



Handboek zelfsturende vrijwilligersteams SWO



Werkplaatsen
Sociaal Domein

Colofon

Auteur: David Wijnperle, de Doeldenker

Met medewerking van: Movisie

Eindredactie: Annemiek Haalboom

Foto cover: Annelies Vrinten

Vormgeving: Suggestie en Illusie

Downloaden: www.werkplaatsensociaaldomein.nl

© Werkplaatsen Sociaal Domein juni 2025

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: Werkplaatsen Sociaal Domein

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in het kader van de Werkplaatsen Sociaal Domein.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS

Inhoudsopgave

	Inleiding	5
1	Aanleiding en bedoeling van de zelfsturende vrijwilligersteams	7
	1.1 Zelfsturende vrijwilligersteams in het kort	7
	1.2 Waarom is de SWO met zelfsturende vrijwilligersteams aan de slag gegaan?	8
	1.3 Waarom geloven we in het werken met de zelfsturende teams?	9
	1.4 Wat beogen we met de zelfsturende teams?	9
	1.5 Wat is er krachtig aan de zelfsturende vrijwilligersteams bij SWO?	10
	1.6 Voor wie willen we met de zelfsturende vrijwilligersteams iets betekenen?	11
	1.7 Wie geeft vorm aan de zelfsturende teams?	13
2	De aanpak	14
	2.1 Procesmatig werken in Ontwikkelingsstadia	14
	2.1.1 Vormfase: Starten met een zelfsturend vrijwilligersteam	18
	2.1.2 De Stormfase: groepsvorming	22
	2.1.3 De Normfase: teamwerk	26
	2.1.4 De Prestatiefase: een excellerend zelfsturend vrijwilligersteam	28
	2.1.5 De Afscheidsfase: een zelfsturend vrijwilligersteam stopt of gaat in een nieuwe vorm verder	30
	2.2 Kritische elementen (waar beroepskrachten op kunnen sturen)	32
	2.2.1 Meebewegen in ontwikkelingsfasen	32
	2.2.2 Balanceren in eigenaarschap	33
	2.2.3 De juiste vrijwilliger op de juiste plaats	34
	2.3 Benodigde competenties voor een dynamische rol	36
	2.4 Toerusting	37
	2.5 Randvoorwaarden in de organisatie	38
3	Methodische achtergronden zelfsturende vrijwilligersteams	39
	3.1 Methodische context, impliciet en expliciet	39
	3.1.1 Model Stadia van groepsvorming van Tuckman	39
	3.1.2 Asset Based Community Development	40
	3.1.3 Situationeel leiderschap	41
	3.1.4 Collectief 'onbedoeld' vrijwilligerswerk	41
	3.1.5 Verschillende brillen om naar vrijwilligerswerk te kijken	42
	Literatuur en praktische informatie	44
	Achterliggende documenten SWO	45

Inleiding

Stichting Welzijn Ouderen (SWO) Spijkenisse werkt sinds een aantal jaren met zelfsturende vrijwilligersteams. In een zelfsturend vrijwilligersteam werkt een groep vrijwilligers in afstemming en samenwerking met een beroepskracht aan een bepaalde taak, dienst of activiteit. Vrijwilligers beheren een BuurTerras waar heel de buurt elkaar ontmoet, verzorgen sociale maaltijden in het wijkrestaurant of helpen mensen met financiële en administratieve vragen in het financieel spreekuur. En nog heel veel andere diensten en activiteiten van onvervangbare waarde voor Spijkenisse.

Werken met zelfsturende vrijwilligersteams doen we niet omdat het makkelijk en goedkoop is - het vraagt het nodige van beroepskrachten én vrijwilligers -, maar omdat we geloven dat we alleen zo goed kunnen blijven bijdragen aan de zelfredzaamheid, gezondheid en het welbevinden van oudere inwoners van Spijkenisse. Niet alleen onze activiteiten en diensten dragen eraan bij dat senioren maatschappelijk kunnen meedoen, maar zeker ook de wijze waarop we ons werk in zelfsturende vrijwilligersteams organiseren. En met zelfsturende teams kunnen we duurzaam meer betekenen, nu en in de toekomst. Het ligt voor de hand dat 'de burger' in de toekomst steeds meer onderling zal moeten oplossen, maar dat gaan mensen niet als vanzelf doen. Een welzijnsorganisatie als SWO heeft de taak om bij te dragen aan de ontwikkeling van een zorgzame samenleving, en daarbij is het zaak om het informele netwerk zo groot en sterk mogelijk te maken en het formele netwerk te beperken tot het hoogst noodzakelijke. SWO wil met de aanpak van de zelfsturende teams de begeleiding en infrastructuur bieden waarbinnen het voor inwoners van Nissewaard duurzaam de moeite waard is om zich voor elkaar in te zetten.

Het werken met zelfsturende vrijwilligersteams vraagt procesmatige inzet van beroepskrachten. Vrijwilligers moeten niet alleen individueel gematcht en toegerust worden voor het werk, ook de groep vrijwilligers moet zich als zelfsturend team vormen en op elkaar ingespeeld raken. Dat betekent oog hebben voor de talenten, drijfveren en karaktereigenschappen van mensen, maar ook voor ontwikkeling en groepsdynamica. Het vraagt dan weer handelend optreden, dan weer loslaten. En het vraagt tijd om een team zich te laten ontwikkelen. Want soms lijkt een zelfsturend team als vanzelf te excelleren, terwijl een paar maanden later toch weer ondersteuning of bijsturing nodig is.

Dit handboek, dat we ontwikkeld hebben in samenwerking met Movisie, is bedoeld om beroepskrachten van SWO te helpen bij het opzetten en ondersteunen van zelfsturende vrijwilligersteams. De inhoud ervan bouwt voort op het oude handboek en is verrijkt met de kennis en ervaring die we als SWO de afgelopen jaren hebben opgedaan. Daarnaast heeft Movisie kennis toegevoegd op het gebied van werken met vrijwilligers, om beroepskrachten meer concrete handvatten mee te geven. Waar mogelijk maken we in het handboek koppelingen naar de praktijk. Het handboek is geen blauwdruk van hoe je met zelfsturende vrijwilligers-

teams dient te werken, maar een gids voor beroepskrachten die procesmatig willen meebewegen met de dynamiek van een zelfsturend vrijwilligersteam. Dat is geen lineair proces van A naar B, maar vraagt improvisatievermogen en voortdurend balanceren tussen loslaten en ingrijpen. Als dit proces goed verloopt, levert dat prachtige resultaten op. Zoals een beroepskracht zei: 'Soms moet je mensen met goede ideeën kunnen loslaten zodat zij het zelf kunnen oppakken. Ik kan als beroepskracht nu een paar dagen niet aanwezig zijn. Dan draait het ook gewoon door.'

Dit handboek is tot stand gekomen dankzij de inbreng van de vrijwilligers van het BuurTerras, het financieel spreekuur, het wijkrestaurant en het team Uitstapjes, Jacoline Nunnikhoven, Ria Vliegenthart, Arlette Franses en Ron Janssen van SWO, David Wijnperle van Doeldenker en Romy Santpoort van Movisie.

1

Aanleiding en bedoeling van de zelfsturende vrijwilligersteams

1.1 Zelfsturende vrijwilligersteams in het kort

De SWO is een welzijnsinstelling voor senioren uit Nissewaard, die een actieve bijdrage wil leveren aan de zelfredzaamheid, gezondheid en het welbevinden van oudere inwoners. Dit doet SWO met een breed aanbod aan diensten en activiteiten, die in groeiende mate door zelfsturende vrijwilligersteams worden verzorgd. Een zelfsturend vrijwilligersteam is een groep vrijwilligers die in samenwerking met en onder de verantwoordelijkheid van een beroepskracht werkt aan een bepaalde taak, rol of activiteit. In een zelfsturend vrijwilligersteam coördineren de vrijwilligers zoveel mogelijk zelf hun werkzaamheden. Beroepskrachten hebben geen rol in de uitvoering, maar ondersteunen vrijwilligers om het samen zelf te doen. Vrijwilligers in een team dat zelfsturend is geworden beslissen zelf over de taakverdeling, voorbereiding, uitvoering en organisatie, en werken met een eigen budget. De vrijwilligers zijn samen verantwoordelijk voor het oplossen van dagelijkse problemen zonder daarbij een beroep te hoeven doen op de beroepskracht. Binnen een zelfsturend team is het de bedoeling dat in ieder geval één vrijwilliger een coördinerende rol heeft. Deze coördinerende vrijwilliger is het vaste aanspreekpunt van de beroepskracht die verantwoordelijk is voor het team.

Een vrijwilliger van het wijkrestaurant: ‘Als er één iemand uit het team wegvalt, kan het zo zijn dat het team in elkaar stort. Maar dat gebeurt hier niet, het team bespreekt het en lost het onderling op. En als ik klaar met koken ben, ga ik ook afwassen.’

Het tot stand brengen van een zelfsturend team vraagt bij de start een actieve en leidende rol van de beroepskracht. Stapsgewijs streeft de beroepskracht er vervolgens naar om het vrijwilligersteam zoveel mogelijk zelfsturend te maken. Een zelfsturend vrijwilligersteam dat is uitgegroeid naar zelfsturing kan als het ware een ‘eigen winkel’ zijn onder de paraplu van de SWO. In dat geval speelt de beroepskracht slechts een kaderstellende rol op afstand. Alleen als er sprake is van een grote verstoring van het evenwicht in het team - bijvoorbeeld bij een conflict, een onveilige werksituatie of het vertrek van een dragende vrijwilliger - zal de beroepskracht weer een meer actieve rol spelen. De rol van de beroepskracht vraagt voortdurend meebewegen met wat het zelfsturende vrijwilligersteam op dat moment nodig heeft. Dat kan alles betekenen tussen ‘je welbewust nergens mee bemoeien’ tot ‘meteen stevig ingrijpen.’

1.2 Waarom is de SWO met zelfsturende vrijwilligersteams aan de slag gegaan?

In onze samenleving zie je een toenemende vergrijzing en steeds meer diversiteit onder oudere inwoners. Mede daardoor zijn er ook meer diverse ondersteuningsbehoeften, en is er een zwaardere belasting van mantelzorgers. Daarbij is er een gebrek aan financiële middelen én aan mensen om alle noden en vragen vanuit de maatschappij beroepsmatig in te lossen. Er is kortom noodzaak om zaken anders te organiseren, waardoor de inwoners van Spijkenisse meer met elkaar invulling kunnen geven aan wederzijdse ondersteuning.

In onderling verband

In de nieuwste versie van de publicatie *Geven in Nederland* (2024) wordt de term 'vrijwilligerswerk in onderling verband' geïntroduceerd.

De auteurs leggen uit: 'Onderling verwijst hierbij naar het gebrek aan (of de minimale) bemoeienis van stichtingen, verenigingen, maatschappelijke of goededoelenorganisaties of overheidsinstellingen bij deze vorm van vrijwillige inzet. Binnen vrijwilligerswerk in onderling verband onderscheiden we inzet voor een groep mensen en inzet voor individuen.'

Bovenstaande ontwikkelingen in de samenleving zijn niet los te zien van die in vrijwillige inzet. Ook in 'vrijwilligersland' zie je onder andere toenemende vergrijzing en diversiteit. Dat manifesteert zich bijvoorbeeld in steeds meer vrijwilligers die inhoudelijk heel veel kennis en ervaring meenemen, terwijl er tegelijkertijd meer vrijwilligers komen die een bepaalde kwetsbaarheid - een 'rugzakje' - meenemen. Hiermee neemt ook de diversiteit in begeleidingsbehoeften en type vrijwilligerswerk toe. En bovenal zie je het traditionele, gebonden vrijwilligerswerk afnemen en ontstaat er steeds meer behoefte om je in flexibele verbanden in te zetten.

Gedreven door bovenstaande ontwikkelingen in de maatschappij en op het gebied van vrijwilligerswerk, is SWO ruim tien jaar geleden met zelfsturende vrijwilligersteams aan de slag gegaan. We geloven dat we alleen zo goed kunnen blijven bijdragen aan de zelfredzaamheid, gezondheid en het welbevinden van oudere inwoners van Spijkenisse. Met het werken met zelfsturende vrijwilligersteams krijgt SWO een andere rol: van organisator ontwikkelen we ons naar mede-mogelijk-maker. Betrokken inwoners van Spijkenisse geven zelf vorm aan primaire werkprocessen, bijvoorbeeld door een wijkrestaurant te bemannen of door uitstapjes te organiseren. De beroepskrachten van SWO bieden ondersteuning zodat mensen dit in een zelfsturend vrijwilligersteam duurzaam kunnen doen.

1.3 Waarom geloven we in het werken met de zelfsturende teams?

Bovenstaande verschuiving in onze rol - die het nodige van beroepskrachten van SWO vraagt: daarvoor is dit handboek - zorgen ervoor dat we beter invulling kunnen geven aan de groeiende vraag naar onze diensten en activiteiten, zonder daarvoor meer financiële middelen nodig te hebben. We kunnen kortom meer doen met minder of gelijkblijvende middelen. Maar dat is zeker niet de enige reden waarom we geloven in de aanpak met zelfsturende vrijwilligersteams. Daarvoor hebben we naast een instrumentele motivatie - betaalbaarheid en beschikbaarheid - ook een inhoudelijke en ideologische motivatie.

Inhoudelijk geloven we in het werken met zelfsturende vrijwilligersteams omdat we daarmee de kennis en ervaring van vrijwilligers benutten. Het woord 'vrijwilliger' zegt alleen iets over de contractvorm - namelijk dat mensen zich onbetaald, in georganiseerd verband ten dienste van de ander of de samenleving inzetten - en zegt niets over de studie die mensen genoten hebben, het werk dat ze gedaan hebben of nog doen, de levenservaring die mensen meenemen, et cetera. Vrijwilligers beschikken over vaardigheden en hebben verstand van zaken die van toegevoegde waarde zijn voor de maatschappelijke doelen van SWO. Vrijwilligers maken ons slimmer en rijker.

