Succesvol samenwerken in Ontmoet!



Competentie: Adviseren

**Adviesrapport 2e kans**

Student: Fatima el Allaoui

Studentnummer: s1081247

Competentie: Adviseren

Module: TPH-48

Begeleider: Arnoud Sleebe & Ilvan Sahetapy

Examinator: Hanny Hanssen

Opdrachtgever: Bibliotheek Oostland

Contactpersoon: Petra Tongi

Waddinxveen, 27 juni 2018

Ik verklaar hierbij dat het onderstaande werkstuk mijn eigen werk is en ik mij niet schuldig heb gemaakt aan plagiaat.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Samenvatting 4

Summary 4

1. Aanleiding 6

2. Achtergrond informatie 6

Theoretisch kader 8

3. Methode 9

4. Resultaten interviews 10

Hoofdvraag A: Wat motiveert de vrijwilligers van Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland? 10

Resultaten: Behoefte aan sociale contacten 10

Resultaten: Behoefte aan waardering en erkenning 11

Resultaten: Behoefte aan zelfontplooiing 11

Hoofdvraag B: Welke aspecten werken de samenwerking tussen Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland tegen en welke aspecten werken mee. 12

Resultaten: Meewerkende krachten 12

Resultaten: Tegenwerkende krachten 12

Hoofdvraag C. Welke visie of beeld is er voor de samenwerking in de toekomst? 14

Resultaten: Visie en beeld op toekomst 14

5. Conclusies 14

6. Adviezen 15

A. Hoe kan de motivatie van vrijwilligers verbeterd worden? 16

7. Aanbevelingen (Optioneel) 19

B. Welke meewerkende krachten voor het samenwerken kunnen versterkt worden en welke tegenwerkende krachten kunnen ontkracht worden. 19

C. Welke visie of beeld is er voor de samenwerking in de toekomst? 19

8. Kritische blik op proces 20

9. Literatuurlijst 21

10. Uitleg Implementatieplannen 22

Bijlagen 1 t/m 4 23

Implementatieplannen 23

Bijlage 1. KICK OFF Bevordering groepsdynamiek 24

Bijlage 2. Format Teamontwikkelingsplan 25

Bijlage 3 Vrijwilligers waarderen en erkennen 27

Bijlage 4: Persoonlijk ontwikkeling 30

Bijlage 5 Teamontwikkeling 32

# Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ‘Succesvol samenwerken in Ontmoet!’

Dit rapport heeft als doel de samenwerking tussen vrijwilligers onderling en tussen vrijwilligers en medewerkers van Bibliotheek Oostland (Bergschenhoek) en Welzijn Lansingerland te optimaliseren. Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie.

Tijdens het proces van onderzoek en het opstellen van dit rapport ben ik begeleid door Arnoud Sleebe. Ik heb veel van Arnoud moge leren tijdens deze opdracht en ik ben daar erg dankbaar voor. Ook mijn opdrachtgever Petra Togni heeft mij de vrijheid en het vertrouwen gegeven die ik nodig had om deze opdracht zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Graag wil ik Arnoud en Petra bedanken voor hun steun en vertrouwen in mij als professional.

Helaas heeft Arnoud mij voor zijn pensioen niet naar de eindstreep kunnen helpen, maar gelukkig stond Ilvan Sahetapy direct klaar om de begeleiding op te pakken, bedankt.

Tot slot wil ik alle vrijwilligers en medewerkers, die de tijd hebben genomen om hun ervaringen met mij te delen, willen bedanken voor hun inzet.

Fatima el Allaoui

Waddinxveen, 1 juli 2018

# Samenvatting

Door veranderingen in de wetgeving krijgen de bibliotheken nieuwe functies. Om de nieuwe functies te kunnen bewerkstelligen vraagt dit van de bibliotheek meer samenwerking met organisaties die aansluiten op de nieuwe doelen en functies van de bibliotheek. De zoektocht naar hechte netwerkverbanden met andere organisaties heeft voor Bibliotheek Oostland geleid tot een nieuwe samenwerkingsvorm met Welzijn Lansingerland. Samen hebben zij een sociaal café in de bibliotheek geopend die gerund wordt door vrijwilligers van zowel Welzijn Lansingerland als Bibliotheek Oostland. De samenwerking in dit café verloopt tot nu toe voor beide organisaties moeizaam en vraagt om een betere aanpak.

Dit adviesrapport heeft als doel een concreet advies voor te leggen die een bijdrage kan leveren aan een verbetering in de samenwerking van Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland. Om tot een concreet advies en implementatie plan te komen is vooraf een onderzoek gedaan om het probleem vanuit beide organisatie goed in kaart te brengen. Voor dit onderzoek zijn betrokkenen van beide organisaties geïnterviewd. Deze informatie uit de interviews hebben in combinatie met theorieën een basis gevormd voor het advies en de implementatieplannen.

Omdat de motor van het sociaal café de vrijwilligers zijn en zij geen externe beloning ontvangen voor hun werk is motivatie een belangrijk onderwerp geweest. Uit de interviews bleek een van de belangrijkste aandachtspunten voor dit onderzoek dan ook motivatie te zijn. Voor een organisatie is het daarom belangrijk om te weten wat de vrijwilligers motiveert en hoe zij als organisaties daarop kunnen inspelen. In de interviews hebben de vrijwilligers openlijk gesproken over hun motivatie voor het vrijwilligerswerk en wat zij vanuit de organisaties missen om de samenwerking tussen Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland beter te laten verlopen. In dit rapport vindt u de belangrijkste resultaten van de interviews die tot concrete implementatieplannen voor beide organisaties hebben geleid.

# Summary

Due to the changes in legislation libaries had to change there functions. In order to be able to realize the new functions Library Oostland needed to search for collaborations with organizations that fit the new goals and functions of the library. This search led to a collaboration with the Lansingerland Welfare Center.

Together they opened a social café named “ Ontmoet!” which means encounter. This social café inside the library is run by volunteers from both Lansingerland Welfare Center and Library Oostland. So far the cooperation in this social café has been difficult for both organizations and requires a new approach.

With this report i present a concrete advise that can contribute to improving the collaboration between the Library and Welfare Center Lansingerland. In order to get to a advise and implementation a study was done to get information about the problem. I interviewed stakeholders from both organizations to get a clear view on the problem. The combination of both the information from the interviews and theory’s set a base for the advice and the implementations.

The volunteers are a important base of the social café. This volunteers do not get any external remuneration for their work, so motivation has been a important topic in this case. From the interviews it turned out that one of the most important subjects that require attention is motivation. For an organization it is important to know what motivates their volunteers to work for them and respond on that matter. During the interviews the volunteers talked openly about their motivation for volunteering and what the organizations lack at to improve cooperation. In this report you will find the most important results of the research that led to a implementation plans for both organizations to improve their cooperation.

# 1. Aanleiding

Bibliotheek Oostland heeft als kernfunctie een bijdrage leveren aan de basis- vorming voor kennis- en informatiesamenleving. Dit gebeurt in overleg met gemeenten op basis van aangewezen ontwikkelpunten. De bekostiging van de producten en diensten die hier uit vloeien, komen vanuit subsidiegelden, ondersteuning door fondsen en uit eigen middelen (Bibliotheek Oostland, 2017).

Welzijn Lansingerland heeft als doel het bevorderen van participatie van mensen in de samenleving, met aandacht voor kwetsbare mensen en ruimte voor en betrokkenheid van de meer zelfredzamen. Welzijn Lansingerland fungeert als schakel tussen mens en samenleving. In de samenleving is een groeiende behoefte aan participatie, ontmoeting en zorg voor elkaar. Welzijn Lansingerland draagt bij aan het vergroten van deze mogelijkheden en gaat daarbij uit van de eigen kracht, wensen en mogelijkheden van mensen. Welzijn Lansingerland wil samenwerken met regionale zorg- en welzijnsorganisaties waarbij de samenwerking bijdraagt aan de visie en missie van Welzijn Lansingerland (Bibliotheek Oostland, 2017).

Bibliotheek Oostland is bezig met het verder ontwikkelen van de taken binnen de bibliotheek. In 2017 is de bibliotheek van Bergschenhoek verhuisd van de Dorpsstraat in Bergschenhoek naar de Stander (gebouw). In samenwerking tussen Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland is er in het nieuwe pand een sociaal café genaamd ‘Ontmoet!’ tot stand gekomen. Hier worden allerlei activiteiten zoals, cursussen voor senioren, taalcafé en natuurlijk voor het lenen van boeken georganiseerd. Daarnaast is er in het café de mogelijkheid om een kopje koffie te drinken met gebak en kan er een eenvoudige lunch genuttigd worden. Dit laatste is tot op heden nog niet gerealiseerd (Bibliotheek Oostland, 2017). Door de raakvlakken op doelstellingen van zowel Welzijn Lansingerland als de bibliotheek is bij de verhuizing van beide organisaties naar een één locatie door de directies besloten samen het ontmoetingscafé ‘Ontmoet!’ te runnen.

# 2. Achtergrond informatie

De ontwikkelingen in digitalisering van de samenleving, snelle maatschappelijke en economische veranderingen en het terug trekken van de overheid binnen dit domein, dwingen de bibliotheek om te veranderen. In 2013 heeft een externe commissie een toekomstperspectief ontwikkeld voor de openbare bibliotheek in 2025 (Bos, 2014). Het rapport ‘missie Cohen’ (2014) geeft de bibliotheek tot 2025 de volgende opdracht: Lezen en toegang bieden tot informatie blijft de basis. Daarnaast is het de taak van de bibliotheek een stimulerende leeromgeving en dynamische ontmoetingsplek te bieden. Alles vanuit verbondenheid met de lokale gemeenschap (Bibliotheek Oostland, 2017).

