

# Groepen vrijwilligers begeleiden

In vormingen voor coördinatoren over de begeleiding van groepen vrijwilligers komen vaak vragen aan de orde als: 'Hoe kan ik ervoor zorgen dat de groep zelfstandiger wordt?', 'Hoe voorkom ik conflicten in de groep?', 'Hoe creëer ik het beste een groepsbinding en een goede sfeer in de groep?', 'Hoe ga ik om met veel wisselingen in de groep?'. In dit artikel gaat lesgever Frank Vanderheyden in op bovenstaande vragen. Aan de hand van een specifieke hulpconstructie bespreekt hij een aantal mogelijke processen waarmee groepen te maken krijgen.

Het gaat daarbij niet om een deterministisch, rechtlijnig of wetmatig schema, maar om een bijdehands ordenings-schema.

## Ontwikkeling van groepen

Groepen zijn voortdurend in verandering. Stemningsbeelden wisselen elkaar af, thema's komen en gaan, de mate van betrokkenheid en de gezamenlijke concentratie op de taak en op elkaar kunnen sterk wisselen. Net als ieder mens maakt ook een groep een ontwikkeling door die men in verschillende fasen kan onderverdelen. Deze fasen hebben een volgorde. Iedere groep ontwikkelt zich op zijn eigen manier en in een eigen tempo. Het tempo en de richting waarin een groep zich ontwikkelt, is voor een deel afhankelijk van externe omstandigheden. Als coördinator maakt men deel uit van deze externe omstandigheden. De coördinator beïnvloedt de ontwikkelingen van de groep ook. Om die invloed zo positief mogelijk in te zetten, is elk inzicht in mogelijke ontwikkelingsfasen van groepen meegenomen.

Elke fase heeft zijn specifieke kenmerken:

FASE	KENMERKEN
1 Kennismaking (Forming)	Losse individuen, 'los zand'
2 Conflict (Storming)	Beginnende groep, 'eilandjes'
3 Ontwikkeling (Norming)	Gesloten zelfstandig werkend team, 'ons team!'
4 Acceptatie (Performing)	Zelfstandig, open team

## KENNISMAKING

In het begin probeert een losse verzameling van individuen door onderlinge afstemming een groep te vormen. Dat gaat aarzelend, zoals bij baders aan de waterkant die eerst voelen hoe het water is en die er nog niet in durven. Er ontstaan interactiepatronen: wie wil direct aan de gang en wie wacht even af. Wie zegt veel en wie weinig, wie stelt vooral vragen en wie geeft antwoorden, wie bewaakt de discussie en wie houdt de tijd in de gaten, wie let vooral op de inhoud en wie maakt grapjes en sfeerbepalende opmerkingen. De groepsleden zijn benieuwd naar de andere groepsleden en onderzoeken de sfeer in de groep. Ze zijn benieuwd naar wat er precies van hen verwacht wordt. De vrijwilligers stellen zich afwachtend op tegenover de coördinator en verwachten dan ook dat deze de leiding neemt.

In deze fase is het van belang om de vrijwilligers ruim de gelegenheid te geven om met elkaar kennis te maken door bv. de organisatie van kennismakingsactiviteiten of door de vrijwilligers regelmatig in groepjes van wisselende samenstelling te laten samenwerken. Groepen in deze fase verwachten duidelijkheid over hun taken en verantwoordelijkheden. Zij verwachten structuur en inhoudelijke sturing.

De nieuwe groep vrijwilligers van het buurtcentrum gaat voor het eerst samen ontmoetingsavonden voor ouderen uit de buurt organiseren. De coördinator vertelt wat de bedoeling is, welke taken er te verdelen zijn en heeft een voorstel voor een weekrooster. Voordat de vergadering begint, vraagt hij aan de vrijwilligers om in groepjes van drie na te denken over waar een geslaagde ontmoetingsavond volgens hen aan moet voldoen.

## CONFLICT

In de tweede fase realiseren de vrijwilligers zich hoeveel werk te verzetten valt, wat kan leiden tot ongerustheid. De organisatie van caféavonden blijkt bijvoorbeeld toch erg veel tijd en inzet te vergen. Het is anders dan men had verwacht, vaak meer en moeilijker. De groepsleden vormen verbintenissen en klikjes met andere groepsleden. Er is nog weinig sprake van hechte samenwerking. Meningsverschillen kunnen ontstaan, soms met beschuldigingen en verwijten en er wordt vaak uitgebreid gedebatteerd. Dit hoort echter bij de fase waarin de groep zich bevindt. Het is een noodzakelijke stap om tot een betere samenwerking te komen. De groep gaat steeds meer zaken zelf beslissen en de coördinator helpt hen om beslissingen te nemen en conflicten open met elkaar te bespreken. Hiermee groeit de zelfstandigheid van de groep en het groepsgevoel. De coördinator lost de problemen niet zelf op maar moedigt de groep aan om conflicten op te lossen door met elkaar te praten en door te verduidelijken wat de organisatie van de vrijwilligers verwacht. Bijeenkomsten om de samenwerking te bevorderen zijn in deze fase erg nuttig. Het is belangrijk voor de werking van het vrijwilligersteam dat de teamleden elkaars kwaliteiten leren kennen en deze goed kunnen inzetten. De groepsleden leren zo ook elkaars eigenaardigheden en minder sterke kanten kennen en het is belangrijk om ook daar open over te zijn. De coördinator helpt hierbij op een neutrale manier, want het gaat er immers om dat men leert met elkaar om te gaan en elkaar te accepteren.