Op ideologisch niveau geloven we erin dat het werken met zelfsturende vrijwilligersteams zowel vormgeeft aan hoe steeds meer mensen zich vrijwillig willen inzetten als aan hoe wij als samenleving, nu en in de toekomst, de uitdagingen van het leven met elkaar moeten oplossen. Met de zelfsturende vrijwilligersteams bieden we een infrastructuur waarmee 'naar elkaar omzien' mogelijk wordt. Volledig zelfsturend elkaar helpen, van burger naar burger, komt vaak moeilijk van de grond en leidt tot vraag- en hulpverlegenheid. Maar binnen de begeleiding en infrastructuur van een organisatie zoals SWO, zijn mensen wél bereid om elkaar te helpen. Hiermee kunnen we in de wijken invulling geven aan de groeiende vraag aan ondersteuning, ook en vooral aan mensen die die ondersteuning niet uit hun eigen netwerk kunnen halen. Met de zelfsturende teams bouwt SWO aan gemeenschapsvorming en geven we vorm aan een maatschappelijke organisatie van de mensen zelf. Hiermee versterken we informele netwerken en voorkomen we dat mensen gebruik hoeven te maken van beroepsmatige ondersteuning.

1.4 Wat beogen we met de zelfsturende teams?

Met de zelfsturende vrijwilligersteams willen we onze activiteiten en diensten voor, door en met inwoners van Spijkenisse organiseren vanuit een gezamenlijk gevoelde ambitie, doel en verantwoordelijkheid. En zoals gezegd: met zelfsturende vrijwilligersteams kunnen we meer realiseren met minder of gelijkblijvende middelen. Maar ons doel is niet alleen om door middel van meer activiteiten en diensten invulling te geven aan de groeiende vraag. Doel is ook om een kwaliteitsimpuls te geven aan ons aanbod. Met de talenten, motivaties en mogelijkheden van vrijwilligers willen we ons aanbod versterken. Daarbij willen we ook nieuwe bronnen van vrijwilligers aanboren, zoals vrijwilligers in de werkende leeftijd. De zelfsturende

vrijwilligersteams zijn daarbij een plek waar heel verschillende vrijwilligers hun betrokkenheid, motivaties en talenten kunnen inzetten en vergroten. Want vrijwilligerswerk heeft zin én geeft zin. En met de unieke positie van vrijwilligers - namelijk dat ze niet alleen vrijwilliger van bijvoorbeeld het wijkrestaurant zijn, maar ook gewoon wijkgenoot - willen we nog beter aansluiten bij de mensen waarvoor we het allemaal doen: de oudere inwoners van Spijkenisse. Met deze kwantitatieve en kwalitatieve impuls vanuit de zelfsturende teams geven we in de praktijk vorm aan de transformatie in het sociale domein.

Met de zelfsturende vrijwilligersteams willen we het volgende bereiken:

- Enerzijds het realiseren van een ruimer aanbod aan diensten, activiteiten en ondersteuning door een zelfstandige inzet van vrijwilligers, die uiteindelijk minder beroepsmatige begeleiding nodig heeft dan in een traditionele vrijwilligersrelatie en;
- Anderzijds meer inwoners in de gelegenheid stellen om binnen de kaders van onze missie zelf invulling te geven aan de organisatie, coördinatie, uitvoering en structuur van activiteiten, diensten en vormen van ondersteuning, waardoor meer mensen op verschillende wijze zingeving kunnen ervaren en/of hun eigen talenten kunnen inzetten of ontwikkelen.
- Daarmee wordt vrijwilligerswerk geschikt gemaakt voor mensen die iets anders zoeken dan alleen 'een handje aan het bed' zijn.

1.5 Wat is er krachtig aan de zelfsturende vrijwilligersteams bij SWO?

Zelfsturende vrijwilligersteams zijn niet iets unieks van SWO, maar komen in het vrijwilligerswerk veel voor. Denk aan bewonersinitiatieven, actiegroepen en andere flexibele organisatieverbanden waarbinnen - in toenemende mate - mensen zich vrijwillig inzetten voor bijvoorbeeld het veiliger maken van de wijk of het omzien naar mensen die zich eenzaam voelen. Samen lossen mensen concrete vraagstukken in de wijk op. In dergelijke groepen van praktische activisten is over het algemeen geen beroepsmatige ondersteuning actief, maar coördineren de vrijwilligers zichzelf en elkaar. Uiteraard ontstaat er binnen zulke groepen vaak wel een rol- en taakverdeling en ontwikkelen sommige vrijwilligers zich tot (in)formele coördinatoren. Maar er is geen beroepsmatige 'buitenstaander' die ondersteunt waar dat op dat moment nodig is.

Dat onze aanpak krachtig is, laat de praktijk zien. Zo bieden de zeer competente vrijwilligers van het Financieel Spreekuur - ze hebben allemaal een financieel-administratief arbeidsverleden - dienstverlening aan van kwalitatief hoog niveau. Binnen de infrastructuur van SWO kunnen ze werken in een veilige werksituatie en gebruik maken van elkaars expertise én de expertise van de beroepskracht. Als team kunnen ze elkaars werk opvangen én antwoorden geven op vragen waar ze nog niet eerder van gehoord hebben. Het feit dat de vrijwilligers van het Financieel Spreekuur vanuit 'het instituut SWO' hun werk doen, geeft extra gewicht bij bijvoorbeeld het bellen van een instantie. En SWO biedt als maatschappelijk organisatie een kanaal om bijvoorbeeld signalen over de toegankelijkheid van DigD bij de gemeente onder de aandacht te brengen.

Wat de aanpak mét beroepsmatige ondersteuning bij SWO potentieel extra krachtig maakt, is juist die beroepsmatige ondersteuning. Beroepskrachten van SWO nemen de rol op zich om mensen samen te brengen rondom een gedeeld doel en gedeelde kennis, en de groep agogisch te ondersteunen bij hun ontwikkelingsproces naar een zelfsturend team. We zetten hiermee een beweging in gang die anders wellicht niet ontstaan was en zorgen voor betekenisvolle activiteiten die anders niet georganiseerd zouden worden. En we dragen bij aan de continuïteit van zelfsturend vrijwilligerswerk. Een zelfsturend vrijwilligersteam is in de context van SWO minder afhankelijk van de - toevallige - aanwezigheid van een geaccepteerde informele leider binnen de groep en heeft meer veerkracht bij het opvangen van crises, zoals conflicten of vertrekkende dragende vrijwilligers. Daarbij voegen de beroepskrachten agogische kwaliteiten toe die bijdragen aan de gemeenschapsvorming.

1.6 Voor wie willen we met de zelfsturende vrijwilligersteams iets betekenen?

Het werken met zelfsturende vrijwilligersteams is primair bedoeld voor alle oudere inwoners van het werkgebied van SWO. Dat is een heel brede groep, maar vanuit onze missie en in aansluiting op maatschappelijke vragen, zijn we er uiteraard in de eerste plaats voor senioren met een bepaalde ondersteuningsbehoefte. Door het ontbreken van een sterk eigen netwerk, fysieke of financiële middelen hebben steeds meer oudere inwoners ondersteuningwensen, of behoefte aan laagdrempelig contact dichtbij. Met de zelfsturende vrijwilligersteams kunnen we meer betekenen voor de mensen in de wijken die ondersteuning kunnen gebruiken. Uiteindelijk zijn de zelfsturende vrijwilligersteams geen doel op zich, maar een middel om betekenisvolle activiteiten en diensten te verzorgen.

Tegelijkertijd hebben de zelfsturende teams waarde in zichzelf voor de mensen die er vrijwillig aan bijdragen. De zelfsturende teams zijn ook van en voor de vrijwilligers zelf. Want vrijwilligerswerk heeft zin en geeft zin. Vrijwilligers doen iets van waarde voor anderen en de samenleving, maar hebben zelf ook profijt van het vrijwilligerswerk. Het levert contacten op

met mensen die je anders misschien niet tegen zou komen, laat je onderdeel voelen van een groter geheel, biedt kansen om je expertise en talenten in te zetten en te vergroten, geeft zin en invulling aan het leven. En door de aanpak van de zelfsturende teams biedt het vrijwilligerswerk veel diversiteit, verantwoordelijkheid en ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor het voor heel verschillende mensen aantrekkelijk vrijwilligerswerk is. Met de instroom van vrijwilligers met een vakopleiding en/of ervaring op het vlak van coördineren, leidinggeven of administratie, zien we binnen SWO een behoefte ontstaan aan enerzijds nieuwe rollen voor vrijwilligers en anderzijds het op een ander wijze organiseren van het vrijwilligerswerk.

In het wijkrestaurant zie je terug hoe de scheidslijn tussen vrijwilligers en deelnemers niet altijd scherp te trekken valt. Zo gebeurt het dat vrijwilligers door hun gesprekken met deelnemers tijdens een maaltijd in het wijkrestaurant als het ware 'de motivaties en talenten van mensen tevoorschijn luisteren.' Deelnemers kunnen dan uitgenodigd worden om door te groeien naar vrijwilliger. Dit versterkt de personele bezetting van het team, draagt bij aan de gemeenschapsvorming binnen het wijkrestaurant én biedt mensen de kans om als vrijwilliger van betekenis te zijn voor anderen. En anderen helpen, helpt mensen vaak meer dan geholpen worden.

In aansluiting op bovenstaande omschrijving van de twee primaire doelgroepen van de zelfsturende vrijwilligersteams, zie je dat er lang niet altijd een duidelijk onderscheid te maken valt tussen vrijwilligers en deelnemers/klanten. Zeker bij activiteiten en diensten die in de eerste plaats gericht zijn op ontmoeting, zoals het wijkrestaurant of het BuurTerras. Mensen kunnen op het ene moment als vrijwilliger achter de bar staan als lid van het zelfsturende team, en op het volgende moment als deelnemer een kaartje komen leggen. Bovendien kunnen mensen die als deelnemer ergens binnenkomen zich ontwikkelen tot vrijwilliger. Hiermee biedt de activiteit of dienst van een zelfsturend vrijwilligersteam een ingang en opstapje om zelf vrijwillig actief te worden binnen het team.

1.7 Wie geeft vorm aan de zelfsturende teams?

Wat betreft het primaire werkproces - de activiteiten en diensten die door de vrijwilligersteams worden verzorgd - zijn de vrijwilligers op z'n minst in de lead, maar vaak zelfs voor honderd procent verantwoordelijk voor de uitvoering. Maar bij de ontwikkeling van het zelfsturende team zelf - en daarover gaat dit handboek - speelt de beroepskracht van SWO die verantwoordelijk is voor een zelfsturend team zowel een zo klein mogelijke als een essentiële rol. In die schijnbare tegenstelling zit een groot deel van de complexiteit van het werk.

Hiervoor zijn beroepskrachten nodig die agogisch competent zijn, die verstand hebben van het begeleiden van en leiding geven aan vrijwilligers en die gemeenschapsvorming kunnen versterken. Beroepsmatig vormgeven aan zelfsturende vrijwilligersteams heeft daarmee vooral kenmerken van opbouwwerk en van coördinatie vrijwilligerswerk. Dit betekent voor beroepskrachten een nieuwe rol, die sommigen beter past dan anderen.

Naast de beroepskrachten die verantwoordelijk zijn voor (de ontwikkeling van) een zelfsturend vrijwilligersteam, zijn de vrijwilligers binnen het team net zo onmisbaar bij het vormgeven aan het team. Binnen het team zijn daarbij verschillende rollen te onderscheiden: coördinerende vrijwilliger(s) en een verscheidenheid aan uitvoerende vrijwilligers. Hoe dit zich precies laat organiseren is afhankelijk van veel factoren, zoals de activiteit of de dienst, de samenstelling van het team, de ontwikkelingsfase van het team, et cetera. De beroepskracht zal waar mogelijk sturen op deze factoren, maar lang niet alles is 'stuurbaar' in de ontwikkeling van een zelfsturend team. Vormgeven aan zelfsturende vrijwilligersteams vraagt om plezier in improviseren en het verdragen van zaken die anders lopen dan je bedacht had.

2

De aanpak

Werken met zelfsturende vrijwilligersteams is geen lineair proces van A naar B, en er is niet zoiets als 'het 7-stappenplan van een zelfsturend vrijwilligersteam'. Werken met zelfsturende vrijwilligersteams vraagt van beroepskrachten professionele intuïtie en improvisatievermogen. Vrijwilligers moeten niet alleen individueel gematcht en toegerust worden voor het werk, ook de groep vrijwilligers moet zich als zelfsturend team vormen en op elkaar ingespeeld raken. Dat betekent oog hebben voor de talenten, drijfveren en karaktereigenschappen van mensen, maar ook voor ontwikkeling en groepsdynamica. Het vraagt dan weer handelend optreden, dan weer loslaten. En het vraagt tijd om een team zich te laten ontwikkelen. Want soms lijkt een zelfsturend team als vanzelf te functioneren, terwijl een paar maanden later toch weer ondersteuning of bijsturing nodig is. Dat betekent procesmatig meebewegen met de dynamiek van een zelfsturend vrijwilligersteam, een dynamiek die niet alleen door verschillende ontwikkelingsfasen gaat, maar ook afhankelijk is van de activiteiten waar een team aan werkt, de teamleden zelf, de wisselingen en synergie binnen een team, de locatie, et cetera. Een zelfsturend vrijwilligersteam is nooit 'af', maar vraagt om blijvende aandacht van de beroepskracht. Dan weer in een aanwezige en sturende rol, dan weer als niet meer dan een vlieg op de muur.