Met ingang van 1 januari 2015 is de nieuwe bibliotheekwet van kracht, waarin vijf kernfuncties expliciet worden benoemd.

* Ter beschikking stellen van kennis en informatie
* Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
* Bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur
* Organiseren van ontmoeting en debat
* Laten kennis maken met kunst en cultuur

De lokale ontwikkelingen van onder andere de gemeente Lansingerland staan voor een belangrijk deel in het teken van de decentralisatie in het sociaal domein, ingevoerd in 2015. Met de drie nieuwe wetten (Jeugdwet, WMO en participatiewet) heeft de gemeente nieuwe taken die voorheen vielen onder de verantwoordelijkheid van de landelijke en provinciale overheid. Bij elk van de drie wetten gaat het om: participatie, meer inzet van de eigen kracht van burgers, de ontwikkelingsmogelijkheden van mensen stimuleren en beter benutten en de inrichting van sociale ondersteuning (Bibliotheek Oostland, 2017).

Een trend die opvallend aanwezig is, is de opkomst van de zichtbare meerwaarde van informeel onderwijs. De bibliotheek speelt een grote rol bij de ontplooiing van inwoners en zal daar in de toekomst een steeds grotere rol in gaan spelen. Deze ontwikkeling vraagt van de bibliotheek meer dan ooit lokaal maatwerk. Sociale cohesie, participatie en zelfredzaamheid van bewoners zijn belangrijke thema’s voor de gemeente en voor het werkgebied van de bibliotheek. Hierop inspelen is voor de bibliotheek ook een taak (Bibliotheek Oostland, 2017). Welzijn Lansingerland heeft kerntaken die naadloos aansluiten bij de kerntaken van de bibliotheek zoals: Informeren en adviseren, begeleiden bij zelfredzaamheid, stimuleren en activeren van mensen die een drempel ervaren om mee te doen in de maatschappij en het verbinden van mensen met elkaar(Welzijn Lansingerland, 2016).

Beide organisaties zoeken actief naar vormen van samenwerkingen. De afgelopen jaren heeft dit geleid tot hechte netwerkverbanden. Een van deze netwerkverbanden heeft daarom geleid tot een samenwerking tussen Welzijn Lansingerland en bibliotheek Oostland locatie Bergschenhoek. Eind 2014 is een besluit genomen om samen te werken en de ruimte in de Stander te delen. Welzijn Lansingerland is de hoofdhuurder, de bibliotheek huurt 1/5 deel van Welzijn Lansingerland. Met het besluit om te gaan samenwerken is besloten om werkgroepen te formeren waarbinnen concrete gezamenlijke activiteiten ontwikkeld worden. De volgende werkgroepen zijn gevormd: werkgroep programmering activiteiten, werkgroep sociaal café, werkgroep inrichting, werkgroep communicatie en informatie (Bibliotheek Oostland, 2017).

De werkgroepen ‘Programmering’ en ‘Het Sociaal café zijn bij elkaar gekomen om te brainstormen over de doelgroepen die gebruik kunnen gaan maken van het sociaal café genaamd ‘Ontmoet!’ in de Stander, en de partners met wie in de Stander samengewerkt kan worden. De samenwerking tussen de bibliotheek en Welzijn Lansingerland heeft geleid tot het besluit om samen gerichte activiteiten te gaan ontwikkelen om de bestaande en nieuwe doelgroepen ook daadwerkelijk in de Stander te kunnen verwelkomen. (Bibliotheek Oostland, 2017).

De directie van de bibliotheek Oostland geeft aan dat de samenwerking met Welzijn Lansingerland in Ontmoet! niet goed loopt. Ontmoet! wordt gerund door vrijwilligers van zowel Welzijn Lansingerland als vrijwilligers van Bibliotheek Oostland. De directie wil graag weten hoe het komt dat de samenwerking niet goed loopt en wil een concreet implementeerbaar advies over hoe de samenwerking tussen beide groepen vrijwilligers verbeterd kan worden maar ook hoe de samenwerking tussen vaste krachten en vrijwilligers verbeterd kan worden.

# Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen in het probleemstuk heb ik gesprekken gevoerd met de vaste medewerkers die in contact staan met het vrijwilligersteam van Ontmoet! Uit de gesprekken viel mij op dat het motiveren van vrijwilligers sinds de veranderingen in het nieuwe pand door meerdere als struikelblok wordt ervaren. Aan de hand van deze gesprekken heb ik gekeken welke theoretische informatie ondersteuning kan bieden bij het vormen van de adviezen.

Motivatie van vrijwilligers

Behalve werk is vrijwilligerswerk ook een vrije tijdsbesteding. Net als bij andere vormen van vrije tijdsbesteding is een belangrijke drijfveer dat vrijwilligers plezier beleven of een behoefte bevredigen. Bijvoorbeeld behoefte aan sociaal contact, persoonlijke ontplooiing of het opdoen van ervaring. Vrijwilligers ontvangen geen financiële beloningen, dus om vrijwilligers te behouden is het extra belangrijk dat zij voldoening vinden in de werkzaamheden die passen bij hun belangrijkste motieven. Voor een organisatie is het van belang om deze motieven te kunnen onderscheiden en hierop in te spelen.

Meijs (1997) onderscheidt twee soorten motieven voor vrijwilligerswerk: consumptiemotieven en investeringsmotieven. Consumeren betekent in dit geval rechtsreeks profijt waaronder ook altruïsme en morele verplichting, hiermee worden de hogere motieven van Maslow bevredigd. Investeringsmotieven hebben vaak met de toekomst te maken. Mensen doen vrijwilligerswerk bijvoorbeeld om ervaring op te doen voor hun eigenlijke werk of hun toekomstige werk.

Aan deze twee motieven koppelt Meijs twee soorten vrijwilligers namelijk: traditionele en nieuwe vrijwilligers.

De traditionele vrijwilligers zijn meestal consumptiegemotiveerd. Zij zoeken volgens Meijs gezelligheid, sociale contacten, samenwerken en het aanspreken op maatschappelijke plicht en verantwoordelijkheid. Vaak doen deze vrijwilligers het werk naast een betaalde baan of het huishouden. Alle geïnterviewde vrijwilligers lijken consumptiegemotiveerd.

De nieuwe vrijwilligers zijn investeringsgemotiveerd en hebben een veel zakelijker relatie met de organisatie. Zij doen het werk omdat het aansluit bij een opleiding of een betaalde functie in de toekomst of juist in het verleden. Meijs onderscheidt in dit verband opstap vrijwilligers die graag ervaring op willen doen en afstapvrijwilligers die geen betaalde baan (meer) hebben en meestal ouder zijn dan 55 jaar.

De behoeftehiërarchie van Maslow is populair geworden bij onder andere managers in de praktijk. Vooral vanwege de logische en intuïtief beïnvloedbare gedachtegang van de theorie. Deze theorie wordt veel gebruikt als richtlijn om werknemers te motiveren. Bij het bevredigen van een behoefte, treedt de daar op volgende behoefte in de piramide op de voorgrond. Maslow verdeelde de vijf soorten behoeften in hogere en lagere ordes. De fysiologische behoeften en veiligheid behoorden tot de lagere orde. Sociale behoefte en de behoeften aan respect en zelfontplooiing vormden de hogere orde. De gedachte die hier achter lag was dat behoeften van hogere orde vooral innerlijk bevredigd worden, maar de lagere behoeften worden hoofdzakelijk extern bevredigd door bijvoorbeeld meer lonen, arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden (Robbins, 2015). Voor het beantwoorden van de hoofdvraag wordt gebruikt gemaakt van de volgende drie hogere behoeften. Behoefte aan sociaal contact, behoefte aan waardering en erkenning en zelfontplooiing.



Krachtenveldanalyse

Naast het in kaart brengen van de motivatie van vrijwilligers is het belangrijk om inzicht te krijgen in krachten die in de nieuwe situatie meewerkend zijn en welke krachten tegenwerkend zijn. De krachtenveldanalyse biedt daarvoor goede handvatten.

Een krachtenveldanalyse is een omgevingsanalyse die zich richt op het implementeren van een verandering binnen bijvoorbeeld een project zoals Ontmoet! Deze krachtenveld analyse is zinvol om te gebruiken bij de start van een nieuw project om factoren op te sporen die extra aandacht nodig hebben voor de veranderbaarheid van een nieuwe situatie. De kernvraag hierbij is welke actoren hebben met ‘het probleem’ te maken en wie kunnen een rol spelen bij de oplossing ervan? ( Kessels & Smits, 2012).

*Meewerkende krachten*

Belangrijke vragen die inzicht brengen in het probleem zijn:

Welke personen hebben invloed op het ontstaan van het probleem?

Welk belang hebben deze personen bij het oplossen van het probleem?

Wat zijn hun standpunten?

Door welke waarden en motivaties worden zij gedreven?

Welke voordelen heeft de verandering voor hen?

*Tegenwerkende krachten*

Wat zijn de standpunten van deze personen?

Welke waarde en motieven drijven hun?

Welke nadelen ervaren zij bij deze verandering? ( Kessels & Smits, 2012).

# 3. Methode

Om meer informatie en inzicht te krijgen in het probleemstuk heb ik door middel van een steekproef interviews gehouden met verschillende werknemers van zowel Welzijn Lansingerland als bibliotheek Oostland.

