

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>TAAK – verhaal</b>				
<b>De omgeving erkent de relevantie van het verhaal van de vrijwilligersgroep: de groepsmissie</b>	Grote kans tot erkenning, pioniers engageren zich vanuit een actuele spanning tussen wat er nu is en wat de groep wil bereiken.	Veel erkenning, via de activiteiten toont de groep haar missie aan anderen en biedt de kans aan gelijkgezinden om toe te treden.	Erkenning vervaagt, herhalende activiteiten en procedures resulteren in een trouw maar onveranderlijk publiek.	Weinig erkenning, de omgeving percipieert de groep eerder als een besloten clubje dat op zichzelf gericht is.
De groepsmissie van de groep bepaalt de verbinding tussen groep en samenleving. Een missie die aansluit bij wat er leeft in de samenleving wordt gevoed door deze samenleving. Er ontstaat interactie tussen de groep en de omgeving.	Begeleiden in het bewustzijn dat het mogelijk is om de gewenste verandering als vrijwilliger te bereiken Open uitwisselingsmomenten organiseren waarin gelijkgezinden elkaar kunnen ontmoeten en plannen maken.	Ondersteunen bij het aantrekken van nieuwe vrijwilligers (zijn vertegenwoordigers van de samenleving en helpen de groep om zich blijvend af te stemmen op de omgeving).	Contactmomenten organiseren tussen de groep en de omgeving. Met de nieuwe informatie en netwerken kan de groep een nieuwe activiteit organiseren.	Waarderen van wat er geweest is en samen met de groep heroriënteren op wat nog mogelijk is. Creatief op zoek gaan naar andere vormen van engagement, aangepast aan de noden van de omgeving en de mogelijkheden van de groep.
<b>Bewustzijn van de gewenste maatschappelijke verandering waartoe de groep zich engageert: de groepsmissie</b>	Zeer bewust, in beweging, de groepsmissie vormt zich organisch.	Bewust, de groep heeft een communiceerbare missie.	Latent, men moet er expliciet naar vragen.	Een fijn verhaal dat op vraag met gepaste trots verteld wordt.
De groepsmissie beschrijft de gewenste verandering in de samenleving die de groep nastreeft. Dit verhaal vormt het DNA van elke activiteit.	Ondersteunen bij het verwoorden van de groepsmissie.	Begeleiden om de missie te versterken met welgekozen acties en zelfpresentaties die de aantrekkingskracht van de groep aanzienlijk vergroten.	Een spiegel voorhouden die de groep helpt om te reflecteren over het waarom. Keuze geven tot bijsturen.	Respect tonen voor wat de groep ooit betekende voor de omgeving en de organisatie.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>Verhouding tussen groepsmissie en organisatiemissie</b>	Net voldoende raakvlakken om toe te treden tot de organisatie.	Meer raakvlakken, men wil de organisatie meer op de vrijwilligersgroep laten lijken.	De verhouding tussen beide missies ligt vast, de groep aanvaardt dit.	organisatiemissie bepaalt de groepsmissie, het is lastig dat de organisatie verandert.
Vele organisatiemissies zijn geleidelijk naar elkaar toe gegroeid en combineren drie elementen: ontmoeten, individuele ontplooiing en maatschappelijke verandering. Een thematische focus of aandacht voor een bepaalde doelgroep helpt een organisatie zich te onderscheiden. Niet meer afgestemd zijn op de samenleving is het begin van het einde voor een organisatie. Een organisatie die naast de missie, het doel van belangenbehartiging en/of dienstverlening nastreeft loopt het risico minder afgestemd te zijn op de ondersteuning van lokale groepen. Elk doel heeft een eigen logica, strategie en	Uitdrukkelijk aanwezig zijn op het publieke forum zodat startende groepen zich kunnen verbinden met de identiteit van de organisatie.	Kansen bieden om de organisatie te beïnvloeden via bovenlokaal overleg dat bottom-up werkt, participatiemomenten en aanspreekbare groepsondersteuners.	De organisatiemissie via voorbeeldgedrag belichamen en ervoor zorgen dat het bewustzijn van de groepsmissie en organisatiemissie manifest blijven (enige top-down benadering die werkt). In samenspraak met de groep een veranderingsproces ontwikkelen dat transparant is en de vrijwilligers participatief meepakt in een nieuw verhaal binnen een omgeving die is afgestemd op alle groepen.	Naargelang de afstand tussen de organisatiemissie en de groepsmissie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig afstand: ondersteuning is mogelijk.</li> <li>- Grotere afstand: effectief ondersteunen is niet meer mogelijk, rol van bemiddelaar.</li> <li>- Te veel afstand: het afscheid tussen de groep en de organisatie respectvol begeleiden.</li> </ul>
<b>TAAK – activiteit</b>				

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>Verhouding tussen groepsmissie en activiteit</b>	De reden om zich te engageren bepaalt sterk de keuze van de activiteiten.	De groepsmissie bepaalt nog de activiteiten, aan de hand van enkele werkprincipes.	De groepsmissie vervaagt, focus komt meer op het verbeteren van bestaande activiteiten.	Het steeds herhalen van activiteiten knipt de band met de groepsmissie door.