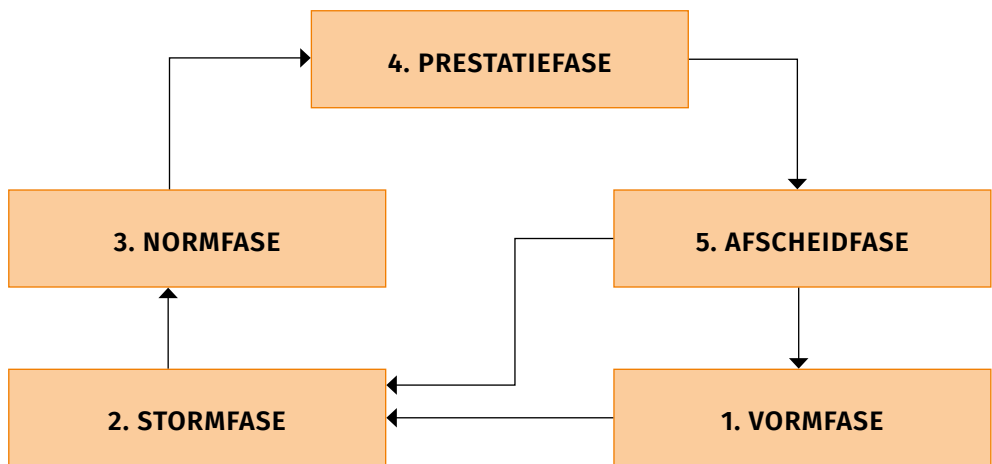
Als je met een methodisch oog naar het werk van beroepskrachten kijkt die met zelfsturende vrijwilligersteams werken, dan zie je dat er een aantal variabelen zijn waar de beroepskracht voortdurend mee 'jongleert'. In de eerste plaats gaat het daarbij om de ontwikkelingsstadia van het team, op basis waarvan de rol van de beroepskracht voortdurend verschuift. Daarnaast is eigenaarschap bij zelfsturing een belangrijke variabele, die we daarom in aparte paragraaf belichten.

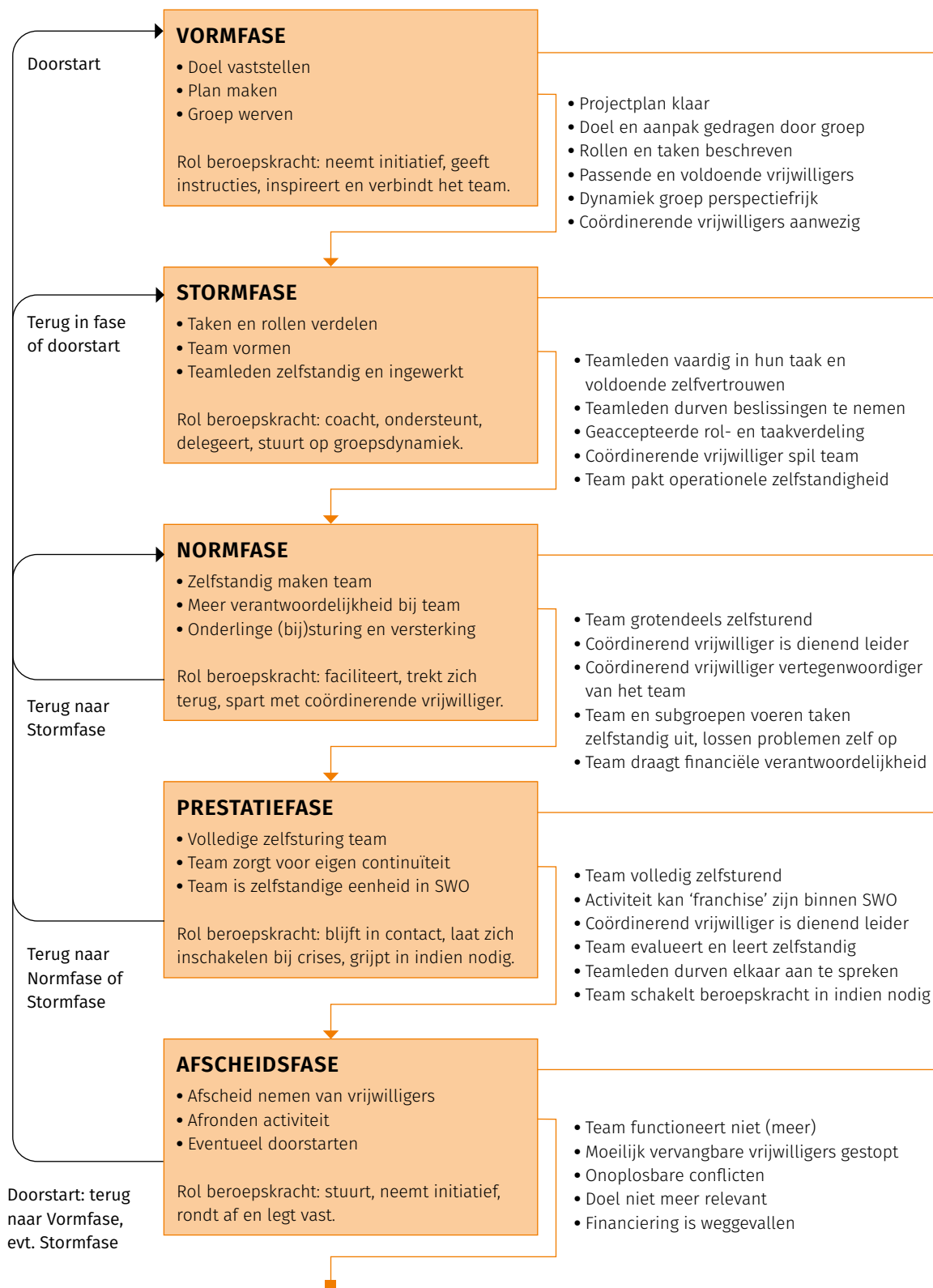
2.1 Procesmatig werken in Ontwikkelingsstadia

In de aanpak van de zelfsturende vrijwilligersteams wordt het model *Stadia van groepsvorming* van Bruce Tuckman gebruikt als procesinrichting en als 'bril'. Het model biedt een manier van kijken naar groepen, om te onderzoeken waar een team staat in de ontwikkeling naar een zelfsturend team. Het model is in principe geen stappenplan voor de beroepskrachten, waarbij je in een vaste volgorde en met een strakke tijdsplanning van start naar finish gaat. Het model geeft informatie over waar een team in haar ontwikkeling staat, hoe je het functioneren van het team kunt begrijpen en wat er daarom gevraagd is van de beroepskracht om het team te ondersteunen in haar ontwikkeling. Daarbij kan een groep vrijwilligers stapje voor stapje uitgroeien naar een volledig zelfsturend vrijwilligersteam, maar niet alle groepen groeien uit tot volledige zelfsturing. Daarbij is het mogelijk dat een zelfsturend team

- al dan niet tijdelijk - een paar fasen teruggaat in haar ontwikkeling. En uiteraard kunnen zelfsturende teams uiteindelijk ook ophouden te bestaan.

Hoewel er voor het opzetten en begeleiden van zelfsturende vrijwilligersteam veel professionele intuïtie nodig is, beschrijven we hier het proces voor de helderheid toch in een lineaire vorm, dat wil zeggen van de start tot het einde. Iedere fase beschrijven we vervolgens in meer detail.





- Nieuwe activiteiten 'initieëren' of 'adopteren'
- Vrijwilligers werven én selecteren d.m.v het voeren van intakegesprekken
- Beleggen en begeleiden startbijeenkomst
- Projectplan schrijven
- Taken, rollen en benodigde competenties vaststellen
- Eerste verdeling van taken en rollen op basis van persoonlijke profielen
- Overlegmomenten plannen en begeleiden
- Inwerken en coachen van individuele vrijwilligers

- Signaleren van competenties en mogelijkheden vrijwilligers
- Coördinerende vrijwilligers 'uit de groep halen' (organisch of expliciet) op basis van het vermogen dienend leiding te geven
- Delegeren van (een deel van) de sturende taken naar coördinerende vrijwilliger
- Beschrijven rollen, taken en vacatures
- Eventueel opstellen reglement
- Overdragen van uitvoerende taken
- Ondersteunen, adviseren en coachen van individuele vrijwilligers
- Signaleren en interveniëren op de groepsdynamiek. Ingrijpen bij conflicten
- Evalueren en bijsturen met het team en individuele vrijwilligers

- Sparringpartner zijn van de coördinerende vrijwilliger
- Indien nodig ingrijpen in de groepsdynamiek
- Kaders stellen
- Indien nodig in actie komen voor facilitaire en materiële zaken
- In contact en verbinding blijven met het team en signaleren ontwikkelingen, door je af en toe te laten zien en te evalueren met het team
- Verbinden van het team met andere afdelingen, diensten en activiteiten
- Draagt eindverantwoordelijkheid

- Is 'zandbakouder': aandachtig en belangstellend, zonder zich met het team te bemoeien
- Zorgt voor informele contactmomenten
- Laat zich inschakelen bij conflicten en bemiddelt daarin
- Faciliteert waar nodig
- Is sparringpartner voor de coördinerend vrijwilliger
- Draagt eindverantwoordelijkheid

- Bepalen of en hoe door te gaan op basis van individuele en groeps gesprekken
- Indien nodig bemiddelen bij conflicten. Eventueel betrekken directie en/of vrijwilligersraad
- Afscheid nemen van vrijwilligers
- Overdraagbaar beschrijven en/of afronden project/activiteit
- Indien doel nog relevant: initiëren doorstart (terug naar Vorm- of Stormfase)

2.1.1 Vormfase: Starten met een zelfsturend vrijwilligersteam

VORMFASE

- Doel vaststellen
- Plan maken
- Groep werven

Rol beroepskracht: neemt initiatief, geeft instructies, inspireert en verbindt het team.

- Nieuwe activiteiten 'initieëren' of 'adopteren'
- Vrijwilligers werven én selecteren d.m.v het voeren van intakegesprekken
- Beleggen en begeleiden startbijeenkomst
- Projectplan schrijven
- Taken, rollen en benodigde competenties vaststellen
- Eerste verdeling van taken en rollen op basis van persoonlijke profielen
- Overlegmomenten plannen en begeleiden
- Inwerken en coachen van individuele vrijwilligers

- Projectplan klaar
- Doel en aanpak gedragen door groep
- Rollen en taken beschreven
- Passende en voldoende vrijwilligers
- Dynamiek groep perspectiefrijk
- Coördinerende vrijwilligers aanwezig

Het proces van de Vormfase

Bij de start van een zelfsturend vrijwilligersteam - de Vormfase - neemt de beroepskracht het initiatief, geeft instructies en inspireert en verbindt het team. In die eerste fase gaat het erom een groep van potentiële vrijwilligers bij elkaar te zoeken én te verbinden rondom een gedeeld doel.

Als SWO de nieuwe activiteit initieert, starten we met een projectplan, waarin ook ruimte is voor de samenstelling van het team dat dit moet uitvoeren en leiden. Als SWO een activiteit 'adopteert' (betrokken inwoners hebben het initiatief al genomen), dan stellen we het projectplan samen op, op basis van een startbijeenkomst die de beroepskracht belegt met de vrijwilligers. In het projectplan leggen we onder andere vast welke type mensen, welke rollen en welke competenties we nodig hebben voor deze activiteit. Deze moeten geworven en enthousiast gemaakt worden en vervolgens een werkgroep samenstellen die de contouren van de activiteit verder gaat uittekenen. Alle taken worden verdeeld en ook alle verantwoordelijkheden, waarbij er ruimte is om proef te draaien, fouten te maken en van deze fouten te leren.

Vrijwilligers worden individueel gematcht en toegerust. Met iedere vrijwilliger vindt er een intakegesprek plaats, aan de hand van een intakeformulier en een gespreksleidraad (zie bijlagen). Hierin wordt verkend of een potentiële vrijwilliger mogelijk past bij de werkzaamheden en het doel van het team in wording. De beroepskracht werft en selecteert op basis van betrokkenheid, motivaties, competenties, vaardigheden, mogelijkheden én de match met het team in wording. Het gaat hierbij ook om iemands persoonlijkheid en 'levensreis', om te kunnen inschatten of mensen zich potentieel thuis voelen in het werken in een zelfsturend vrijwilligersteam. Individuele vrijwilligers zijn in deze fase met name gericht op de eigen taak en behoeften. Zij worden door de beroepskracht toegerust in hun vrijwilligerswerk, met name door taakgerichte instructies.

In de werving besteedt de beroepskracht expliciet aandacht aan het vinden van een vrijwilliger die kan uitgroeien of aangesteld worden als coördinerende vrijwilliger. Dit moet een vrijwilliger zijn die in staat is tot dienend leiderschap, gericht is op het beter laten functioneren van andere vrijwilligers en die een procesmatige en coachende insteek heeft. Het werven en aanstellen van een competente coördinerende vrijwilliger is een absolute voorwaarde voor het laten uitgroeien van een groep vrijwilligers tot een goed functionerend zelfsturend vrijwilligersteam.

Wat betreft het collectief heeft de beroepskracht een belangrijke rol als verbinder en inspirator. Zo stellen de vrijwilligers, onder begeleiding van de beroepskracht, in gesprek met elkaar het gedeelde doel en de aanpak van het team vast. Een collectief gedragen doel en aanpak zijn belangrijke voorwaarden voor het laten ontstaan van een zelfsturend team. Daarbij heeft de beroepskracht er in deze fase veel aandacht voor dat vrijwilligers zich in de groep veilig, geaccepteerd en gewaardeerd voelen. Zo bouwt de beroepskracht met de vrijwilligers aan een werkcultuur waarbij er vanuit wederzijds respect wordt gewerkt aan het gedeelde doel. De beroepskracht legt het doel en de aanpak van het team vast in een projectbeschrijving (zie bijlage).