Het probleemstuk heb ik besproken met de directie, twee teamleiders waarvan 1 voor Welzijn Lansingerland werkt en de ander voor Bibliotheek Oostland. Daarnaast heb ik twee vaste medewerkers van bibliotheek Oostland gesproken over het probleemstuk. Welzijn Lansingerland heeft naast de teamleiding geen vaste medewerkers die betrokken zijn bij het sociaal café Ontmoet!, daarom zijn er naast de teamleiding geen vaste medewerkers geïnterviewd. De gesprekken met de directie, teamleiding en vaste medewerkers gaven inzicht in het probleem en vormden in combinatie met de motivatie theorie van Maslow en de krachtenveldanalyse een basis voor de topiclijst die ik gebruikt heb voor de interviews die ik vervolgens met 6 vrijwilligers heb uitgevoerd.

Steekproef N=12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Directie | Bibliotheek | Welzijn |
| 1  | 1 |
| Middenkader (Teamleiders) | 1 | 1  |
| Vaste Medewerkers | 2 | x |
| Vrijwilligers | 3 | 3  |

In totaal werken er tussen de 20 en 25 vrijwilligers in Ontmoet! waarvan de één meer uren per week werkt dan de ander. Daarnaast werkt een deel van de vrijwilligers wekelijks, een deel tweewekelijks en een aantal 1 of 2 keer per maand. De zes geïnterviewde vrijwilligers hebben genoeg inzicht gegeven in het probleem en de wenselijkheden en vormen een goede basis voor de adviezen en implementatieplannen.

De onderstaande hoofdvragen stonden in dit onderzoek centraal en vormen een basis voor de adviezen en implementatieplannen.

Hoofdvragen:

1. **Wat motiveert de vrijwilligers van Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland?**

Welke aspecten van het werk is voor de vrijwilligers motiverend?

1. **Welke aspecten werken de samenwerking tegen en welke aspecten werken mee?**
2. **Welke visie of beeld is er voor de samenwerking in de toekomst?**
- Welk visie of beeld hebben de vrijwilligers voor de samenwerkingen van Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland in de toekomst?

# 4. Resultaten interviews

## Hoofdvraag A: Wat motiveert de vrijwilligers van Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland?

### Resultaten: Behoefte aan sociale contacten

Aan de vrijwilligers is gevraagd naar wat hun belangrijkste motivatie is voor het vrijwilligerswerk.

In de interviews hebben alle vrijwilligers aangegeven dat een van de belangrijkste motivatie voor het vrijwilligerswerk ‘sociale contacten’ zijn.

Zo zei een vrijwilliger “Als ik alleen maar thuis blijf zitten kom ik niet meer onder de mensen, ik wil wel graag sociaal actief blijven”. Nog een vrijwilliger zei “Ik vind het gezellig om met mensen in contact te zijn en een praatje te maken”. Het sociale aspect van het werk is voor alle vrijwilligers het eerste wat tijdens de interviews genoemd wordt.

Een vrijwilliger geeft aan het werk heel saai te vinden en zich te vervelen. Ook geeft de vrijwilliger aan dat meerdere vrijwilligers regelmatig klagen omdat zij zich vervelen en niks te doen hebben. De vrijwilliger zegt: “ Er zijn momenten dat er lange tijd bijna niemand binnen loopt”.

### Resultaten: Behoefte aan waardering en erkenning

Resultaten: Tijdens de interviews zijn de vrijwilligers gevraagd naar hoe de waardering en erkenning door hun ervaren wordt.

Vier van de zes geïnterviewde vrijwilligers heeft tijdens het interview aangegeven geen evaluatie of voortgangsgesprek gehad te hebben maar hier wel behoefte aan hebben. Zo zegt een van de vrijwilligers “Ik weet nooit of ik het eigenlijk wel goed doe”. Nog een vrijwilliger zegt “ik weet ook helemaal niet of ik het goed doe”. De vrijwilliger geeft ook aan dat de afspraak is dat na de eerste 2 maanden werken een voortgangsgesprek zou plaatsvinden om te peilen of de organisatie en de vrijwilliger aan elkaars verwachtingen voldoen. De Vrijwilliger geeft aan “ Dat heb ik nooit gehad”.

De drie vrijwilligers geven aan wel graag korte evaluatiegesprekken te willen voeren. Zo zegt een vrijwilliger: “ Het hoeft niet veel tijd te kosten maar even een hoe gaat het of bevalt het werk nog wel, wat zou anders kunnen. Dat zou wel fijn zijn.”

Een vrijwilliger zegt: “ Soms krijg ik wel eens een compliment met “goh wat doe je het goed en wat heb je er een plezier van”. Dat vind ik alleen maar leuk om te horen”.

Een vrijwilliger zegt: “ Naar onze mening wordt amper gevraagd als het gaat om verbetering in ons werk.” “ Ik vind dat wij onvoldoende begeleid worden.”

### Resultaten: Behoefte aan zelfontplooiing

Resultaten: Tijdens de interviews hebben de vrijwilligers een aantal vragen gehad over de mogelijkheden voor zelfontplooiing binnen het vrijwilligerswerk.

Een vrijwilliger gaf aan het werk soms erg saai te vinden. Vooral als er weinig mensen zijn. “ Ik heb soms het gevoel dat ik mijn tijd verdoe” geeft de vrijwilliger aan. “ Ik ben hoog opgeleid en heb iets meer uitdaging nodig. Nou zijn er een aantal vrijwilligers die ergens anders wel geleerd hebben hoe de computer werkt die kunnen dan wel boeken reserveren. Ik kan dat dus niet omdat ik niet in de computer mag. En ik heb het wel eens gezien hoe dat werkt met gereserveerde boeken voor iemand opzoeken die dat gereserveerd heeft. Dat is niet zo moeilijk.”

Ook gaf deze vrijwilliger aan vaker van andere vrijwilligers te horen dat zij het werk saai vinden vooral na de verhuizing naar de Stander.

Een van de vrijwilligers zegt: “ Ik heb wel eens meegekeken met kantoorvrijwilligers, maar dan wordt er gezegd, joh dit is wel heel veel voor jou hoor. Nou dan denk ik al gelijk laat maar”.

Een vrijwilliger wilde graag een extra vaste taak erbij doen en heeft daar zelf om gevraagd. Daarbij geeft zij aan “ Ik durf dat wel gewoon te vragen, maar er zijn ook vrijwilligers die dat niet uit zichzelf vragen maar misschien wel willen”.

Een vrijwilliger zegt “Ik vind dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van mijn persoonlijke bekwaamheid.” “ Vroeger mochten wij als vrijwilligers evenveel doen als de betaalde krachten en later werd dat langzaam minder en dat vind ik jammer.”

## Hoofdvraag B: Welke aspecten werken de samenwerking tussen Bibliotheek Oostland en Welzijn Lansingerland tegen en welke aspecten werken mee.

Aan de vrijwilligers zijn vragen gesteld over de aspecten die volgens hen meewerkend zijn voor de samenwerking en welke aspecten de samenwerkingen belemmeren.

### Resultaten: Meewerkende krachten

In alle interviews gaven vrijwilligers aan dat zij het sociaal café Ontmoet! een leuk idee vinden. Daarnaast geven alle vrijwilligers aan dat Ontmoet! verdere ontwikkeling nodig heeft.

Een vrijwilliger zegt over Ontmoet! “Er is zeker potentie voor het concept, maar dan moet er hard gewerkt worden aan het krijgen van meer bezoeker.”

Nog een vrijwilliger geeft aan het werk leuk te vinden als er regelmatig klanten komen.

Alle gastvrouwen van Ontmoet! geven aan het niet erg te vinden om af een toe lichte taken van de barvrijwilligers op te pakken als dat nodig is. Er zijn een klein aantal barvrijwilligers die andersom ook lichte taken van de gastvrouwen oppakken als zij zien dat dit nodig is. Verder geven de vrijwilligers aan dat de meeste vrijwilligers zich momenteel vooral op eigen terrein begeven. “Wij zijn van Welzijn en zij zijn van de Bibliotheek” of andersom.

### Resultaten: Tegenwerkende krachten

Aan de vrijwilligers is gevraagd “ Wat denkt u dat er voor zorgt dat de samenwerking niet goed verloopt”? Hierop gaven vrijwilligers zeer uiteenlopende verklaringen voor de minder goede verloop van Ontmoet!.

Een vrijwilliger geeft aan dat de samenwerking voor Ontmoet! vanaf het begin mis is gegaan doordat het van boven af niet goed aangestuurd is.

Een van de vrijwilligers zegt “ Het doel van Ontmoet! is eigenlijk nog steeds niet helemaal duidelijk.” “ Er is onvoldoende informatie gedeeld over hoe de samenwerking eruit zou moeten zien.”

Een vrijwilliger zegt “ Wij zijn tijdens het proces amper gekend, wij wisten dus ook niet wat er dan precies ging veranderen.”

De vrijwilliger zegt: “ We hadden een keer een overleg, toen zei iemand van Welzijn Lansingerland de hoofdtaak van ons werk als gastvrouw is het netjes welkom heten van klanten en vragen of de bezoeker hulp nodig heeft. Dat was ons hoofdtaak. Boeken opruimen was helemaal niet belangrijk. Maar vanuit de bibliotheek willen ze natuurlijk dat de bieb op orde is, kapotte boeken weg gehaald worden etc. Dus er spelen twee belangen. Het belang zou moeten liggen bij Ontmoet! dat zou op de vrijwilligers overgebracht moeten worden”. Vervolgens wordt gezegd: “ De opperhoofden praten voor hun eigen stekkie. Vandaar dat er geharrewar is”. “ Ook merk ik dat er vanuit de bibliotheek meer structuur is en men graag pietje precies willen werken. Daar hou ik wel van. Ik krijg ook wel eens een complimentje van ( naam) van de bieb. Maar de vrijwilligers van welzijn horen dat niet”. Bij Welzijn is het minder gestructureerd omdat (naam) het in haar eentje doet en dat is ook wel moeilijk denk ik.”