Een aantal vrijwilligers vindt van de anderen dat zij de ontmoetingsruimte en de bar na de caféavonden te vuil achterlaten. Dit betekent extra veel werk voor de anderen. Er wordt veel geklaagd en geroddeld, maar de conflicten worden niet openlijk met elkaar besproken. Regelmatig komen vrijwilligers, soms met een aantal, samen en klagen bij de coördinator.

De coördinator besluit om in de volgende vergadering het kuisen van de ruimte na een activiteit aan te kaarten. Hij vraagt één van de klagers te vertellen wat haar op het hart ligt. Hij vraagt haar ook om degene die de klacht betreft rechtstreeks aan te spreken. De vrijwilliger waar het om gaat, vraagt hij om te luisteren en daarna te reageren. Uit het gesprek blijkt dat de vrijwilliger niet goed begreep hoe zij de ruimte moest achterlaten, ook gaf zij aan gewoon een hekel te hebben aan opruimen. Er werd besloten dat beide een keer een avond samen zouden werken om elkaar te helpen.

## ONTWIKKELING

In deze fase gaan de deelnemers wennen aan de samenwerking. Weerstand ebt weg, men begint elkaar aan te vullen en er is sprake van echte samenwerking en teamgevoel in plaats van strijd zoals in de vorige fase. Men spreekt over 'onze groep' en geeft zichzelf vaak een naam. De vrijwilligers beginnen elkaar te vertrouwen en te accepteren. Ze leggen zich neer bij bepaalde groepsgewoonten en bij afgesproken normen, hun taken in het geheel en de eigenaardigheden van hun teamleden. Er kan op constructieve wijze met kritiek worden omgegaan want de groep is nu meer ontspannen. De coördinator stimuleert de groep door minder te sturen en meer te coachen. De vrijwilligers zijn behoorlijk zelfstandig en kunnen veel van het werk zelf regelen.

De coördinator coacht de groep door bv. vragen te stellen over hoe de zaken nu lopen of hoe precies vroegere meningsverschillen werden opgelost. Ook geeft hij regelmatig complimenten over de prestaties van de groep, wijst de groep erop dat ze bepaalde zaken nu beter aanpakken dan voordien, spreekt de vrijwilligers rechtstreeks aan in de groep en zegt hen waar ze goed in zijn.

De sfeer in de vergadering is ontspannen. De vrijwilligers verdelen zelf de taken. Soms zijn er wel meningsverschillen maar de vrijwilligers spreken daar openlijk over, maken grapjes met elkaar en spreken elkaar ook eerlijk aan. De vrijwilligers die het best kunnen organiseren, nemen het meeste regelwerk voor hun rekening. Een groepslid vindt het leuk om het weekrooster te maken. Een ander zit graag de vergadering voor. Van ieder is wel bekend op welke tijden hij of zij het liefst wil werken en welke taken men graag doet. Er is tijdens de laatste vergadering lang gesproken over hoe de ruimte gekuist dient te worden na de activiteit. Men heeft aanvaard dat hier niet iedereen even precies in is, maar dat er wel duidelijk sprake is van een verbetering.



## ACCEPTATIE

De onderlinge verhoudingen en verwachtingen zijn in deze fase duidelijk vastgelegd en er wordt goed en zelfstandig door de groep gepresteerd. De groep vormt nu een echt team; er is duidelijk vooruitgang, problemen worden geanalyseerd en opgelost.

De vrijwilligers evalueren de georganiseerde activiteiten in het buurthuis met de bezoekers. In de vergaderingen bespreken zij zelfstandig hoe zij de resultaten van de evaluaties kunnen gebruiken om hun werk te verbeteren.

De groepsleden kennen en accepteren nu elkaars sterke en zwakke kanten en weten wat hun rol is. Ze anticiperen op problemen in de groep en als die ontstaan gaan ze er constructief mee om. Een groep kan in dit stadium veel werk verzetten en is zelf in staat zijn werkzaamheden te evalueren en te verbeteren. Ook leggen zij graag contacten met andere groepen en proberen daarvan te leren. De coördinator hoeft in deze fase niet veel meer te doen, hij moet vooral laten. De groep wordt extra gestimuleerd door samenwerking met andere groepen.



## Conclusie

Het is handig om als coördinator dit groepsproces te herkennen. Groepsgedrag kan gewenst of ongewenst zijn in de ontwikkeling van de groep. De coördinator streeft naar een positieve ontwikkeling. Door herkenning van gedragingen kan hij één en ander sturen door wel of niet in te grijpen, afhankelijk van wat het best past in de fase van de groepsontwikkeling.

### **Frank van der Heijden** **Stichting Lodewijk De Raet**

Lesgever bij het Provinciaal Steunpunt Vrijwilligerswerk



Frank van der Heijden