Hoe geeft de beroepskracht hier vorm aan?

Om aan bovenstaande invulling te geven, onderneemt de beroepskracht - globaal: variaties zijn mogelijk en stappen kunnen gelijktijdig of in een andere volgorde plaatsvinden - de volgende stappen:

1. Op basis van signalering een *nieuw idee voor een activiteit of dienst lanceren*. Of: openstaan voor en aanhaken bij een nieuw idee van een betrokken wijkbewoner of een vrijwilliger van SWO.
2. *Werven van vrijwilligers en voeren intakegesprekken* op basis van het eerste idee voor een (nieuwe) dienst of activiteit. Indien mogelijk en gewenst doen vrijwilligers zelf de werving en voeren ze de intakegesprekken. Intakegesprekken zijn - behalve een kennis-making - vooral gericht op het onderzoeken van de benodigde competenties en mogelijkheden van vrijwilligers, aan de hand van een intakeformulier.
3. In de werving en selectie dient er aandacht te zijn voor het *identificeren van een competente coördinerende vrijwilliger*, een vrijwilliger die in staat wordt geacht op een dienende manier (bege)leiding te geven aan het vrijwilligersteam.
4. Beleggen en begeleiden van een *gezamenlijke startbijeenkomst* om met elkaar kennis te maken, de werkwijze te verkennen en het gezamenlijke doel te formuleren. Wat is ons doel, en hoe gaan we dat bereiken? Waarom werken met een zelfsturend vrijwilligersteam en hoe ziet ons 'ideale team' eruit? Hoe zien vrijwilligers hun rol in het team en wat kan ieder bijdragen? Welke competenties zijn bij de vrijwilligers aanwezig en wat ontbreekt er nog voor het goed laten functioneren van het team?

5. Op basis van de uitkomsten van de startbijeenkomst stelt de beroepskracht een eenvoudig *projectplan* op (zie bijlage). In dit plan staat onder andere de startsituatie, het initiatief, de doelstelling, de doelgroep, de beoogde resultaten, de aanpak van het team, het tijdsplan, randvoorwaarden en eventuele samenwerkingspartners.
6. Mede aan de hand van dit plan *beschrijft* de beroepskracht de (individuele) *taken en rollen*, en de daarvoor *benodigde competenties* van vrijwilligers.
7. In samenspraak met vrijwilligers en op basis van ieders 'profiel' worden de *taken verdeeld* zodat de juiste vrijwilliger op de juiste plek komt.
8. De beroepskracht *initieert werkoverleg* en zorgt voor een overzicht van overlegmomenten. Overleggen zijn vooral bedoeld om te informeren en uit te wisselen over de uitvoerende werkzaamheden én om te verbinden en de groep te smeden. In eerste instantie zal de beroepskracht agenderen, begeleiden en notuleren, later kan het team een voorzitter, notulist en dergelijke kiezen.
9. Zowel in het werkoverleg als in de uitvoering van de concrete werkzaamheden zal de beroepskracht de groep en de individuele *vrijwilligers agogisch ondersteunen*. Zijn de vrijwilligers competent voor hun werkzaamheden (te maken), voelen zij zich op hun gemak, hoeveel verantwoordelijkheid kunnen ze aan, hoe zijn de onderlinge verhoudingen, zijn er belemmerende onderlinge overtuigingen, et cetera. De beroepskracht grijpt in waar nodig, en laat los waar mogelijk.

In de loop van de vormfase ontstaat een geleidelijke focus op de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarmee groeit de verzameling individuen door naar een volgende ontwikkelingsfase, waarbij de individuele benadering van de beroepskracht verschuift naar een groepsbenadering.

Materialen en instrumenten

SWO heeft voor de Vormfase een groot aantal materialen en instrumenten (zie bijlagen) voorhanden:

- Vrijwilligersovereenkomst waarin bepaalde zaken worden vastgelegd, maar ook aandacht is voor de wijze waarop we graag met elkaar omgaan (onder andere een gedragscode).
- Het intakeformulier waar we niet alleen informatie ophalen over de contactgegevens maar ook wat iemand kan, prettig vindt, waarom iemand op zoek is naar vrijwilligerswerk en of iemand zich bijvoorbeeld nog verder wil ontwikkelen.
- Als iemand aangeeft meer te willen of in huis te hebben, dan zetten we een formulier met aanvullende vragen in tijdens het intakegesprek.
- We maken sporadisch gebruik van een vrijwilligerscompetentiecheck.
- Een formulier voor de gewenste competenties van onze beroepskrachten.
- Een format functieprofiel dat niet alleen naar vaardigheden kijkt maar ook naar competenties.
- Een apart formulier of profielschets voor een coördinerend vrijwilliger.
- Een formulier voor een persoonlijk vrijwilligers-ontwikkelingsplan.
- Een vrijwilligersevaluatieformulier.

Wat is er gerealiseerd in de Vormfase?

- Er is een projectplan beschreven voor de nieuwe activiteit.
- Er zijn voldoende en goed passende vrijwilligers geworven voor het team.
- De groep heeft een samenstelling die qua groepsdynamiek kansrijk is om uit te groeien naar een zelfsturend team.
- In het team is één vrijwilliger geworven die de competenties, motivatie en mogelijkheden heeft om coördinerend vrijwilliger van het vrijwilligersteam te worden.
- Het doel en de aanpak zijn gedragen door de groep vrijwilligers.
- De rollen en taken zijn helder en eventueel al - deels - beschreven.

2.1.2 De Stormfase: groepsvorming

STORMFASE

- Taken en rollen verdelen
- Team vormen
- Teamleden zelfstandig en ingewerkt

Rol beroepskracht: coacht, ondersteunt, delegeert, stuurt op groepsdynamiek.

- Teamleden vaardig in hun taak en voldoende zelfvertrouwen
- Teamleden durven beslissingen te nemen
- Geaccepteerde rol- en taakverdeling
- Coördinerende vrijwilliger spil team
- Team pakt operationele zelfstandigheid

- Signaleren van competenties en mogelijkheden vrijwilligers
- Coördinerende vrijwilligers 'uit de groep halen' (organisch of expliciet) op basis van het vermogen dienend leiding te geven
- Delegeren van (een deel van) de sturende taken naar coördinerende vrijwilliger
- Beschrijven rollen, taken en vacatures
- Eventueel opstellen reglement
- Overdragen van uitvoerende taken
- Ondersteunen, adviseren en coachen van individuele vrijwilligers
- Signaleren en interveniëren op de groepsdynamiek. Ingrijpen bij conflicten
- Evalueren en bijsturen met het team en individuele vrijwilligers

Het proces van de Stormfase

In de Stormfase - een fase die vaak volgt op de Vormfase, maar ook kan optreden bij een 'terugval' van een zelfsturend vrijwilligersteam - ontwikkelen de teamleden zich naar een groep met meer zelfstandigheid. De beroepskracht overlegt en werkt samen met de vrijwilligers en draagt waar mogelijk taken over. Qua leiderschap stuurt de beroepskracht minder op de taak en krijgt deze een meer coachende rol, waarbij de beroepskracht vrijwilligers ondersteunt in het opbouwen van zelfvertrouwen om taken zelf op te pakken en zelf verantwoordelijkheid te nemen. Daarbij delegeert de beroepskracht steeds meer taken naar een coördinerende vrijwilliger, een vrijwilliger die uit de groep is gekomen.

Voor de beroepskracht is deze fase een oefening in vertrouwen en loslaten. Het kan bedreigend zijn om te zien dat de vrijwilligers allerlei taken overnemen. In de uitvoering van activiteiten wordt de beroepskracht immers, als het goed is, in groeiende mate overbodig. Maar daarmee wordt de beroepskracht niet overbodig, alleen de rolinvulling verschuift drastisch. In plaats van bij de uitvoering van activiteiten is de beroepskracht nu actief bij de procesbegeleiding van de groep. En krijgt zo meer ruimte voor ontwikkeling, innovatie en het opzetten van nieuw aanbod. De rolverschuiving van uitvoerder naar procesbegeleider draagt zo bij aan meer kunnen doen met minder of gelijkblijvende middelen.

Ook voor het team in wording gebeurt er in deze fase veel. Zo doet het team routinematige, niet-specialistische taken - zoals de locatie openen, 'standaard' financiële vragen beantwoorden of bezoekers verwelkomen - in groeiende mate zelf. Dit is uiteraard afhankelijk van de mate waarin individuele vrijwilligers zich thuis voelen in hun taak. Daarnaast worden nieuwe operationele taken door het team zelfstandig aangenomen en ingepast in de werkzaamheden. Er ontstaat een steeds grotere operationele zelfstandigheid. Daarbij raken de vrijwilligers op elkaar ingesteld en wordt het team zelf verantwoordelijk voor de onderlinge samenwerking.

De sturende rol van de beroepskracht wordt - deels - overgenomen door een coördinerend vrijwilliger uit de groep vrijwilligers. Deze coördinerend vrijwilliger neemt steeds meer de leiding en wordt langzaam het aanspreekpunt voor het team en de beroepskracht. Dat er daarmee verschillende rollen ontstaan tussen de vrijwilligers onderling, doet uiteraard iets met de dynamiek binnen het vrijwilligersteam. Als de coördinerende vrijwilliger geaccepteerd wordt in zijn of haar nieuwe - 'hogere'- rol kan dit heel harmonisch verlopen, maar het kan ook leiden tot onderlinge wrijvingen. Mocht de nieuwe rolverdeling tot fricties leiden, dan zal de beroepskracht met de coördinerend vrijwilliger en de overige vrijwilligers het gesprek aangaan. Hierin is aandacht voor de met elkaar afgesproken doelen en werkwijze, maar ook ruimte voor eventueel aanwezige onderlinge spanningen. Indien nodig kunnen op basis van dit gesprek werkafspraken worden bijgesteld.

Individueel groeien vrijwilligers in het uitvoeren van hun taken en het zelfvertrouwen van vrijwilligers neemt toe. Vrijwilligers voelen zich vaardig in hun taak, durven zelf beslissingen te nemen, zich uit te spreken en hebben steeds minder ondersteuning, goedkeuring of feedback van de beroepskracht nodig.

Hoe geeft de beroepskracht hier vorm aan?

Om aan de groepsvorming invulling te geven, onderneemt de beroepskracht verschillende stappen, zonder dat deze een vaststaande volgorde hebben:

1. *Signaleren van competenties en mogelijkheden* van teamleden en het op basis daarvan *benoemen en verdelen van teamrollen*. Dit laatste vindt plaats in teamoverleg en in individueel overleg. Teamleden hebben zelf ook inspraak in de rollen en functies.
2. Cruciaal in het benoemen en verdelen van rollen is het *aanstellen* (of uit de groep laten komen als deze in de Vormfase niet expliciet geworven is) *van een coördinerend vrijwilliger*. De teamleden krijgen een stem bij het bepalen of iemand al dan niet de rol van coördinerend vrijwilliger krijgt. De rol, competenties en vooral het vermogen om dienend te coördineren zijn cruciaal voor het slagen van een zelfsturend of zelforganiserend team.
3. Met de coördinerende vrijwilliger voert de beroepskracht een gesprek (of gesprekken) om de om de *invulling van de rol* - die draait om dienend leiderschap - en de onderlinge rolverdeling te *verhelderen*.
4. *Beschrijven van rollen en van vacatures*. Op basis van de inhoud van het project of de activiteit stelt de beroepskracht vast - zoveel mogelijk in samenspraak met de vrijwilligers - welke rollen er nodig zijn en hoe deze eruit zien. Tijdens de Stormfase worden deze in overleg met het team aangepast of bijgesteld als dat nodig is. Het is belangrijk dat dit met het team wordt besproken omdat dit de gelijkwaardigheid, betrokkenheid en ook eigenaarschap helpt bevorderen.