De vrijwilliger geeft aan dat vrijwilligers een afwachtende houding hebben. Zo zegt de vrijwilliger: “Ik denk dat de meeste wachten op dat er iets wordt opgelegd van bovenaf. Bijvoorbeeld dat er gevraagd wordt om ook eens bij het werk van medevrijwilligers te kijken.”

Een van de meest genoemde tegenwerkende krachten die door vrijwilligers genoemd wordt, is verveling. Voor verveling zijn verschillende oorzaken genoemd.

Een vrijwilliger zegt “ Er komt soms bijna niemand binnen, dan is er helemaal niks te doen, daardoor gaan vrijwilligers mopperen”.

Nog een vrijwilliger geeft aan “ Ik snap wel waarom sommige bezoekers niet meer komen. De ingang is voor ouderen moeilijker te bereiken. Ik kwam laatst een oud bezoeker tegen, die zegt ik kan met mijn rollator die heuvel niet op”. “Op de Smitshoek ging dit veel makkelijker”.

Nog een andere vrijwilliger zegt: “In het plan stond de ingang aan de andere kant gepland, dat was voor de meesten handiger geweest om hier binnen te kunnen lopen. Er zou eigenlijk een ingang aan de straat kant moeten komen waarbij bezoekers direct Ontmoet! in lopen. Dat nodigt ook meer uit om het café in te lopen.”

Verder gaven twee vrijwilligers aan dat bezoekers weg zijn gegaan doordat een aantal activiteiten na verhuizing afgevallen zijn, waardoor bezoekers de activiteiten elders zijn gaan doen. De vrijwilligers zeggen beide dat een grote groep bezoekers naar de Berghonk gaan voor activiteiten zoals klaverjassen en biljarten. “ Daar kwamen veel bezoekers op af, maar dat is er nu niet meer.”

Een van de vaste medewerkers van Welzijn geeft aan dat er druk gewerkt wordt om Ontmoet! verder te ontwikkelen. De medewerker zegt: “ We hebben best wel goede wil maar Welzijn zit heel anders in elkaar dan een bibliotheek organisatie. We zitten nog in het proces van elkaars organisaties begrijpen en waar zitten elkaars grenzen”. De medewerker zegt: “ Wat ik merk is dat er bedacht is dat alle vrijwilligers van Ontmoet! zijn en daar ben ik het helemaal mee eens, maar op het moment dat er verschillende taken uitgevoerd worden krijg je verschil. Dan wordt er gezegd er moeten dingen op papier komen en er moet een gezamenlijk een contract zijn. Dan denk ik ja dat doet mij dus helemaal niks. Die mensen kijken niet naar wat er in de map staat. Ik denk dat er gekeken moet worden naar hoe het gevoel van het met elkaar vinden op de werkvloer creëren.

De medewerker geeft aan in een gigantisch gat gevallen te zijn doordat veel vrijwilligers zijn afgevallen. Ook vrijwilligers die activiteiten begeleiden die gestopt zijn waardoor gaten vielen in activiteiten. Verder zegt ze “ de vrijwilligers die van de Smitshoek zijn meegekomen klagen over dat het daar anders was en leuker. Daarvan zijn er veel gestopt omdat zij het concept wat zij gewend waren wilden vasthouden”.

De medewerker geeft aan wel een goede wil te hebben maar soms de mogelijkheden beperkt zijn. Zo zegt de medewerker: “ Ik heb nog twee andere locaties waar ik voor werk en met de uren die ik heb kost bijvoorbeeld 1 keer per maand aansluiten bij een overleg met de bibliotheek toch weer tijd”.

Verder wordt aangegeven dat vanuit Welzijn Lansingerland en Bibliotheek Oostland verschillende verwachtingen naar elkaar toe zijn, die misschien niet reëel zijn geweest.

## Hoofdvraag C. Welke visie of beeld is er voor de samenwerking in de toekomst?

Aan de vrijwilligers is gevraagd hoe zij de samenwerking in de toekomst zien en welke mogelijke verbeteringen volgens hen nodig zijn.

### Resultaten: Visie en beeld op toekomst

Meer dan de helft van de vrijwilligers vindt dit een lastige vraag. Er zijn een aantal praktische verbeterpunten genoemd.

Een van de vrijwilligers geeft aan: “ De communicatie tussen Welzijn en de Bibliotheek kan verbeterd worden. Structureel meer samenkomen voor overleg”. Want bij de laatste overleggen zat er niemand van Welzijn Lansingerland bij .”

Een vrijwilliger geeft aan: “ Wij zouden meer betrokken moeten worden bij overleggen.” “Ook zou ik een aantal taken die wij vroeger wel mochten doen weer terug zien keren.” “Daarnaast is een betere verstandshouding tussen vrijwilligers en betaalde krachten iets waar aan gewerkt moet worden.”

Een andere vrijwilliger geeft aan “Door activiteiten te organiseren of de bar uit te breiden komen meer mensen een bezoek brengen aan Ontmoet! daardoor wordt het minder saai.”

Uit de gesprekken met vaste medewerkers werd ook aangegeven dat de communicatie tussen Welzijn en Bibliotheek Oostland niet goed loopt. Een van de medewerkers van Bibliotheek Oostland geeft aan dat niet iedereen bij de gezamenlijke overleggen aansluiten.

Ook geven twee vaste medewerkers aan dat de activiteiten nog op gang moeten komen en er meer activiteiten georganiseerd moeten worden. Een van de vaste medewerkers geeft aan dat de bar in Ontmoet! eerst meer aan te bieden had en nu steeds minder waardoor bezoekers ook liever ergens anders een bakje koffie of thee met wat lekker gaan doen.

# 5. Conclusies

Voor het realiseren van de organisatiedoelen zijn randvoorwaarden nodig. De onderzoeker heeft de randvoorwaarden geclusterd rond de volgende begrippen: Motivatie van vrijwilligers, de krachtenvelden die bijdragen aan een betere samenwerking en de gemeenschappelijke visie op de gewenste toekomst. Aan de hand hiervan is per begrip een korte conclusie beschreven.

De motivatie van de vrijwilligers

*Behoefte aan sociale contacten*

Zoals uit de resultaten blijkt is het voor het overgrote deel van de vrijwilligers het sociale aspect van het vrijwilligers werk een van de belangrijkste motivaties.

*Behoefte aan waardering en erkenning*

Meer dan de helft van de vrijwilligers heeft behoefte aan meer waardering en erkenningsmomenten.

*Behoefte aan zelfontplooiing*

Er is voor een aantal vrijwilligers behoefte aan meer uitdaging en een betere benutting van de vaardigheden van vrijwilligers.

Krachtenvelden
Vrijwilligers vinden Ontmoet! een goed idee met potentie om verder te ontwikkeling. Echter is het werk op dit moment voor een groot deel van de vrijwilligers saai vanwege het lage bezoekersaantal. Voor het wegblijven van bezoekers geven zij verschillen praktische oorzaken. Ook wordt aangegeven dat veel vrijwilligers zijn weggevallen waardoor ook activiteiten gestopt zijn. Dit heeft ook invloed gehad op het bezoekersaantal.

De gemeenschappelijke visie en beeld op de gewenste toekomst

Alle vrijwilligers geven aan open te staan voor de samenwerking. De resultaten wijzen echter duidelijk op de wens voor een betere communicatie tussen Welzijn Lansingerland en de Bibliotheek. Vrijwilligers willen betrokken worden bij overleggen. Zij geven verschillende ideeën om Ontmoet! verder te ontwikkelen. Waaronder ook de wens voor een betere verstandshouding tussen vrijwilligers en vaste medewerkers.

Uit de gesprekken met een aantal vaste medewerkers kwam sterk naar voren dat de communicatie moeilijk verloopt door wisselingen in medewerkers. Ontmoet! moet volgens hen nog opgang komen en de mogelijkheden zijn volgens een van de medewerkers soms beperkt. Alle medewerkers geven aan dat Ontmoet! nog verdere ontwikkeling nodig heeft. Vrijwilligers moeten wennen aan het nieuwe concept en begeleid worden bij de samenwerking.

Voortdurende personeelswisselingen heeft invloed op het collectief geheugen van de organisatie. Het collectief geheugen is een verzameling herinneringen die door een groep mensen binnen de organisatie actief levend in hun geheugen worden gehouden, bewust of onbewust.

Naar aanleiding van de bovenstaande conclusies zijn, in het volgende hoofdstuk, per onderwerp adviezen gegeven. Bij elk advies zijn er doorverwijzingen naar de implementatieplannen in de bijlage aangegeven. Omdat de gegeven adviezen de onderwerpen voldoende overlappen zal er op het onderwerp ‘Meewerkende en tegenwerkende krachten’ alleen aanbevelingen gegeven worden. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de interviewresultaten.

# 6. Adviezen

Mijn adviezen zijn, zoals in de conclusies, ook gebaseerd op de drie thema’s: motivaties, krachtenvelden en gezamenlijke visie op de toekomst.

Op basis van die adviezen zal ik in het volgende hoofdstuk een implementatieplan uitwerken. In het adviesrapport zal ik voor de duidelijkheid verwijzen naar de implementatieplannen in de bijlagen. De theoretische onderbouwingen van de adviezen zijn ook als bijlagen toegevoegd.

Jarenlang stond het merendeel van de cultuurveranderingsprogramma’s in organisaties en instellingen in het teken van ‘alle neuzen dezelfde kant op’.