5. *Delegeren van de meer sturende taken naar de coördinerend vrijwilliger.* Deze overdracht van sturende taken vindt waar mogelijk plaats door in afstemming heldere afspraken met elkaar te maken, maar het gaat vaak ook meer organisch. Dit is sterk afhankelijk van de situatie en de mate waarin van te voren duidelijk is wie de coördinerend vrijwilliger gaat worden. Een nieuwe coördinerende vrijwilliger geeft uiteraard ook weer een eigen dynamiek. De beroepskracht maakt een inschatting hoe hij of zij de nieuwe coördinerende vrijwilliger procesmatig het beste kan laten landen in het vrijwilligersteam. Als taken organisch verdeeld raken, is het zaak de rol en taakverdeling tussen de beroepskracht en de coördinerend vrijwilliger achteraf te expliciteren.
6. *Overdragen - of al werkende laten overnemen - van eenvoudige, repeterende uitvoerende taken naar het team,* waarbij het team medeverantwoordelijk wordt gemaakt voor deze taken. Voor sommige vrijwilligers - met name vrijwilligers met minder zelfvertrouwen - is het beter om de overdracht van taken heel expliciet te organiseren, voor andere taken en vrijwilligers is een meer organisch proces beter. Overdragen van taken gebeurt vrijwel altijd in het teamoverleg, waarin de taken worden besproken en gezamenlijk wordt besloten wie deze taken op zich gaat nemen.
7. *Ondersteunen, adviseren en coachen van individuele vrijwilligers* op maat. Dat betekent voor de ene vrijwilliger en voor ene taak meer intensieve begeleiding dan de andere. Op basis van het individuele profiel van een vrijwilliger kiest de beroepskracht waar mogelijk voor een passende aanpak, waarbij iedere vrijwilliger zo goed mogelijk kan functioneren. Tot en met de Stormfase vindt ondersteuning en coaching vooral plaats in het teamoverleg, waar de beroepskracht vaak nog een rol heeft. Natuurlijk kan de coördinerende vrijwilliger of een teamlid ook los van het teamoverleg een afspraak maken met de beroepskracht, of gewoon even binnen komen lopen.
8. *Het bevorderen van deskundigheid van individuele teamleden op benodigde competenties.* Dit vindt plaats in individuele gesprekken, maar soms ook in een groepstraining.
9. *Signaleren en interveniëren op de groepsdynamiek,* waar mogelijk in samenwerking met de coördinerend vrijwilliger. Tijdens de Vorm- en Stormfase is er veel aandacht voor de dynamiek in de groep en kijken we naar de klik tussen de teamleden. Signaleren vindt plaats door waar te nemen tijdens overleggen en in de concrete samenwerking. Is er iemand die de leiding claimt, ontstaan er subgroepjes, valt iemand buiten de groep, worden taken eerlijk en in overleg verdeeld? Teamleden aanspreken - in positieve en negatieve zin - op hun gedrag en functioneren vindt plaats in teamgesprekken en individuele gesprekken. Buiten de eigen waarneming om kunnen er ook klachten of escalerende conflicten boven tafel komen, mochten deze gemeld worden. Uiteraard zal de beroepskracht dan interveniëren.
10. Wat betreft een collectieve verantwoordelijkheid voor de groepsdynamiek, worden *teamleden uitgenodigd en gestimuleerd om ook elkaar aan te durven spreken.*
11. *Evalueren met het team in werkoverleg en met individuele teamleden.*
12. *Vormgeven aan waardering en beloning,* bijvoorbeeld een jaarlijks etentje met de teamleden, koffiebijeenkomsten, teamuitje, vergoeding van onkosten die gemaakt zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden (reiskosten, telefoonvergoeding, kantoorkosten).
13. *Eventueel opstellen van een huishoudelijk reglement of teamregels.*

Wat is er gerealiseerd in de Stormfase?

- Er is een coördinerend vrijwilliger, die op een dienende en procesmatige manier (bege) leiding geeft aan het team.
- Er is een heldere rol- en taakverdeling tot stand gebracht tussen de coördinerend vrijwilliger en de beroepskracht.
- Rollen en taken zijn in afstemming met het team beschreven.
- Taken en rollen zijn binnen het team verdeeld op basis van de individuele profielen van vrijwilligers.
- Teamleden zijn in staat om hun taken zelfstandig goed uit te voeren.
- Teamleden hebben zelfvertrouwen opgebouwd in hun taak en binnen het team.
- Teamleden durven zelf beslissingen te nemen over operationele zaken en er ontstaat operationele zelfstandigheid.
- Er vinden geregeld werkoverleggen plaats.
- Teamleden hebben een lerende houding, durven fouten te maken en elkaar feedback te geven en aan te spreken.
- Er is een geaccepteerde rol- en taakverdeling binnen het team ontstaan.

2.1.3 De Normfase: teamwerk

NORMFASE

- Zelfstandig maken team
- Meer verantwoordelijkheid bij team
- Onderlinge (bij)sturing en versterking

Rol beroepskracht: faciliteert, trekt zich terug, spart met coördinerende vrijwilliger.

- Team grotendeels zelfsturend
- Coördinerend vrijwilliger is dienend leider
- Coördinerend vrijwilliger vertegenwoordiger van het team
- Team en subgroepen voeren taken zelfstandig uit, lossen problemen zelf op
- Team draagt financiële verantwoordelijkheid

- Sparringpartner zijn van de coördinerende vrijwilliger
- Indien nodig ingrijpen in de groepsdynamiek
- Kaders stellen
- Indien nodig in actie komen voor facilitaire en materiële zaken
- In contact en verbinding blijven met het team en signaleren ontwikkelingen, door je af en toe te laten zien en te evalueren met het team
- Verbinden van het team met andere afdelingen, diensten en activiteiten
- Draagt eindverantwoordelijkheid

Het proces van de Normfase

In de Normfase is een team 'volwassen' geworden. Een zelfsturend vrijwilligersteam is in deze fase grotendeels zelfsturend. Eindverantwoordelijk blijft de beroepskracht, die in de uitvoering niet of nauwelijks meer een rol heeft, maar in de groepsdynamiek onverminderd een essentiële rol speelt, met name in het voorkomen van 'kliekvorming' en andere vormen van ongewenste in- en uitsluiting. De rol van de beroepskracht is verschoven van delegerend en coachend naar faciliterend. De beroepskracht heeft regelmatig - over het algemeen op aanvraag - overleg met de coördinerend vrijwilliger, die een spilfunctie heeft tussen het team en de organisatie.

De coördinerend vrijwilliger heeft de rol om vertegenwoordiger van het team naar de beroepskracht te zijn, in een gelijkwaardige positie. Het team en subgroepen van teamleden coördineren en voeren taken zelfstandig uit, starten nieuwe taken en lossen problemen in de uitvoering op. Het team overlegt zelfstandig, en nodigt de beroepskracht uit als de leden het nodig vinden. Het team doet nieuwe voorstellen aan de organisatie aan de hand van signalen en wensen uit het team, deelnemers of de wijk. Het zelfsturende team voert niet alleen operationele taken uit maar wordt verantwoordelijk voor het gehele project, onder de eindverantwoordelijkheid van de beroepskracht. Het team krijgt financiële verantwoordelijkheid aan de hand van toegekend budget. Het team stelt zelf een planning op en de coördinerend vrijwilliger bewaakt de planning. Het team zoekt zelf nieuwe leden en nieuwe vrijwilligers worden door de coördinerend vrijwilliger in het team geïntroduceerd en ingewerkt. De coördinerend vrijwilliger heeft oog voor bijscholing en/of ontwikkeling van vrijwilligers.

Hoe geeft de beroepskracht hier vorm aan?

Als een team in de Normfase zit, neemt de rol- en taaklast van de beroepskracht sterk af. Toch houdt de beroepskracht een essentiële rol, als eindverantwoordelijke, als sparringpartner van de coördinerend vrijwilliger en indien nodig in de groepsdynamiek bij het stellen en bewaken van de kaders. Taken die daaronder vallen zijn:

1. De beroepskracht is en blijft *eindverantwoordelijk voor het functioneren van het zelfsturend vrijwilligersteam*. Waar mogelijk is dit alleen een ‘papieren rol’, waar nodig -bijvoorbeeld bij escalerende conflicten - grijpt de beroepskracht in.
2. *Overleggen met en faciliteren van de coördinerend vrijwilliger*. Dit kan gaan over operationele zaken, maar ook over vernieuwingen, groepsdynamiek, organisatorische ontwikkelingen, et cetera.
3. *Is aanspreekpersoon als er dingen niet goed gaan*. Dit gaat in veel gevallen over facilitaire en materiële zaken, maar kan bijvoorbeeld ook over een vrijwilliger gaan die niet goed ligt in de groep. Hiervoor is het belangrijk dat de beroepskracht toegankelijk en ‘aan-klampbaar’ is: vrijwilligers moeten de ruimte voelen om de beroepskracht aan te spreken of even binnen te lopen.
4. *Stuurt vooral ‘op afstand’ en in afstemming met de coördinerend vrijwilliger* op het resultaat. Door te evalueren met het team, of in werkoverleggen als die er zijn en in overleg en informele contacten met de coördinerend vrijwilliger of individuele teamleden.
5. *Draagt zorg voor verbinding van het zelfsturend team met andere afdelingen, diensten en activiteiten*.

Wat is er gerealiseerd in de Normfase?

1. Het vrijwilligersteam functioneert grotendeels zelfsturend, wat ook betekent dat het de beroepskracht zelfstandig inschakelt als dat nodig is.
2. Team, subgroepen binnen het team en individuele vrijwilligers voeren taken zelfstandig uit en lossen problemen zelf op.
3. Teamleden leren van elkaar en durven elkaar steeds beter aan te spreken.
4. Het vrijwilligersteam draagt financiële verantwoordelijkheid: heeft een eigen budget en draagt verantwoording af aan SWO.
5. De coördinerend vrijwilliger is uitgegroeid tot een dienend leider van het team.
6. De coördinerend vrijwilliger heeft een gelijkwaardige werkrelatie met de beroepskracht.
7. De coördinerend vrijwilliger vertegenwoordigt het team naar de overige organisatieonderdelen binnen SWO.

2.1.4 De Prestatiefase: een excellerend zelfsturend vrijwilligersteam

PRESTATIEFASE

- Volledige zelfsturing team
- Team zorgt voor eigen continuïteit
- Team is zelfstandige eenheid in SWO

Rol beroepskracht: blijft in contact, laat zich inschakelen bij crises, grijpt in indien nodig.

- Team volledig zelfsturend
- Activiteit kan 'franchise' zijn binnen SWO
- Coördinerend vrijwilliger is dienend leider
- Team evalueert en leert zelfstandig
- Teamleden durven elkaar aan te spreken
- Team schakelt beroepskracht in indien nodig

- Is 'zandbakouder': aandachtig en belangstellend, zonder zich met het team te bemoeien
- Zorgt voor informele contactmomenten
- Laat zich inschakelen bij conflicten en bemiddelt daarin
- Faciliteert waar nodig
- Is sparringpartner voor de coördinerend vrijwilliger
- Draagt eindverantwoordelijkheid

Het proces van de Prestatiefase

In de Prestatiefase bereikt het team een stadium waar het als vanzelf lijkt te functioneren. Het zelfsturend vrijwilligersteam is volledig zelfsturend en de beroepskracht heeft vaak alleen een rol als 'zandbakouder': zoals de zandbakouder naast de zandbak zit en zich niet bemoeit met het spel - behalve als het onveilig en onaangenaam wordt -, zo bemoeit de beroepskracht zich niet met het reilen en zeilen van het zelfsturende team, behalve als het onveilig of onaangenaam wordt.

De coördinerend vrijwilliger is aanspreekpunt voor de beroepskracht. Beroepskracht en coördinerend vrijwilliger sparren met elkaar wanneer daar behoefte aan is. De coördinerend vrijwilliger heeft oog voor het op peil houden van kennis en bewaakt de besluitvorming.

Het vrijwilligersteam evalueert zelf regelmatig, stelt doelen bij indien nodig en bewaakt dat het team vanuit de bedoeling blijft werken en geen eigen koninkrijkje wordt. Het team doet voorstellen met betrekking tot het beleid aan de organisatie, is zich bewust van zijn rol in de organisatie en voelt zich onderdeel van de organisatie. Het team neemt besluitvorming naar derden en overlegt zelf met andere disciplines in de organisatie. Het team voelt zich veilig om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Het team is verantwoordelijk voor het resultaat en legt achteraf verantwoording af aan de coördinerend vrijwilliger. Het team neemt zelf nieuwe leden aan.

In een team dat is ontwikkeld naar volledige zelfsturing adviseren en coachen teamleden elkaar, durven zij elkaar aan te spreken op hun taak/taken en feedback te geven. De teamleden spreken elkaar aan op (ongewenst) gedrag en lossen conflicten zelfstandig op. Als men dit niet durft of er niet uitkomt, bespreekt men het met de coördinerend vrijwilliger. Leidt dit niet tot een voor iedereen bevredigend resultaat, dan wordt de beroepskracht ingeschakeld.

Hoe geeft de beroepskracht hier vorm aan?

1. De beroepskracht heeft de rol van 'zandbakouder', dat wil zeggen:
 - Bemoeit zich zo min mogelijk met wat er gebeurt.
 - Blijft op informele manier wél altijd in verbinding met het team en de teamleden. Heeft belangstellend contact, komt even buurten en zorgt ervoor toegankelijk te zijn, ook als er weinig contact is.
 - Heeft vertrouwen in het team en de teamleden, vertrouwt erop dat teamleden aan de bel trekken als dat nodig is en grijpt alleen in als het onveilig of onaangenaam wordt.
2. Laat zich inschakelen bij conflicten waar het team onderling niet uit komt, en bemiddelt daarbij. De beroepskracht probeert de vrijwilligers te ondersteunen om zelf tot een oplossing te komen.
3. De beroepskracht faciliteert waar nodig en zorgt voor continuïteit, in afstemming met de coördinerend vrijwilliger. Dit gaat vaak over meer organisatorische of randvoorwaardelijke zaken.
4. De beroepskracht coacht het team - al dan niet via de coördinerend vrijwilliger en zonder deze in de weg te lopen - en laat zo het team zichzelf verbeteren. In de prestatiefase is het contact van de beroepskracht met het team in principe beperkt.

Wat is er gerealiseerd in de Prestatiefase?

1. Het vrijwilligersteam *functioneert volledig zelfsturend*.
 - Een vrijwilligersteam kan ook uitgroeien tot een zelfstandige activiteit, die functioneert als 'franchise' binnen SWO.
2. Het vrijwilligersteam werkt actief aan het verbeteren van activiteiten en het opzetten van nieuwe activiteiten, passend binnen de doelstellingen van het team.
3. De coördinerend vrijwilliger heeft zichzelf verder ontwikkeld als dienend (bege)leider van het team, met een gelijkwaardige werkrelatie met de beroepskracht.
4. Het vrijwilligersteam evalueert haar functioneren en leert zelfstandig.
5. Teamleden durven elkaar aan te spreken en er is geen angst om fouten te maken.
6. Het vrijwilligersteam en individuele teamleden schakelen zelfstandig de beroepskracht in als zij dit nodig vinden.

2.1.5 De Afscheidsfase: een zelfsturend vrijwilligersteam stopt of gaat in een nieuwe vorm verder

AFSCHEIDSFASE

- Afscheid nemen van vrijwilligers
- Afronden activiteit
- Eventueel doorstarten

Rol beroepskracht: stuurt, neemt initiatief, rondt af en legt vast.

- Bepalen of en hoe door te gaan op basis van individuele en groepsgesprekken
- Indien nodig bemiddelen bij conflicten. Eventueel betrekken directie en/of vrijwilligersraad
- Afscheid nemen van vrijwilligers
- Overdraagbaar beschrijven en/of afronden project/activiteit
- Indien doel nog relevant: initiëren doorstart (terug naar Vorm- of Stormfase)

- 
- Team functioneert niet (meer)
 - Moeilijk vervangbare vrijwilligers gestopt
 - Onoplosbare conflicten
 - Doel niet meer relevant
 - Financiering is weggevallen

Het proces van de afscheidsfase

In het model van Tuckman is er later een fase toegevoegd, die we hier de Afscheidsfase noemen. Want aan alles komt een eind, ook aan een goed of minder goed functionerend zelfsturend team. Het kan zijn dat een zelfsturend team nooit volledig zelfsturend wordt en moeizaam blijft functioneren. Dat kan een reden zijn om ermee te stoppen. Maar het kan ook zijn dat een zelfsturend vrijwilligersteam wel degelijk een fase kende waarin het excelleerde, maar door bijvoorbeeld conflicten, wegvallende financiering, teruglopende belangstelling of het vertrek van belangrijke vrijwilligers niet meer verder kan of wil. Ook dat kan een reden zijn om te stoppen.

In deze fase stapt de beroepskracht weer naar voren en neemt een meer sturende rol in. Doel is om zaken goed af te ronden en vast te leggen, maar ook om te zorgen dat het proces voor de betrokken vrijwilligers op een goede manier wordt afgerond. Goed afscheid nemen is de beste reclame en een einde kan ook een nieuw begin zijn: als de maatschappelijke doelen van het stoppende zelfsturende team nog actueel en urgent zijn, kan de beroepskracht ook een doorstart of 'complete make-over' initiëren, waarmee feitelijk de cyclus van teamvorming weer opnieuw begint.

Hoe geeft de beroepskracht hier vorm aan?

1. Door *gesprekken te organiseren*, door mensen te horen en waar relevant te bemiddelen of anderzijds met het team te bepalen hoe verder te gaan als bijvoorbeeld een lid van het team opstapt.
2. Door met het vrijwilligersteam te *onderzoeken welke aanpassingen het team minder kwetsbaar kunnen maken*, bijvoorbeeld door functies en rollen dubbel of driedubbel te bezetten.
3. Mocht een conflictsituatie verder escaleren, dan kan er ook nog *een gesprek met de directie georganiseerd worden*. En als een vrijwilliger zich hier niet gehoord voelt, kan de vrijwilligersraad ingeschakeld worden om te bemiddelen of als toehoorder bij het gesprek te zitten.
4. *Afscheid nemen van vrijwilligers* op een manier die eer doet aan de bijdrage die vrijwilligers in het team geleverd hebben.
5. Indien dit zinvol en kansrijk wordt geacht, neemt de beroepskracht het initiatief om helemaal *opnieuw te beginnen met een team of activiteit*.

Wat is er gerealiseerd in de Afscheidsfase?

1. Er is met het vrijwilligersteam onderzocht of stoppen of in een nieuwe vorm doorgaan gewenst is.
2. Het vrijwilligersteam is opgeheven of in een nieuwe vorm doorgestart (in de Vorm- of Stormfase).
3. Er is goed afscheid genomen van stoppende vrijwilligers en/of deze zijn geholpen met hun volgende stap als vrijwilliger.
4. Het project of de activiteit is overdraagbaar beschreven en/of afgerond.

2.2 Kritische elementen (waar beroepskrachten op kunnen sturen)

In het werken en tot ontwikkeling brengen van zelfsturende vrijwilligersteams heeft de beroepskracht, door de verschillende ontwikkelingsfasen heen, te maken met een aantal veel voorkomende vraagstukken en 'kritische elementen'. Het gaat hierbij om zaken als hoe je kunt meebewegen met de - soms grillige - ontwikkeling van een team, hoe je balans houdt in de mate van eigenaarschap van vrijwilligers over hun 'eigen' dienst of activiteit, of hoe je de juiste vrijwilliger op de juiste plek kunt krijgen.

2.2.1 Meebewegen in ontwikkelingsfasen

Zoals gezegd is werken aan zelfsturende vrijwilligersteams geen lineair proces van A naar B. Er zijn geen vaste stappen en er is geen voorspelbare route die voor alle vrijwilligersteams uiteindelijk altijd naar volledige zelfsturing leidt. Teamontwikkeling is een kwestie van dan weer een paar stappen vooruit, dan een pas op de plaats, dan weer een paar stappen achteruit. Mede op basis van de ontwikkelingsfase van het team bepaalt de beroepskracht wat er nodig is om een team verder te helpen in de ontwikkeling.

Al werkende kan het natuurlijk gebeuren dat mensen vertrekken. Of er kan een onverenigbaar verschil van meningen en belangen in een team ontstaan. Een team dat helemaal zelfsturend werkt, kan hierdoor tijdelijk - of langer - gaan haperen. Dit kan opgevangen worden door nieuwe mensen die met nieuwe talenten en nieuwe ideeën komen, waarmee het team vrij vlot zelfsturend doorgaat. Maar het team kan ook weer in een andere fase terechtkomen en minder zelfsturend gaan functioneren. Taken worden opnieuw verdeeld en de huidige teamleden kunnen een keuze voor andere werkzaamheden maken. De nieuwe mensen moeten zich vaardigheden eigen maken en hun plaats in het team vinden. Het bestaande team moet de vertrouwde routine loslaten en komt weer in de Storm- of Normfase.

Ondersteunen van een zelfsturend vrijwilligersteam is een permanent proces: er is niet zoiets als een zelfsturend team dat 'af' is en waar een beroepskracht geen aandacht meer aan hoeft te geven. In alle fasen is en blijft er specifieke en passende aandacht van de beroepskracht nodig: in de ene fase intensiever dan in de andere, maar wel permanent. Het is cruciaal dat de beroepskracht altijd in contact blijft met het team, informeert hoe het ermee staat, of mensen hun motivatie vasthouden, hoe de sfeer is in het team, of er wensen of problemen zijn, et cetera. De beroepskracht zorgt ervoor dat signalen snel worden opgevangen en dat zaken die mis dreigen te gaan tijdig worden bijgestuurd. De beroepskracht balanceert voortdurend tussen sturen en steunen, tussen loslaten en ingrijpen, tussen taak en relatie, tussen individu en collectief.

Meerdere routes om te starten

Zoals er geen vaste route van teamontwikkeling is, zo is er ook geen vast startpunt van een zelfsturend vrijwilligersteam. In de wijze waarop we de vormfase hebben beschreven, kan het onbedoeld lijken alsof een beroepskracht van SWO altijd de aftrap doet van een nieuw team. Maar dat hoeft zeker niet. Ook een betrokken wijkbewoner die zich bij SWO meldt met een

goed idee kan het startpunt zijn. Of een initiatief van wijkbewoners die al een tijdje actief zijn en bij SWO organisatorisch een thuis zoeken. Een dergelijk wijkinitiatief heeft wellicht al een aantal fasen van teamontwikkeling zelfstandig doorlopen - en is in die zin vanaf de vormfase feitelijk al zelfsturend - voordat een beroepskracht van SWO ondersteuning gaat bieden. Tenslotte kan een vrijwilligersteam van SWO voorheen onderdeel zijn geweest van een andere organisatie, bijvoorbeeld van het BuurTerras. Het startpunt voor SWO is dan voor het vrijwilligersteam een nieuwe start.

2.2.2 Balanceren in eigenaarschap

Een groep vrijwilligers kan pas dan zelfsturend functioneren als de leden individueel en collectief eigenaarschap voelen over de activiteiten of diensten van het team. Eigenaarschap betekent dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor (deel)taken, de activiteiten, de locatie, het functioneren van het team, et cetera. En vaak betekent eigenaarschap ook dat mensen ideeën hebben over wat er goed gaat, wat er beter kan en hoe het beter kan. En tenslotte betekent eigenaarschap ook letterlijk dat mensen het gevoel hebben dat het 'hun cluppie' is: ze voelen zich thuis, voelen ruimte om zich met dingen te bemoeien, voelen zich een beetje 'de baas'.

Het laten ontstaan en behouden van gezond eigenaarschap is een van de balanceeracts van de beroepskracht. Bij de start van een team zullen de meeste leden niet, of maar zeer beperkt, eigenaarschap voelen. Teamleden zijn onwennig, moeten hun plek in de groep nog vinden en zijn ook nog lang niet altijd taakcompetent. Hierdoor zullen de meeste vrijwilligers nog weinig initiatief nemen en ook weinig zelfsturend zijn. Veel wordt nog in handen gelegd van de beroepskracht, die op maat van de individuele vrijwilligers mensen stimuleert om meer verantwoordelijkheid en eigen beslissingen te nemen. Dit vraagt goed toerusten van vrijwilligers op hun taak, maar ook verantwoordelijkheden loslaten én coachen en versterken van zelfvertrouwen. Als dit stap voor stap lukt, durven mensen steeds meer zelfstandig - zonder ondersteuning van de beroepskracht - te werken, en ontstaat er een cultuur van jezelf verbeteren, elkaar feedback geven en elkaar collegiaal helpen.

Er zit echter een grens aan wat optimaal eigenaarschap is. Eigenaarschap kan doorschieten, waarbij (in ieder geval een deel van) de vrijwilligers de activiteit of de locatie als hun bezit gaan beschouwen. De balans van gezond eigenaarschap, waarbij het team zich collectief inzet voor het maatschappelijk belang van de dienst of activiteit, raakt dan verstoord, en eigenbelang gaat de boventoon voeren. Dit leidt binnen het team tot wrijvingen en zorgt er extern voor dat de dienst of activiteit ontoegankelijker wordt. Alleen de mensen die bevriend of onderdeel zijn van de 'eigenaarsgroep' voelen zich nog welkom en de dienst of activiteit raakt losgezongen van het doel en het maatschappelijk belang. In zo'n geval is het nodig dat de beroepskracht ingrijpt of er een franchise vrijwilligersteam van maakt.

Zoals gezegd is het eigenaarschap een balanceeract van de beroepskracht. Net iets te lang te weinig aandacht hebben voor een team kan leiden tot het uit balans raken van eigenaarschap. Balanceren vraagt van de beroepskracht continu - op een zo licht mogelijke manier -

met een vrijwilligersteam in verbinding blijven, en daarbij aandacht geven aan het in beeld houden van de bedoeling van de dienst of activiteit. Voor wie doen we dit ook alweer? En wat willen we dat mensen bij ons team kunnen halen en beleven? Als de balans van eigenaarschap al wat is doorgeslagen naar eigenbelang, is alleen sturen op de bedoeling niet meer voldoende en moet de beroepskracht corrigerend optreden. Dit kan een verbetergesprek met het team (of een deel daarvan) betekenen, maar als de disbalans verder is doorgeschoten, is er wellicht sterker ingrijpen nodig.

2.2.3 De juiste vrijwilliger op de juiste plaats

Beroepskrachten hebben niet alleen een rol in de ontwikkeling van zelfsturende teams, ze hebben ook een rol in het vinden, begeleiden en behouden van individuele vrijwilligers. Daarbij is er specifieke aandacht nodig voor een aantal elementen.

Betrokkenheid, motivaties en talenten zijn de basis

Betrokken en gemotiveerde vrijwilligers, die doen waar ze goed in zijn, vormen de basis voor goed functionerende zelfsturende vrijwilligersteams. Als mensen iets mogen doen waar ze zich betrokken bij voelen, waar ze zich voor in willen zetten en waar ze zich geschikt voor vinden, dan lijkt vrijwilligerswerk min of meer vanzelf te gaan. En dat is precies de bedoeling in het werken met zelfsturende teams.

Voor beroepskrachten betekent dit allereerst - binnen de kaders en doelen waarin SWO werkt en voor betaald wordt - aansluiten bij waar mensen hart voor hebben. Een nieuw idee voor een dienst of activiteit waar geen wijkbewoner warm voor loopt, zal geen groep vrijwilligers op de been brengen. Het is zaak om aan te sluiten bij de wensen van de wijk. Op basis van dat startpunt begint de beroepskracht met het matchen van potentiële vrijwilligers met taken en rollen die bij hun motivaties en talenten passen. Dit begint vaak met een intakegesprek, om te onderzoeken wie iemand is en wat iemand wil en kan. Het gaat daarbij om talenten, maar ook om de ambitie om talenten te ontwikkelen. En het gaat om het onderzoeken van iemands mogelijkheden, fysiek en mentaal, maar ook qua beschikbaarheid, bereidheid om samen te werken, et cetera. Zo onderzoeken beroepskrachten samen met vrijwilligers waar iemand het beste tot zijn recht zou kunnen komen.

Goed matchen, maar ook inwerken van vrijwilligers, is het noodzakelijk fundament van een zelfsturend vrijwilligersteam. Want iedereen kan in principe van waarde zijn voor een ander of de samenleving, en iedereen kan daarmee een waardevolle rol spelen in een zelfsturend vrijwilligersteam. Maar met de grote diversiteit aan vrijwilligers - van universitair opgeleid tot ongeschoold, van gezond tot kwetsbaar, met verschillende sociale- en culturele achtergronden, et cetera - is het een puzzel voor beroepskrachten om de kracht van mensen in beeld te krijgen en op waarde in te zetten. Daarbij lijkt het aantal vrijwilligers 'met een rugzakje' toe te nemen. Dit vergt niet alleen meer intensieve begeleiding van beroepskrachten, maar kan ook het functioneren en zelfsturend worden van een vrijwilligersteam onder druk zetten.