Nu steeds vaker erkent wordt dat culturele diversiteit van groot belang is kunnen binnen organisaties meerdere functionele culturen naast elkaar bestaan en zijn mengvormen binnen organisaties ook mogelijk. Voorheen stonden organisatie structuur, cultuur en het lerend vermogen centraal. Momenteel richt de belangstelling zich sterk op netwerken. Zoals eerder genoemd hebben Welzijn Lansingerland en Bibliotheek Oostland groot belang bij netwerken en samenwerken met organisaties die (deels) dezelfde doelstellingen hebben.

Er zijn talloze mogelijkheden om actie te ondernemen om samenwerkingsprojecten te versterken. Dit zijn grote acties maar andere zijn kleiner en kunnen ingezet worden bij de eerste stappen van het samenwerkingsproces. De adviezen zijn gericht op bevorderen van de eerste stappen in het samenwerkingsproces.

‘Hoe kan de samenwerking tussen vrijwilligers van Welzijn Lansingerland en Bibliotheek Oostland verbeterd worden?’

Dit is de vraag die aan het begin van deze advies opdracht centraal stond. Door de gesprekken met vrijwilligers en medewerkers zijn er verschillende verbeterpunten naar voren gekomen die uiteindelijk dienen bij te dragen aan de eerste stappen naar een goede samenwerking. In dit hoofdstuk worden adviezen en implementatieplannen beschreven. Per onderwerp staat eerst theoretische informatie beschreven. Daarop volgend worden adviezen beschreven. De implementatieplannen zijn in de bijlagen te vinden.

## Hoe kan de motivatie van vrijwilligers verbeterd worden?

Motivatie van vrijwilligers

Behalve werk is vrijwilligerswerk ook een vrije tijdsbesteding. Net als bij andere vormen van vrije tijdsbesteding is een belangrijke drijfveer dat vrijwilligers plezier beleven of een behoefte bevredigen. Bijvoorbeeld behoefte aan sociaal contact, persoonlijke ontplooiing of het opdoen van ervaring. Vrijwilligers ontvangen geen financiële beloningen, dus om vrijwilligers te behouden is het extra belangrijk dat zij voldoening vinden in de werkzaamheden die passen bij hun belangrijkste motieven. Zoals in het theoretisch kader beschreven is, is het voor een organisatie is van belang om deze motieven te kunnen onderscheiden en hierop in te spelen. Uit de gesprekken met vrijwilligers zijn belangrijke verbeterpunten naar voren gekomen op het gebied van motivatie. Aan de hand van deze resultaten is een advies beschreven op de volgende drie hogere motieven van Maslow: Sociale contacten, waardering& erkenning en zelfontplooiing (Meijs, 1997).

#### Advies 1.1 Behoefte sociale contacten

Behoefte aan sociale contacten is één van de meest genoemde motivaties voor het vrijwilligerswerk. Zoals vrijwilligers aangeven heerst er in zekere mate verveling. Voor de vrijwilligers is zowel sociaal contact met klanten als met collega vrijwilligers en betaalde medewerkers van belang. Om de vrijwilligers te binden en te boeien is het belangrijk om in te spelen op deze behoefte.

‘ Ontmoet!’ is een nieuw concept op een nieuwe locatie waarbij twee bestaande teams van beide organisaties bijeen zijn gekomen en ook nieuwe vrijwilligers zijn gestart. De verandering in de omgeving van de bestaande groepen vragen van de vrijwilligers aanpassing, om de nieuwe doelstelling van de organisatie over te nemen. Daarom is het belangrijk om voor de nieuwe groep activiteiten gericht op teambuilding te organiseren om de sfeer op de werkvloer te harmoniseren.

In ‘Ontmoet!‘ zijn twee groepen vrijwilligers werkzaam namelijk: de gastvrouwen& gastheren en de barvrijwilligers. Op dit moment is de samenwerking en de sfeer, zoals zowel medewerkers als vrijwilligers aangeven, niet geharmoniseerd, oftewel er is een gebrek aan een teamgevoel. Vrijwilligers geven daarnaast aan dat er weinig punten zijn waarop samenwerking tussen de twee groepen vrijwilligers nodig is. Ook is door twee vrijwilligers aangegeven dat het gemeenschappelijk doel niet helder is. Om als team in ‘Ontmoet!’ samen te kunnen werken is een duidelijke gemeenschappelijke doelstelling nodig voor een samenwerking en voor het vormen van een team.

Groepsdynamica

Groepsdynamica is belangrijk om teamprocessen in goede banen te leiden en een geharmoniseerd team te creëren. Psychologen hebben aangetoond dat we allemaal beïnvloedbaar zijn door het gedrag van mensen in onze omgeving (Zimbardo,2013). Bij groepsdynamiek word je door anderen aangestoken. Je gaat mee in een proces dat niet helemaal van jou is en dat heeft gevolgen voor de teamverhoudingen en samenwerking. Voor je het weet gaat het niet meer over het werk en de inhoud, maar over heel andere dingen. Waar dit vaak naartoe leidt is dat er onderling niet meer geluisterd wordt. Dit is funest voor de kwaliteit van het werk. Door middel van groepsdynamische activiteiten kan de groepsdynamiek verbeterd worden, wat de ontwikkeling van een samenwerkend team kan bevorderen (Remmerswaal, 2015). In bijlage 1 Is een uitwerking te vinden van een activiteit die ingezet kan worden voor het versterken van de groepsdynamiek. Meer van deze activiteiten zijn ook te vinden op het internet. Zo kan er elk half jaar een activiteit georganiseerd worden om de groepsdynamiek te bevorderen, bijvoorbeeld na de zomervakantie als startbijeenkomst en na de kerstvakantie als Nieuwjaars activiteit. Het voordeel is dat het financieel weinig tot niks kost en het veel op kan leveren voor de dynamiek in het team.
\* Tip: Maak gebruik van studenten Toegepaste psychologie voor het uitvoeren van bijvoorbeeld de bovenstaande activiteit.

**Bijlage 1:** Implementatiegroepsdynamische activiteit

Team ontwikkeling: Werken in projecten

Om teamontwikkeling te bevorderen kan het voor een organisatie zinvol zijn eerst te begrijpen hoe het proces van teamontwikkeling in elkaar zit. Wanneer een projectgroep gevormd wordt of een bestaande projectgroep aan een nieuwe taak of oplossen van een probleem begint, moet de groep geconstrueerd, bemand, gestructureerd en opgeleid worden voordat deze kan uitgroeien tot een team wat prestaties levert. Als teamleden elkaar niet goed kennen of nooit eerder hebben samengewerkt, is het belangrijk dat zij elkaar leren kennen en spreken over de vaardigheden die iedereen in kan brengen. Door o.a. de bovengenoemde groepsdynamische spel, krijgen vrijwilligers de kans elkaar te leren kennen. Zo komen ook verschillende visies op problemen of verschillende benaderingen op een specifiek project naar voren. Om een beeld te geven van de ontwikkelen van een team staan hieronder 4 stadia van teamontwikkeling genoemd waarbij de nadruk van de teamleden op taakgericht en groepsgericht gedrag verschillend moeten zijn. De leider van een team moet zich bewust zijn van hoe de teambehoeften zich ontwikkelen tijdens deze stadia en moet de groep aanmoedigen in verschillende stadia bepaalde taken te verrichten en groepsgericht gedrag te stimuleren (Quinn, 2010). **Bijlage 5:** Theoretische onderbouwingen teamontwikkeling.

Bouwenstenen teamontwikkelplan

Als het duidelijk is hoe het proces van teamontwikkeling in elkaar zit is het aan te raden een teamontwikkelingsplan te maken. Om een team te vormen wat samen kan werken is het belangrijk gezamenlijke doelen te beschrijven met vaste medewerkers en vrijwilligers. Hierin is de rol van leidinggevende en/of managers bij de begeleiding van de teamontwikkeling essentieel. **In bijlage 2** Is een beschrijving en hand-out te vinden die ingezet kan worden bij het maken van een teamontwikkelplan. Dit biedt handvatten en geeft richting voor de ontwikkeling van een team met gezamenlijke doelen.

#### Advies 1.2 Behoefte aan waardering en erkenning

De behoefte aan waardering en erkenning is een tweede factor die een belangrijke rol speelt bij motivatie (Zimbardo, 2011).Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat hier onvoldoende aandacht voor is en meer behoefte aan is. Waardering en erkenning voor het werk geeft vrijwilligers veel voldoening. Als prestaties niet worden beoordeeld worden ze niet gezien en krijgen vrijwilligers minder persoonlijke erkenning en waardering voor hun werk.

Echter betekent waardering voor iedere vrijwilliger iets anders. Voor de een is het een simpel ‘ Dank je wel’, voor de ander kan een mogelijkheid om een training te volgen als waardering gezien worden.

Voorbeelden vormen van waardering:

Woord van waardering

Persoonlijke aandacht

Attentie

Vrijwilligersuitje of evenement

Aanbod om nieuwe kennis op te doen (Bijvoorbeeld een workshop barista voor barvrijwilligers)

Vrijwilligersonderscheiding

Een vrijwilligers certificaat

Er zijn meer methodes om erkenning en waardering te uiten. Zoals aandacht besteden aan verjaardagen, het organiseren van een lunch met vaste krachten erbij. Extra aandacht voor een vrijwilliger die bijvoorbeeld vijf jaar werkzaam is binnen de organisatie. Om vrijwilligers te behouden is het dus zeer belangrijk dat er regelmatig waardering wordt getoond. Een goede methode om dit te doen is gesprekken voeren met de vrijwilligers. Interesse tonen in hun werk is ook al een vorm van waardering tonen. In een gesprek kan aandacht besteed worden aan wat goed loopt, wat beter kan en wat de behoefte van de vrijwilligers zijn op het gebied van ontwikkeling (Meijs, 1997). **In bijlage 3** staat een implementatie plan beschreven met verschillende manieren waarop structureel vrijwilligers gedurende het jaar gewaardeerd kunnen worden.