Dienstverlening en ontmoeting vragen verschillende vrijwilligers

Globaal houden alle zelfsturende vrijwilligersteams zich bezig met twee kernfuncties binnen het aanbod van SWO: dienstverlening en ontmoeting. Veel van de diensten en activiteiten zijn daarbij deels mengvormen, die bijvoorbeeld vooral over dienstverlening gaan, maar waarbij de ontmoeting ook belangrijk is. Denk bijvoorbeeld aan het Financiële spreekuur: in de eerste plaats een vorm van zakelijke dienstverlening, maar met een warm hart. Het is meer dan een zakelijke transitie, namelijk ook een warme ontmoeting tussen vrijwilliger en klant. Of neem het wijkrestaurant, bedoeld om mensen elkaar te laten ontmoeten, en dat gebeurt via dienstverlening, namelijk lekkere, gezonde en betaalbare maaltijden verzorgen. Sommige vrijwilligers binnen een dergelijk team richten zich vooral op de dienstverlening (bijvoorbeeld de koks), terwijl de vrijwilligers in de bediening meer gericht zullen zijn op het mogelijk maken van verbinding en contact.

De twee kernfuncties zijn, hoewel ze vaak in mengvormen voorkomen, bijna verschillende bedrijven. Waar de klant de kernfunctie dienstverlening vooral beoordeelt op basis van de kwaliteit, beoordeelt de klant de kernfunctie ontmoeting vooral op basis van aansluiting en identificatie. De vrijwilligers van het Financiële spreekuur moeten vooral heel deskundig zijn en zorgen dat financiële en administratieve problemen worden opgelost - en ja, het is fijn dat het ook zulke aardige mensen zijn. In het wijkrestaurant worden de koks uiteraard beoordeeld op hoe lekker het eten is. Maar als de gastheren en -vrouwen zorgen voor een geweldige sfeer en dat je in gesprek raakt met iemand die leuk is om te leren kennen, dan is de lauwe soep al snel vergeten en vergeven.

Het onderscheid tussen de kernfuncties dienstverlening en ontmoeting is een interessante variabele voor de beroepskrachten waar het gaat over vrijwilligersmanagement, met name in de werving, selectie, toerusting en begeleiding van vrijwilligers. Want waar vrijwilligers met een dienstverlenende rol in de eerste plaats *fit for the job* zijn op basis van hun competenties, daar passen vrijwilligers in de kernfunctie ontmoeting in de eerste plaats op basis van hun gastvrijheid en aansluiting bij de doelgroep. Uiteraard is het een pré als de kok ook sociaal is en de gastheer lekkere koffie kan zetten.

Vrijwilligers ‘met een rugzakje’

In lijn met bovenstaande is het voor de beroepskracht een puzzel om te bepalen waar vrijwilligers vooral vanwege hun competenties een plek en rol krijgen en waar er plek is voor meer kwetsbare vrijwilligers. Want uiteraard zijn deze zeer welkom bij SWO, voor taken en in rollen waar het vrijwilligerswerk bijdraagt aan het doel van de dienst of activiteit én aan de zingeving en de kwaliteit van leven van de betrokken vrijwilligers. Daarbij houdt de beroepskracht ook oog voor het vermogen van de overige vrijwilligers in een team, om goed en plezierig samen te werken met een vrijwilliger met een rugzakje.

2.3 Benodigde competenties voor een dynamische rol

Het samenwerken met zelfsturende vrijwilligersteams en coördinerende vrijwilligers vraagt om een andere rolinvulling van de beroepskracht. Deze moet bij verschillende teams in verschillende fasen van teamontwikkeling veel verschillende rollen spelen. Van sturend en uitvoerend, naar coachend, delegerend en faciliterend. Dit kan betekenen - afhankelijk van diverse factoren - dat een beroepskracht zowel midden in de actie kan zitten, als bijna overbodig kan lijken. Dit vraagt van beroepskrachten een breed palet aan competenties en instrumentarium op agogisch- en vrijwilligersgebied. De tien competenties van een sociaal werker Maatschappelijke Ondersteuning zoals beschreven door Movisie geeft een behoorlijk goed dekkende weergave:

- Verheldert vragen en behoeften
- Versterkt eigen kracht en zelfregie
- Is zichtbaar en gaat op mensen af
- Stimuleert verantwoordelijkheid en oplossingsgericht gedrag
- Stuurt aan op betrokkenheid en participatie
- Enthousiasmeert en motiveert
- Verbindt individuele en gemeenschappelijke vragen en potenties
- Werkt samen en versterkt netwerken
- Beweegt zich tussen verschillende werelden en culturen
- Signaleert en speelt in op veranderingen
- Is ondernemend en benut professionele ruimte

Bovenstaande competenties vraagt van beroepskrachten een gedegen agogische opleiding, waarbij het een pre is als de beroepskracht op het gebied van leidinggeven en werken met vrijwilligers bijvoorbeeld de post-hbo leergang Innovatief Vrijwilligersmanagement heeft gevolgd.

Werken en tot ontwikkeling laten komen van zelfsturende vrijwilligersteams vraagt van de beroepskracht dienend leiderschap en voortdurend dynamisch meebewegen met wat specifieke teams in specifieke ontwikkelingsfasen vragen. Daar bestaat geen blauwdruk voor, en het brengt dilemma's met zich mee waar geen eenduidige antwoorden op zijn. Dat vraagt om collegiale consultatie: door even te sparren met elkaar, door onderling hardop te denken in een teamvergadering en wellicht ook door georganiseerde vormen, zoals begeleide intervisie of een training over bijvoorbeeld leidinggeven aan vrijwilligers.

Overigens: niet alleen voor beroepskrachten kan het werken met zelfsturende vrijwilligersteams uitdagend zijn, ook voor vrijwilligers - zeker de coördinerende vrijwilligers - kan het helpend zijn om scholing of intervisie te organiseren. Als dit plaatsvindt samen met beroepskrachten, kan het ook de onderlinge samenwerking versterken.

2.4 Toerusting

Beroepskrachten binnen SWO die te maken hebben met zelfsturende vrijwilligersteams - als ondersteuner of meer als collega - hebben zich moeten ontwikkelen om hiermee te werken. Voor beroepskrachten in het algemeen betekent het werken met zelfsturende vrijwilligerssteams dat je in SWO niet alleen met betaalde collega's te maken hebt, maar ook met onbetaalde. Dat is een cultuuraspect waar we als organisatie actief aandacht aan hebben gegeven en blijven geven, in werkoverleggen, intervisie en andere bijeenkomsten.

Voor beroepskrachten met een ondersteunende rol betekent het werken met en voor zelfsturende vrijwilligersteams een andere rolinvulling dan voorheen gebruikelijk was. Uiteraard zijn veel van onze beroepskrachten agogisch opgeleid, en hebben daardoor competenties en vaardigheden op het gebied van signaleren, motiveren, gespreksvoering, et cetera. Maar leiding geven aan vrijwilligers vraagt ook iets specifiek, zeker als het gaat over het begeleiden van zelfsturende vrijwilligers. Het vraagt sturen op het proces, afstand nemen tot de uitvoering en leidinggeven zonder feitelijke macht. Dat moet mensen liggen, maar vraagt ook het ontwikkelen van competenties op het gebied van vrijwilligersmanagement en gemeenschapsvorming. Competentie-ontwikkeling krijgt vorm door middel van training, maar ook door professionele consultatie, door met elkaar te sparren, door te leren van fouten en successen en door het organiseren van intervisie. In de begeleiding van personeel - en in het bijzonder tijdens de bilaterale overleggen - stuurt SWO sterk op loslaten, fouten durven maken, mensen vertrouwen geven en vooral kijken naar het proces en niet het resultaat.

Toerusting coördinerende vrijwilligers

Zoals we in dit handboek hebben laten zien, speelt de coördinerend vrijwilliger een cruciale rol bij het dienend leidinggeven aan een vrijwilligersteam. Een rol die goed ingevuld dient te worden wil een team kunnen uitgroeien tot zelfsturing. Uiteraard proberen we door een goede werving en selectie 'aan de poort' te zorgen voor competente coördinerend vrijwilligers - die door werk- en levenservaring het ideale profiel kunnen hebben om dienend leider te zijn -, maar daarnaast is het noodzakelijk om de komende periode werk te maken van een gedegen scholingsprogramma en intervisie, specifiek voor de vrijwillige coördinatoren van SWO. Het coördineren van vrijwilligers is een ingewikkelde rol, en extra ingewikkeld als het gaat over vrijwilligers die andere vrijwilligers aansturen. Met een goede toerusting van coördinerend vrijwilligers (bijvoorbeeld een training situationeel leiderschap) versterken we deze vrijwilligers, versterken we vrijwilligersteams en zorgen we ervoor dat beroepskrachten effectiever kunnen werken. Daarnaast nemen we onze vrijwilligers - niet alleen de coördinerend vrijwilligers - waar mogelijk mee in het gedachtegoed van onze manier van werken.

2.5 Randvoorwaarden in de organisatie

Werken met zelfsturende vrijwilligersteams met een coördinerend vrijwilliger, vraagt niet alleen van de verantwoordelijke beroepskracht een nieuwe manier van werken. Ook voor de organisatie als geheel betekent het een verschuiving van een dominant beroepsmatige organisatie naar een hybride variant. Vrijwilligers zijn immers niet meer alleen uitvoerders van opdrachten, zij worden medeverantwoordelijk voor de hele beleidscyclus van hun dienst of activiteit. Dit betekent dat beroepskrachten en vrijwilligers elkaars collega's zijn, en ook zo met elkaar om horen te gaan. Dat is een voorwaarde in de cultuur van de organisatie om van zelfsturende vrijwilligersteams een succes te maken.

Naast dit cultuuraspect is er ook een aantal andere, meer randvoorwaardelijke zaken die in orde moeten zijn om met zelfsturende vrijwilligersteams te werken:

- Procesbegeleiding van het zelfsturende vrijwilligersteam door een beroepskracht.
- Toerusting van beroepskrachten.
- De activiteiten van een zelfsturend vrijwilligersteam hebben een maatschappelijk belang, hebben geen winstoogmerk en gaan niet ten koste van betaald werk.
- Vrijwilligersteams hebben passende financiële middelen om hun werk te kunnen doen.
- Vrijwilligersteams kunnen gebruik maken van bij hun werk passende hulpmiddelen en gereedschappen.
- Binnen werklocaties kan op een veilige manier gewerkt worden.
- Randvoorwaarden zijn onderdeel van het activiteitenplan of de activiteit waarvoor een zelfsturend team wordt gezocht. Dan zijn de vrijwilligers en de kwaliteit van de vrijwilligers zelf ook een randvoorwaarde.

Kosten

Het opzetten van een zelfsturend team, zoals het wijkrestaurant, vraagt vooral in de eerste fases een investering in met name arbeidskosten. Voor het wijkrestaurant is dat bijvoorbeeld zo'n €15.000,- aan arbeidskosten, zonder de kosten die de activiteit ook nodig heeft. Dit team stond er in ongeveer anderhalf jaar en had daarna ook nog lichte beroepsmatige begeleiding nodig in de Normfase en zeer geringe beroepsmatige begeleiding in de Prestatiefase.

Maar niet bij ieder team werkt het zo. Vooral als we bij het begeleiden van het team op de activiteit blijven sturen, en niet op het proces van teamvorming en zelfsturing, kan het veel tijd kosten. Of je moet je constateren dat zelfsturing niet haalbaar is, omdat er onvoldoende kwaliteit in het team aanwezig is om dit te realiseren. Dat laat onverlet dat de activiteit, zou deze zijn uitgevoerd met beroepskrachten in de *lead* en vrijwilligers in een helpende rol, ook veel tijd kost. In vergelijking zijn er niet veel meerkosten. En als je in de eerste fases veel tijd investeert, kun je die later terugwinnen doordat je veel minder tijd nodig hebt om de activiteit of de dienst gedraaid te krijgen. Zie de bijlagen voor een globale uitwerking van de benodigde beroepsmatige uren per fase.

3

Methodische achtergronden zelfsturende vrijwilligersteams

De aanpak met de zelfsturende vrijwilligersteams is op een tamelijk intuïtieve manier ontwikkeld. Vanuit de professionele (agogische) intuïtie van beroepskrachten heeft de aanpak steeds beter vorm gekregen en is ook meer ingebed in de werkwijze van SWO.

3.1 Methodische context, impliciet en expliciet

De aanpak van de zelfsturende vrijwilligersteams is weliswaar niet samenhangend methodisch gefundeerd, maar is wel degelijk methodisch van aard. De aanpak past in een traditie van opbouwwerk, geeft vorm aan vrijwilligerswerk langs de sociaalpsychologische én ecologische lijn en hoort helemaal bij deze tijd. Zo past de aanpak van de zelfsturende vrijwilligersteams in het gedachtegoed van bijvoorbeeld *Asset Based Community Development* en nieuwe inzichten op het gebied van collectief ‘onbedoeld’ vrijwilligerswerk en ‘georganiseerde medemenselijkheid’. Wat betreft het monitoren van de ontwikkeling van een team, is de aanpak sterk schatplichtig aan het model van teamontwikkeling van Tuckman.