**Bijlage 3.** Implementatie: vrijwilligers waarderen en erkennen

#### Advies 1.3 Behoefte aan zelfontplooiing

Een volgende behoefte is de hoogste behoefte in de behoefte piramide van Maslow namelijk behoefte aan zelfontplooiing. Volgens Maslow leidt voldoening op lagere niveaus uiteindelijk tot behoefte aan zelfontplooiing. Voor het behouden van vrijwilligers is het nodig om de vrijwilligers te blijven volgen. Willen zij nog wat u als organisatie in eerste instantie van ze wilde? Hebben ze behoefte aan een nieuwe uitdaging? Missen ze iets in hun werk?

Grotendeels geven de vrijwilligers aan dat er weinig aandacht wordt besteed aan zelfontplooiing. Zo gaven twee vrijwilligers expliciet aan dat hun kwaliteiten en bekwaamheid onvoldoende wordt benut.

Om vrijwilligers optimaal te benutten moet er gestreven worden om vrijwilligers en organisatiebehoeften op elkaar af te stemmen door het werk zo in te richten dat het optimaal beantwoordt aan de wensen van de vrijwilliger en de vrijwilliger zo inzetten en aanspreken dat hij/zij een optimale bijdrage levert aan de organisatiedoelen. Meestal staat dit al beschreven in een vrijwilligersbeleid, maar behalve een vrijwilligersbeleid is een talentenbeleid net zo belangrijk. Hiermee kan de motivatie van vrijwilligers op peil gehouden worden. De stijl van leidinggeven is hierbij gericht op een effectieve inzet van vrijwilligers waardoor organisatiedoelen gerealiseerd kunnen worden (CIVIQ, 2005).

‘Niet het aantrekken van talent is belangrijk maar het ontwikkelen en tot bloei brengen ervan’.

Voorbeeld: Een van de vrijwilligers gaf tijdens het gesprek aan meer uitdaging wilde en wel als kantoorvrijwilliger aan de slag te willen. Zoals de vrijwilliger zelf aangaf werd bij het meelopen al gezegd “ Dit is te moeilijk voor jou”. Waardoor de vrijwilliger gedemotiveerd raakte en zoals de vrijwilliger zelf aangaf direct dacht “ laat maar”. Bij de vraag wat de vrijwilliger op dat moment nodig had om goed ingewerkt te kunnen worden gaf de vrijwilliger aan ‘ goede begeleiding’.

Naast dit voorbeeld zijn er meer vrijwilligers geweest die aangeven wel meer mogelijkheden te willen verkennen binnen het vrijwilligerswerk en daar meer begeleiding bij zouden willen. Vrijwilligers de mogelijkheid bieden zich persoonlijk te ontwikkelen zorgt voor boeien, binden behouden en bedanken (waarderen) van vrijwilligers (CIVIQ,2005).

Kort samengevat is zelfontplooiing niet alleen voor beroepskrachten maar ook voor vrijwilligers een behoefte. Om het functioneren van vrijwilligers zo goed mogelijk te monitoren is het van belang deze vast te leggen en hierop terug te koppelen. Als vervolg op het voortgangsgesprek kan in overleg met de vrijwilligers het persoonlijk ontwikkelen besproken worden.

**Bijlage 4.** Implementatie: format voortgangsgesprek persoonlijke ontwikkeling vrijwilligers

# 7. Aanbevelingen (Optioneel)

## B. Welke meewerkende krachten voor het samenwerken kunnen versterkt worden en welke tegenwerkende krachten kunnen ontkracht worden.

Aanbevelingen

Zoals vrijwilligers aangegeven hebben, missen zij begeleiding in het samenwerkingsproces. Met het advies wat in hoofdstuk 5 beschreven is kunnen de meewerkende krachten versterkt worden. Ook de tegenwerkende krachten kunnen verzwakt worden door middel van een teamontwikkelplan waarin samenwerkingsdoelen opgesteld worden.

Zoals in de resultaten te lezen is hebben vrijwilligers bij de vraag naar tegenwerkende kracht vooral praktische problemen benoemd.

Voorbeelden van problemen die volgens vrijwilligers tegenwerken en waar van bovenaf een oplossing voor zou moeten komen.

Als het bezoekersaantal voor Ontmoet! zou toenemen, zou de behoefte om meer samen te werken vergroot kunnen worden. Ook als meer aandacht wordt besteed aan de samenwerkingsdoelen zou het de samenwerking versterken.

Twee vrijwilligers benoemen beide dat een oorzaak hiervan onder andere te maken heeft met de moeilijk te bereiken ingang. Zo zouden bezoekers aangegeven hebben dat zij met hun rollator niet zonder hulp de heuvel op kunnen.

Oplossing die beide vrijwilligers noemen: Ingang aan de straat maken die bezoekers de mogelijkheid geeft direct in Ontmoet! binnen te komen. Drie vrijwilligers geven aan dat bezoekers naar de ‘Berghonk’ gaan voor activiteiten die sinds de verhuizing niet meer aangeboden worden. Bijvoorbeeld klaverjassen, waar volgens een van de vrijwilligers veel bezoekers op af kwamen.

Tot slot geeft een van de vaste medewerkers geeft aan: “Beide organisaties zitten nog in het proces van elkaar begrijpen en kijken waar de grenzen liggen”.

Om dit proces in goede banen te leiden en de grenzen samen vast te stellen komt ook weer het teamontwikkelplan goed van pas.

## C. Welke visie of beeld is er voor de samenwerking in de toekomst?

Omdat de vrijwilligers het moeilijk vonden om een visie en beeld van op de toekomst te geven hebben zij aangegeven welke tips zij hebben voor veranderingen in de toekomst.

Zoals ook in de resultaten beschreven staat geven vrijwilligers verschillende verbeterpunten voor in de toekomst aan.

1. Vaker samen komen voor overleg tussen welzijn en de bibliotheek.
2. Vrijwilligers meer betrekken bij overleggen
3. Meer activiteiten organiseren om meer bezoekers aan te trekken
4. Zorgen voor een betere verstandshouding tussen betaalde krachten en vrijwilligers

# 8. Kritische blik op proces

Toen ik begon met deze opdracht heb ik mij één ding voorgenomen en dat was dat het een zo goed en goedkoop mogelijk implementeerbaar product zou zijn. Mijn persoonlijke doel was een product neerzetten waar de opdrachtgever direct wat mee kan doen. Mijn opdrachtgever en ik zijn het er over eens dat dit doel bereikt is.

Bij het afbakenen van de opdracht heb ik gekozen om met dit advies een groep aan te spreken. In dit geval alle betrokkenen binnen Ontmoet! Omdat de Welzijn Lansingerland erg groot is en ook meerdere locaties heeft, hebben zij gevraagd met een advies te komen die zij eventueel ook elders konden implementeren. Ik heb besloten mij te richten op de groep die in het sociaal café Ontmoet werkt en de vraagstukken op andere locaties als een opdracht te zien die hiervan los staat.

Hier heb ik achteraf goed aangedaan omdat ik tijdens het proces ontdekte dat juist de focus op micro niveau heeft geresulteerd in een op maat gemaakt advies.

Een belangrijk onderdeel van dit adviesrapport is gebaseerd op de interviews die met medewerkers en vrijwilligers gevoerd zijn. De vrijwilligers hebben open gesproken over hun kijk op het probleem en gaven een goed beeld van de wenselijkheden. Bij het terug luisteren van de gespreksopnames merkte ik op dat ik vooral bij het onderwerp visie op de toekomst een betere vragenstelling miste waardoor ik naar mijn idee bruikbare informatie over de visie op de toekomst heb laten liggen. In een volgende adviesopdracht zou ik na het eerste gesprek de interview evalueren en verbeteren voordat ik doorga op dezelfde manier.

Mijn product heeft geleid tot veranderingen binnen Ontmoet! waar de opdrachtgever tevreden mee is. Voor mij is dit product een voldoende waardig.

# 9. Literatuurlijst

Bibliotheek Oostland. (2017). *Meerjarenbeleidsplan 2017-2021.* Bergschenhoek

Boer, N.I., & Beekman, E. (2008). *Risicoanalyse: Theorie en praktijk voor professionals in het publieke domein.* Den Haag:Sdu uitgevers

Bos, M. (2014). *Bibliotheek van de toekomst (Rapport).*  Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken

CIVIQ Instituut vrijwilliger inzet. (2005). *Voor het vinden en binden van (nieuwe) vrijwilligers.* Utrecht

Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publicatie

Kessels en Smit. (2012). *Krachtenveldanalyse.* Geraadpleegd op 2 December 2017, van <http://www.kessels-smit.nl/files/Krachtenveldanalyse.pdf>

Quinn, R.E., Fearman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R., St. Clair, L.S. (2010). *Handboek managementvaardigheden.* Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden van groepen.* Houten: Bohn Staflau van Loghum

Robbins, S.P. (2015). *Gedrag in organisaties.* Amsterdam: Pearson Education Amsterdam

Schaveling, J., Bryan, B., & Goodman, M. (2012).  *Systeemdenken: Van goed bedoeld naar goed gedaan.* Den Haag: Academic Service

Scholten, C. (2013) Toolkit - Zorg beter met vrijwilligers. Vilans en Movisie.

Van Alten, J. (2004). *Team- en persoonlijke ontwikkelingsplannen*. Geraadpleegd op 28 januari 2018, van http://www.lereninbedrijf.nl/team-en-persoonlijke-ontwikkelingsplannen-2004

Welzijn Lansingerland. (2016). *Strategisch Beleidsplan 2016-2018.* Bergschenhoek

Zimbardo, P. (2011). *Psychologie een inleiding.* Benelux: Pearson

101 werkvormen .(2018). *Teambuilding*. Geraadpleegd op 13 januari 2018, van https://www.101werkvormen.nl

# 10. Uitleg Implementatieplannen

**Stap 1:** bijlage 1. Het teambuilding activiteit inplannen en uitvoeren.

Om de vrijwilligers van Welzijn Lansingerland en Bibliotheek Oostland uit te nodigen zich op elkaars terreinen te begeven is zoals geadviseerd een teambuildingsactiviteit een goede manier om de vrijwilligers met elkaar in contact te brengen. Dit is de eerste stap in het samenwerkingsproces wat als doel heeft om onder andere gemeenschappelijke kenmerken in elkaar te vinden. Dit kan een mooie opening bieden voor stap 2.

* Benodigde tijd: Het teambuildingsactiviteit Duurt ongeveer 30 minuten en kan bij voorkeur 2 keer per jaar georganiseerd worden. Voorstel is om dit te organiseren en daarna door te gaan naar stap 2.
* Kosten: Arbeidstijd voor de begeleiding en eventueel kosten voor het materiaal.
* Acties: Na afloop van de activiteit direct een nieuwe datum plannen( 6 maanden) voor een nieuwe teambuilding activiteit.

**Stap 2:** bijlage 2. Datum en tijd plannen voor het gezamenlijk opstellen van het Team ontwikkel plan.
Omdat het aantal vrijwilligers aan de grote kant kan liggen kan gekozen worden voor het maken van groepen waarvan een of twee vrijwilligers van elke groep aanschuiven bij het maken van het plan. De vrijwilligers die bij het opstellen van het teamontwikkelplan aanwezig zijn geweest, nemen de verantwoordelijkheid om zijn/haar groep te voorzien van het plan en dit mondeling te bespreken.

* Bijeenkomst 1 benodigde tijd: Voor de eerste bijeenkomst 60-90 minuten inplannen voor het opstellen van het plan.
Bijeenkomst 2 ( 2 maanden na eerste bijeenkomst) benodigde tijd: 45 minuten. In de tweede bijeenkomst vindt een tussentijdsevaluatie plaats.
* Kosten: Arbeidstijd
* Acties: Op de hoogte stellen van alle vrijwilligers, vrijwilligers helpen met het vormen van groepjes waarvan een of twee verantwoordelijk worden gesteld voor informatie verstrekking aan collega vrijwilligers.

**Stap 3:** bijlage 3. Planning maken voor het waarderen en erkennen van vrijwilligers. In bijlage 3. Staat een overzicht van ideeën om vrijwilligers blijk van waardering en erkenning te geven. Het is aan te raden hiervoor een jaarplanning te maken en afspraken te maken over wie welke taak op zich neemt en wie checkt of dit gebeurd is.

* Kosten: Arbeidstijd, verdere kosten zijn nog onbekend omdat deze afhangen van verschillende keuzes die bij de opdrachtgever liggen.
* Acties: Jaarplanning maken inclusief voor de voortgangsgesprekken
Afspraken maken wie voor welke taak verantwoording neemt en wie dit checkt.

**Stap 4:** bijlage 4. Persoonlijke ontwikkeling (Deze stap kan direct mee gestart worden). Zie hiervoor de beschrijving in het advies en de bijlage.

* Kosten: Voor deze stap zit voornamelijk veel tijd en dus arbeidskosten voor het voeren van de gesprekken.
* Acties: jaarplanning maken voor de gesprekken. Koppelen van gesprekspartners aan vrijwilligers.

# Bijlagen 1 t/m 4

# Implementatieplannen

## Bijlage 1. KICK OFF Bevordering groepsdynamiek

Deze onderstaande activiteit kan door een teamleider of manager begeleid worden bijvoorbeeld aan het begin van een nieuwe samenwerking of project.

Verantwoordelijk voor de uitvoering🡪 Teamleiding, manager ( optioneel: een vaste medewerker)

Deelnemers 🡪 Vrijwilligers

**De activiteit bevordert:**

- [Teambuilding](https://www.101werkvormen.nl/tag/teambuilding/)
- Elkaar begrijpen en accepteren

- Mooie manier om te zien wat de groep gemeenschappelijk heeft met elkaar.

Hieronder de instructie:
Tijd: 20-30 min
Deelnemers: 6 of meer
Plaats: Binnen en Buiten
Vorm: Actief

**Benodigd materiaal**Fietsbanden of hoepel, zoveel als dat er deelnemers zijn (en eventueel voor de begeleider).

**Start opstelling**Leg de hoepels in een ruime cirkel, ongeveer 2 meter van elkaar af. Bij grote groepen leg je ze dichter bij elkaar. 1 hoepel ligt in het midden. Geef instructie terwijl iedereen in een hoepel staat.

**Spelverloop**De activiteit verloopt als volgt:

Degene die in het midden staat zegt: ‘Heb je ooit….<noemt een activiteit zoals bijvoorbeeld ‘Paard gereden’>.

De voorwaarde is dat die persoon die de activiteit noemt deze zelf wel een keer gedaan moet hebben.

Iedereen die de activiteit wel eens gedaan heeft stapt uit de band en zoekt een andere band op.

Het gevolg is (als het goed is) dat er iemand anders in de middelste band staat en deze persoon zegt weer: Heb je ooit…

**Differentiatie**

Wanneer de groep er klaar voor is kun je zelf een interventie doen die meer openheid creëert. Bijvoorbeeld deelnemers de mogelijkheid geven door te vragen. Zo wordt er interesse gecreëerd en wellicht ook waardering voor elkaar.

## Bijlage 2. Format Teamontwikkelingsplan

Verantwoordelijk voor de uitvoering🡪 Teamleiding, manager (optioneel vaste medewerker)

Deelnemers 🡪 Van elk gevormde groep een of twee vrijwilligers en teamleiding en of managers van zowel Welzijn Lansingerland en Bibliotheek Oostland.

Actiepunten:

- Op de hoogte stellen van alle vrijwilligers

- Vrijwilligers aansturen bij het vormen van groepjes waarvan een of twee groepshoofden gekozen worden om en aansluiten bij de bijeenkomst. De groepshoofden bewust maken van de verantwoordelijkheid om informatie te verstrekken aan collega vrijwilligers.

- Plannen van de bijeenkomst. Het plannen van een bijeenkomst met een groter team kan lastig zijn tip hiervoor gebruik www.Datumprikker.nl

- Na de bijeenkomst: Alle vrijwilligers vragen of het plan duidelijk is.
- Bijeenkomst 2 ( tussentijdse evaluatie): Inplannen.

Uitleg teamontwikkelingsplan (TOP)

In een TOP staan afspraken tussen een team en leidinggevende beschreven over de gewenste ontwikkeling van het team, in relatie tot de organisatiedoelstellingen en die van de individuele medewerkers/vrijwilligers. De afspraken gaan over die kwaliteiten die het team met elkaar wil ontwikkeling en de wijze waarop de gewenste ontwikkeling moet verlopen. Met dit plan worden teamleden gestimuleerd om na te denken over hoe zij hun taken kunnen bundelen en versterken. Het Top richt zich op het team als medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening. Zie bijlage 5 voor de theoretische onderbouwing van teamontwikkeling.

Voor het maken van een Team ontwikkelingsplan doorlopen de teamleden en leidinggevende verschillende fasen. In het onderstaande schema zijn deze stappen weergeven. Deze dient als handvat bij het ontwikkelen van een teamontwikkelplan.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fase** | **Centrale vraag** | **Actie**  |
| Fase 0Bepalen van de voorwaarden voor ontwikkelen en leren | Hoe gaan wij te werk om tot een TOP te komen? | Vaststellen van procedures en randvoorwaardenBij randvoorwaarden kun je denken aan de aanwezigheid van organisatiedoelen, instrumenten die teams instaat stellen te werken aan een TOP.  |
| Fase 1Signaleren van de noodzaak voor het leren en ontwikkelen van het team | Waar staan wij nu en waar willen wij naar toe? | Informatie verzamelen over de fase van teamontwikkeling.Kiezen van instrumenten en teamtaken en de kwaliteiten van teamleden in kaart brengen.Te gebruiken instrumenten  |
| Fase 2Analyseren van deskundigheid en thema’s voor leren en ontwikkelen van het team | Wat kunnen wij als team en wat willen wij/ Wat moeten wij kunnen | Teamontwikkeling gesprek over de aanwezige kwaliteiten en de gewenste kwaliteiten voor een samenwerkend team.Je kunt op verschillende manieren tot de formulering van gewenste teamkwaliteiten komen: 1. Management formuleert deze op basis van visiedocument.2. Teamleden formuleren samen de toekomstige benodigde kwaliteiten en leggen deze voor aan het management. 3. Management geeft kaders die door de teams concreet worden gemaakt. Zo kunnen plannen bijgesteld worden.  |
| Fase 3 Voorbereiden teamontwikkeling | Wat is ons doel en hoe komen wij daar? | Concrete ontwikkel en leerdoelen formuleren.Afspraken over ondersteuning en evaluatie maken.Vaststellen van de afspraken in TOPLeerdoelen vragen om individuele inspanning. Hiervoor is ruimte in bijlage 4. Persoonlijke ontwikkeling.  |
| Fase 4Plan voor teamontwikkeling toepassen | Uitvoeren gemaakte plan | Uitvoeren van het teamontwikkelplanRegelmatig bespreken tijdens overlegmomenten hoe de voortgang gaat. Maak er een vast agenda punt van.  |
| Fase 5Teamontwikkeling evalueren | Hebben wij ons doel bereikt? | Teamleden en leidinggevende kijken samen terug op de afgelopen periode. Als doelen bereikt zijn kan er een nieuwe TOP opgesteld worden met nieuwe doelen. |

## Bijlage 3 Vrijwilligers waarderen en erkennen

Verantwoordelijk voor de uitvoering🡪Directie, manager of teamleiding

Deelnemers 🡪 Vrijwilligers

Voor u ligt een tijdlijn met opties voor praktisch toepasbare manieren om structureel blijk van waardering en erkennen te geven.