3.1.1 Model Stadia van groepsvorming van Tuckman

Bruce Tuckman publiceerde in 1965 een artikel genaamd *Developmental Sequence in Small Groups*, waarin hij een model introduceerde over groepsontwikkeling. In het model van stadia in de ontwikkeling van teams beschrijft Tuckman hoe een team zich in de tijd, via een aantal fasen ontwikkelt. Volgens Tuckman is het doorlopen van alle fasen noodzakelijk om als groep uit te groeien tot een optimaal functionerend team, en kan een team nooit goed presteren als er geen onderlinge conflicten zijn geweest en er geen normen zijn vastgesteld.

Tuckman onderscheidt vijf fasen in de ontwikkeling van teams. De laatste (afscheidsfase) heeft hij later toegevoegd. De fasen worden niet altijd strikt na elkaar doorlopen door groepen, en veel teams blijven ergens halverwege steken. Ze ontwikkelen dan gedragsregels en afspraken die contraproductief kunnen zijn. In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de meer taakgerichte taken.

- **Fase 1: Vormfase** – Er is wel een groep individuen maar nog geen groeps- of teamgevoel. Individuele posities en rollen zijn nog niet ingenomen. Groepsleden nemen een afwachtende houding aan en hebben behoefte aan een helder doel en aan leiderschap.
- **Fase 2: Stormfase** – In deze fase proberen de groepsleden hun positie in de groep in te nemen. Dit proces leidt vaak tot onderlinge spanningen en het zoeken naar informeel en georganiseerd leiderschap.
- **Fase 3: Normfase** – Groepsleden komen dichterbij elkaar. Afspraken, regels en methodes van samenwerking worden bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden ‘geleefd’ en er ontstaat een productieve manier van samenwerken, op basis van talenten.
- **Fase 4: Prestatiefase** – De groep is nu echt een team geworden. Teamleden vullen elkaar aan en werken samen aan het gemeenschappelijke teamdoel. Het team is in staat zelfstandig te werken en problemen op te lossen.
- **Fase 5: Afscheidsfase** – Het team wordt opgeheven of valt uiteen. Het doel van het team kan veranderen, waardoor er andere motivaties en talenten worden gevraagd. Het team wordt weer een groep en vervalt in een van de vorige fasen.

Hoe krijgt dit vorm bij SWO

In hoofdstuk 2 van dit handboek hebben we uitgebreid beschreven hoe SWO het model van Tuckman inzet in het tot ontwikkeling brengen van zelfsturende vrijwilligersteams. Het is een methodisch instrument dat vrij expliciet wordt toegepast, met name als een ‘bril’ om te onderzoeken hoe een team erbij staat, en welke aanpak dit vervolgens vraagt van de beroepskracht.

3.1.2 Asset Based Community Development

Asset Based Community Development (ABCD) is een procesmatige methode om mensen te verbinden en samen een verandering in beweging te zetten. Uitgangspunt is dat er binnen een gemeenschap in een wijk of dorp een grote bron van talenten en passies aanwezig is. Door deze met *community building* te verbinden, ontstaan er krachtige gemeenschappen die met elkaar veel teweeg kunnen brengen.

ABCD is wel procesmatig, maar niet projectmatig. Er zijn geen stapsgewijze interventies die leiden tot een einddoel, maar het gaat om het continu versterken en onderhouden van de gemeenschap. Hiervoor is een ‘gemeenschapsbouwer’ nodig, die vanuit waarachtige interesse aan sterke relaties en gemeenschapszin bouwt.

Hoe krijgt dit vorm bij SWO

De zelfsturende vrijwilligersteams hebben zowel in de wijze waarop ze tot ontwikkeling worden gebracht als in de manier waarop ze met elkaar functioneren kenmerken van de ABCD-methode. Op basis van betrokkenheid, motivaties en talenten worden mensen met elkaar verbonden rondom een gedeeld doel, om als collectief zaken voor elkaar te krijgen. En net als de ABCD-methode is de aanpak van beroepskrachten van SWO gericht op gemeenschapsvorming, en wordt er procesmatig en ‘meebewegend’ ondersteuning gegeven.

Zie voor meer informatie de site van Movisie (<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-03/Methodebeschrijving-ABCD.pdf>)

3.1.3 Situationeel leiderschap

Een zeer bekend en veel toegepast model over leidinggeven - óók aan vrijwilligers - is het model over situationeel leidinggeven van Hersey & Blanchard. Dit model stelt dat er vier stijlen van leidinggeven zijn, die een leidinggevende situationeel inzet om een medewerker of vrijwilliger competent voor een bepaalde taak te maken. Er is geen goede of slechte stijl: als leidinggevende is het helpend om flexibel te kunnen switchen tussen de vier gedragsstijlen, al naar gelang de taakvolwassenheid van de medewerker/vrijwilliger. De vier stijlen zijn:

1. **Instrueren.** Deze stijl is effectief als de medewerker/vrijwilliger nog weinig zicht heeft op wat er van hem wordt verwacht. Hij heeft beperkte kennis van zaken, niet veel ervaring, is onzeker en/of heeft weinig enthousiasme voor de taak.
2. **Bijsturen en overtuigen.** Deze stijl is effectief als de medewerker/vrijwilliger behoefte heeft aan ondersteuning. Hij is gemotiveerd om de taak uit te voeren, maar nog niet bekwaam. Hij mist (nog) de zekerheid en het zelfvertrouwen en/of hij maakt nog fouten.
3. **Overleggen en samenwerken.** Deze stijl is effectief als de medewerker/vrijwilliger weet wat er van hem wordt verwacht en hij voldoende *knowhow* en ervaring heeft om de taak goed uit te voeren, maar hij niet goed durft, de verantwoordelijkheid (nog) niet aankan of er (tijdelijk) geen zin in heeft.
4. **Delegeren.** Deze stijl is effectief als de medewerker/vrijwilliger de kennis, het vertrouwen, de ervaring en de motivatie heeft om taken zelfstandig over te nemen. Hij is op zoek naar uitdagende doelen die hem in staat stellen te groeien in taakvolwassenheid en ervaring.

Hoe krijgt dit vorm bij SWO

In het ontwikkelproces van zelfsturende vrijwilligersteams hebben beroepskrachten - zeker in de fasen voordat een team volledig zelfsturend wordt - een belangrijke leidinggevende rol. Deze leidinggevende rol is erop gericht om stapje voor stapje taken en verantwoordelijkheden over te dragen naar de vrijwilligers van het team. Hiermee passen de vier stijlen van leidinggeven én de procesmatige insteek van het model van Hersey & Blanchard naadloos bij wat de beroepskrachten doen om vrijwilligersteams meer zelfsturend te maken.

3.1.4 Collectief 'onbedoeld' vrijwilligerswerk

Binnen het ontwikkelprogramma Samen Ouder Worden, gefinancierd vanuit het ministerie van VWS, is er op verschillende plekken in het land geëxperimenteerd met andere vormen van vrijwillig actief zijn. Andere vormen die gelijkenissen vertonen met de aanpak van de zelfsturende vrijwilligersteams van SWO. Van oudsher vindt er veel 'vast' vrijwilligerswerk plaats in vrijwilligersorganisaties, maar in groeiende mate zijn er daarnaast ook spontane en vloeibare verbanden ontstaan waarbinnen mensen vrijwillig actief zijn. Verbanden die wel georganiseerd worden, door een informele leider of zelfsturend door het collectief, maar die geen organisatie zijn. Er zijn geen functies of vrijwilligerscontracten, maar mensen vormen wel een verband omdat ze iets met elkaar delen. Samen ondernemen mensen dingen die

betekenisvol zijn, voor zichzelf, voor anderen en de omgeving, vaak zonder zich vrijwilliger te voelen of te noemen. Vanuit gemeenschapszin en praktisch activisme gaan ze aan de slag en kijken ze naar elkaar om.

Hoe krijgt dit vorm bij SWO

De zelfsturende vrijwilligersteams van SWO zijn een zeer georganiseerde en ‘bedoelde’ vorm van vrijwillige inzet, maar hebben paradoxaal genoeg toch verschillende kenmerken van collectief en onbedoeld vrijwilligerswerk. Door de zelfsturing in de teams, maar ook doordat veel vrijwilligers voortkomen uit deelnemers en ‘gewone’ wijkbewoners, voelen veel vrijwilligers zich meer ‘een actieve inwoner die iets voor een ander doet’ dan dat ze zich vrijwilliger noemen. Hiermee wordt de betrokkenheid van mensen aangesproken die anders waarschijnlijk niet vrijwillig actief zouden worden.

Zie voor meer informatie de site van Samen Ouder Worden (<https://www.beteroud.nl/voor-ouderen/samen-ouder-woorden/over-samen-ouder-woorden>).

3.1.5 Verschillende brillen om naar vrijwilligerswerk te kijken

In het nog te verschijnen nieuwe *Basisboek werken met vrijwilligers* worden vier kijkrichtingen onderscheiden als het gaat over vrijwilligerswerk. Deze manieren van kijken bestaan naast en door elkaar. De vier manieren van kijken zijn: de markteconomische bril, de sociaal-psychologische bril, de activistische bril en de ecologische bril.

- Bij de *markteconomische* bril draait vrijwilligerswerk om *productie*. De relatie tussen de organisatie en de vrijwilliger staat centraal, vanuit het perspectief van de organisatie. De vrijwilliger is te zien als een *onbetaalde medewerker*.
- De *sociaalpsychologische* bril is gericht op *motivatie*. De vrijwilliger zelf staat centraal, waarbij de organisatie een goede ruilrelatie tracht aan te gaan met een vrijwilliger, aansluitend bij diens drijfveren. Deze bril hebben veel coördinatoren vrijwilligerswerk op, net als de meeste vrijwilligers. De vrijwilliger is een gemotiveerde bijdrager aan een gezamenlijk doel.
- De *activistische* bril draait om *verandering*. De vrijwilliger is een actieve veranderaar, die verandering brengt door het zelf te doen, anders te doen of zich af te zetten.
- De *ecologische* bril is gericht op *vrijwillige energie*. Deze manier van kijken heeft als uitgangspunt dat er permanent een bron van hernieuwbare, vrijwillige energie in de samenleving aanwezig is. Die energie kan omgezet worden in vrijwillige activiteit door goed aan te sluiten bij en mee te bewegen met de motivaties en mogelijkheden van (potentiële) vrijwilligers. Met deze bril op is de vrijwilliger een *maatschappelijke bron*.

Hoe krijgt dit vorm bij SWO

In de zelfsturende vrijwilligersteams zie je een vermenging van de meer ingeburgerde sociaalpsychologische bril met de nog betrekkelijke nieuwe activistische en ecologische brillen. De sociaalpsychologische bril krijgt vorm in de wijze waarop beroepskrachten betrokkenheid, motivaties en talenten matchen met vrijwilligerswerk. Dit matchen is het werk wat wij kennen als vrijwilligersmanagement. Maar daarnaast zorgt het tamelijk eigenwijze karakter van zelfsturende teams ervoor dat ook praktische activisten uit de wijken zich thuis kunnen voelen in het vrijwilligerswerk bij SWO. In meer traditioneel georganiseerd vrijwilligerswerk - als uitvoerder van klussen die hij krijgt van de beroepskracht - zal deze vrijwilliger zich niet op z'n plek voelen, maar wel in zelfsturende teams. En tenslotte zie je de ecologische bril terug in de procesmatige en op de bron gerichte benadering van beroepskrachten die zelfsturende teams ondersteunen. Beroepskrachten organiseren en regelen het niet: ze creëren de condities waarbinnen vrijwillige energie kan gaan stromen en mensen en groepen zich kunnen ontwikkelen.

Zie voor meer informatie de site van Nomade Training en Advies <https://nomadetrainingen-advies.nl/wp-content/uploads/2022/07/De-varifocus-bril-voor-vrijwillige-inzet.pdf>

Literatuur en praktische informatie

- Bekkers, R., Koolen-Maas, S. & Schuyt, T. (red.) (2024). *Geven in Nederland*. Centrum voor Filantropische Studies VU.
- Gast, W. J. de & Wijnperle, D. (2025). *Basisboek werken met vrijwilligers*. Boom.
- NLvoorelkaar (2024). *E-book trends vrijwillige inzet 2024*. NLvoorelkaar.
- Movisie. Zorg Beter met Vrijwilligers (2014). *Toolkit voor Beroepskrachten*. Movisie.
- Movisie (2014). *De 10 competenties sociaal werker Maatschappelijke Ondersteuning*. Movisie
- Vereniging NOV (2023). *E-book Nooit te oud om te beginnen*. Vereniging NOV.

Adressen

Stichting Welzijn Ouderen
Jan Campertlaan 6A
3201 XA Spijkenisse

Ron Jansen
0181-695255 of 06-24344951
r.janssen@swospijkenisse.nl

Arlette Franes
06-18500689
a.franses@swospijkenisse.nl

Ria Vliegthart
06-15883782
r.vliegthart@swospijkenisse.nl

Achterliggende documenten SWO

1. Aanvullende vragen intakegesprek vrijwilligers
2. Beleidsplan vrijwilligers per 2022
3. Competentiecheck vrijwilligers juli 2026
4. Competenties e.d. beroepskrachten
5. Declaratieformulier reiskosten vrijwilligers
6. Format functieprofiel
7. Format Projectplan
8. Format evaluatieformulier
9. Gedragscode SWO
10. Intakeformulier Vrijwilligerswerk SWO
11. Persoonlijk ontwikkelingsplan juli 2016
12. Privacyreglement SWO Spijkenisse
13. Profielschets coördinerend vrijwilliger
14. Projectbeschrijving Goud met Jong en Oud [projectvoorbeeld]
15. Ureninschatting Zelfsturende Vrijwilligersteams
16. Vrijwilligersbeleid op hoofdlijnen
17. Vrijwilligersovereenkomst
18. Werkplan vrijwilligersbeleid