**Maandelijks**

Eerste maandag van de maand

Elke eerste maandag van de maand een vrijwilliger in het zonnetje zetten. Via [www.vrijwilligerspunt.com](http://www.vrijwilligerspunt.com) kunnen organisaties een foto van een vrijwilliger sturen en hier gratis een poster van laten maken als waardering voor hun werk. Zie onderstaande tekst voor info.

**Seizoensgebonden**

1. Aan het begin van de Lente vrijwilligers een bloemetje (bijvoorbeeld voor in de tuin) geven als blijk van waardering. Om de kosten hiervan zo laag mogelijk te houden, kan wellicht overwogen worden afspraken te maken met bloemisten of kwekerijen in de buurt zoals:
- Sies & van Der spek ( Bergschenhoek)

- De plantenhal ( Bergschenhoek)

- Bouman Anthuriums ( Bergschenhoek)

2. Aan het begin van de zomer een vrijwilligers lunch organiseren. Hierbij kan aan de vrijwilligers en medewerkers gevraagd worden wie er voor open staan om met een budget zelf iets te bereiden.

3. Aan het begin van herfst een koffieleuten middag organiseren

4. Met kerst de vrijwilligers voorzien van een kerstpakket. Bij de kerstborrel de vrijwilligers terug laten blikken op het afgelopen jaar.

**Elk half jaar**

Elke 6 maanden een gesprek tussen vrijwilliger en teamleider/manager waarbij de volgende vragen centraal staan:

Wat vind je van je werk en ben je tevreden over je functie?

Hoe is je werk naar jouw beleving sinds het vorige gesprek gelopen?

Vertel eens in welke mate je voldoening uit je werk haalt?

Hoe staat het met de afspraken die we de vorige keer hebben gemaakt? Zijn die nagekomen?

Over welke zaken ben je tevreden en waar ben je minder tevreden over?

Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende?

Welke bijdrage lever jij aan het team? Heb je een duidelijke rol?

Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en je collega’s?

Wat zijn de punten waar je trots op bent en goed in bent?

Zijn er bepaalde activiteiten minder goed verlopen? Hoe komt dat?

Hoe kan dat worden verbeterd?

Hoe ervaar je de sfeer tijdens het werk?

Hoe is de informatieverschaffing om je werk goed te kunnen doen?

Hoe ervaar je de planning en organisatie van het werk?

**In bijlage 4**. Vindt u een gespreksformat.

**Elk jaar**

Teambuilding middag

Zoals eerder in het adviesrapport benoemd is kan er gekeken worden naar de mogelijkheid om een teambuilding training door studenten Toegepaste Psychologie van de Hogeschool Leiden te laten geven. Deze studenten worden onder andere opgeleid om trainingsgroepen te begeleiden bij verschillende activiteiten. Mocht er een budget zijn om een teambuilding door professionals uit te laten voeren is dit een tweede mogelijkheid die overwogen kan worden.

**Format Voortgangsgesprek 20 min ( 1x per zes maanden)**

Begeleider:

Naam vrijwilliger:

Datum:

|  |  |
| --- | --- |
| Wat vind je van je werk en ben je tevreden over je functie? |  |
| Hoe is je werk naar jouw beleving sinds het vorige gesprek gelopen? |  |
| Vertel eens in welke mate je voldoening uit je werk haalt? |  |
| Hoe staat het met de afspraken die we de vorige keer hebben gemaakt? Zijn die nagekomen? |  |
| Over welke zaken ben je tevreden en waar ben je minder tevreden over? |  |
| Hoe ervaar je de samenwerking met mij als leidinggevende? |  |
| Welke bijdrage lever jij aan het team? Heb je een duidelijke rol? |  |
| Hoe verloopt de samenwerking tussen jou en je collega’s? |  |
| Wat zijn de punten waar je trots op bent en goed in bent? |  |
| Zijn er bepaalde activiteiten minder goed verlopen? Hoe komt dat? |  |
| Hoe kan dat worden verbeterd? |  |
| Hoe ervaar je de sfeer tijdens het werk? |  |
| Hoe is de informatieverschaffing om je werk goed te kunnen doen? |  |
| Hoe ervaar je de planning en organisatie van het werk? |  |

Datum vervolg afspraak

## Bijlage 4: Persoonlijk ontwikkeling

**Format gesprek ‘ Persoonlijke ontwikkeling’ Begeleider:**

**Naam vrijwilliger:**

**Datum:**

|  |
| --- |
| * Waar wil je met je werk naar toe, welke stappen wil je nog maken?
 |
| * Waarin zou je jezelf willen verbeteren?
 |
| Zou je extra taken willen of extra begeleiding bij huidige taken? |
| * Zijn er verantwoordelijkheden en projecten waarin jij graag betrokken wil zijn jezelf verder in kan ontwikkelen? Zo ja, welke?
 |
| Hoe vind je de ondersteuning door je leidinggevende in je ontwikkeling?  |
| * Heb je verbeterpunten voor mij als begeleider/teamleider?
 |
| Waardoor zou je nog beter gaan functioneren? |
| * Waar zie je jezelf over een half jaar?
 |

Datum vervolggesprek:

## Bijlage 5 Teamontwikkeling

Taakgerichte rollen= Bij taakgerichte rollen gaat het om gedrag met betrekking tot wat het team moet bereiken.

*Voorbeeld van een taakgerichte rol:* Het bij elkaar brengen van alle ideeën die in de groep besproken worden en deze op beknopte wijze herformuleren. Vervolgens een beslissing of conclusie voorstellen zodat de groep deze kan overwegen (Quinn,2010).

Groepsgerichte rollen= Bij een groepsgerichte rol gaat het om gedrag met betrekking tot hoe het team zijn taak zal vervullen (proces georiënteerd).

*Voorbeeld van een groepsgerichte rol:* Er voor zorgen dat teamleden werken aan bijvoorbeeld onderling vertrouwen en samenhang. Stimuleren van een opendiscussie en aanmoedigen om ideeën in te brengen (Quinn,2010).

Stadium 1: Testen

In dit stadium, worden de doelen van de groep beschreven en de taakomschrijving gemaakt. Groepsleden willen weten wat de bedoeling is van de groep en of ze daar wel lid van willen zijn. Om een klimaat te scheppen waarin mensen ideeën en gevoelens kunnen uitwisselen en zich gaan richten op een gemeenschappelijk doel, is het noodzakelijk dat de groepsleider de leden aanmoedigt nieuwe ideeën in te brengen en taakgerichte rollen voor te stellen(Quinn,2010).

Stadium 2: Organiseren

In dit stadium zet de groep een structuur op. De groepsleider moet benadrukken wat het gemeenschappelijk doel (taakrol) is en normen vaststellen. Daarnaast moet de groep helderheid verschaffen over problemen rond het delen van informatie, hoe er gecommuniceerd wordt en welke soorten informatie er gedeeld dient te worden. Om groepsleden meer gelegenheid te geven specifieke vragen te stellen over de taken van de groep, moet de leider groepsleden regelmatig aanmoedigen de kwaliteit van alle suggesties en mogelijke oplossingen te beoordelen (taakgerichte rollen) en verschillen op te lossen door anderen te helpen de diverse visies die de groepsleden inbrengen te begrijpen (groepsgerichte rollen). (Quinn,2010).

Stadium 3: Wederzijdse afhankelijkheid

In dit stadium worden individuele talenten aangesproken en gebruikt. De aandacht wordt op het coördineren van individuele inspanning. De groepsleider richt zich in dit stadium op de wederzijdse afhankelijkheid van groepsleden, competitie tegengaan en individuen aanmoedigen informele leidersrollen op zich te nemen. In dit stadium heeft het team behoefte aan leden die belangrijke onderwerpen en verschillen inzichtelijk maakt en verhelderd. Vervolgens moeten ideeën die naar voren zijn gebracht samengevat worden tot een geheel ( taakgerichte rollen). Zo zorgt groepsgericht gedrag voor het bevorderen van het team en laat het inzien hoe de verschillende uitgangspunten mogelijk tot een creatiever actievoorstel kan leiden (Quinn,2010).

Stadium 4: Produceren en beoordelen

Als de groep de eerste drie stadia met succes heeft doorlopen begint stadium 4 als team. De samenwerking en onderlinge samenwerking verloopt inmiddels soepel. In dit stadium begint het evalueren van de inspanning van het team en hoe de groep heeft samengewerkt. De groepsleider moet bij het evalueren vragen stellen over de doelen, taken, uitkomsten productiviteit en het groepsproces. De vrijwilligers moeten actief bevraagt worden naar de benadering van hun taak en suggesties doen voor de verbetering van teamprestaties en de mogelijkheid krijgen feedback te geven op het teamproces. Dus teamleiders moeten tegelijkertijd leidinggeven en hun teamleden de kans geven de leiderschapsrol op zich te nemen(Quinn,2010).