Een vrijwilligersgroep schrijft haar verhaal door het organiseren van activiteiten, dit wordt door groepen gezien als hun kerndoel.	De groepsmissie samen ontwerpen (waarom), samen woorden geven aan het doel van het vrijwilligerswerk, brengt de groep sneller bij zinvolle en relevante activiteiten (wat).	De aanwezige ervaring en het zelfvertrouwen in de groep versterken het creatieproces en leiden tot nieuwe activiteiten.	De groep laten stilstaan bij het waarom door aandacht te schenken aan de evolutie richting routine. De groep aanleren om de evaluatiecriteria (hoe) door te nemen vooraleer een nieuwe activiteit te ontwerpen.	De groep bewust maken van het gebrek aan vernieuwende activiteiten. Keuze geven om de situatie te behouden of te werken naar verandering.
<b>Activiteiten</b>	Alles is nieuw, waardoor alles een experiment is dat ook wel eens kan mislukken. We proberen en zien wel.	Activiteiten nemen toe, zowel in kwantiteit als kwaliteit. We leren uit fouten en verbeteren voortdurend onze activiteiten.	Herhalende activiteiten zorgen voor behoud of verbetering van kwaliteit, maar vernieuwen niet.	Activiteiten verminderen geleidelijk, vooral activiteiten voor eigen ontspanning blijven over.
Via activiteiten toont een groep zich aan de omgeving. Nieuwe vrijwilligers en deelnemers dagen een groep uit tot aansluiten met wat er leeft in de omgeving en de vertaalslag naar de activiteiten te maken.	Op weg helpen, maar niet alles zelf invullen. Kans geven om ideeën af te toetsen en bevestiging te krijgen. Via overleg, vorming en begeleidingsproces.	Platforms aanbieden waar de groep kan uitwisselen met andere groepen zodat hun bekwaamheid bevestigd wordt en de groep nieuwe ideeën voor activiteiten genereert. Via bovenlokaal overleg, organisatiemagazine, website...	Ondersteunen om het verhaal achter een activiteit op te vissen en op zoek te gaan naar andere activiteitsvormen kan de groep terug stimuleren tot creativiteit.	De groep bewust maken van de herhalende activiteiten in combinatie met de mogelijkheid om zich anders te organiseren.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>Uitgewerkte activiteiten vanuit de organisatie</b>	Zeer welkom, als het aansluit op de vragen van de vrijwilligersgroep.	Welkom indien compatibel met eigen groepsactiviteiten en indien er ruimte is voor eigen accenten.	Als het de traditie is om deze te programmeren, dan zeer welkom. Graag goed uitgewerkte activiteiten.	Hoeft niet meer, al onze energie gaat naar het behouden van wat ons nog rest.
Via uitgewerkte activiteiten ondersteunt een organisatie haar groepen en stimuleert ze gemeenschappelijkheid. Gezien de toenemende diversiteit sluiten uitgewerkte activiteiten niet noodzakelijk aan bij de eigenheid van een groep. Doordat ze ontwikkeld zijn op beleidsniveau ontbreekt soms de voeling met wat er leeft bij lokale groepen.	Omdat deze vrijwilligers niet zeker zijn in het organiseren kunnen uitgewerkte activiteiten soelaas bieden. Keerzijde is dat de groep daardoor het bedenken en organiseren van activiteiten niet in de vingers krijgt. Uitgewerkte activiteiten bestaan daarom best uit een kader dat een waaier aan mogelijkheden openlaat.	De groep is niet te beroerd om de uitgewerkte activiteiten aan te passen aan hun realiteit. Originele, uitdagende activiteiten ondersteunen de groep in zijn groei.	Uitgewerkte activiteiten met een opbouw van missie naar doel (waarom) naar concrete activiteit (wat en hoe) kunnen de groep terug bewust maken van het waarom van hun activiteiten.	Behoud van bestaande activiteiten krijgt voorrang in de groep. Te veel enthousiaste druk van de organisatie om nieuwe activiteiten te programmeren maakt de groep bewust dat ze dit niet meer aankan (leidt tot frustratie en ongenoegen ten aanzien van de organisatie).
<b>TAAK – aanpak</b>				
<b>Toebedelen van taken</b>	Elke vrijwilliger ziet tijdens de activiteit wat er moet gebeuren en doet wat nodig is. Improvisatie is belangrijk.	Er zijn afgesproken taken met veel vrijheid voor eigen invulling. Bovendien kunnen vrijwilligers kiezen welke taken ze willen doen.	Activiteiten zijn mooi georganiseerd in vastomlijnde taken. Het draaiboek zorgt dat steeds dezelfde persoon dezelfde taak uitvoert.	Iedereen kent zijn taak, het zicht op het geheel van de activiteit vermindert.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<p>Zowel in het voorbereiden als in het evalueren blijkt dat vrijwilligersgroepen veel meer aandacht besteden aan de taak dan aan de mensen.</p> <p>De professionalisering (managementmodellen, nadruk op efficiëntie en renderende investeringen) versterkt deze tendens en leidt mogelijks tot missiedrift. Belang van vasthouden aan een sterke organisatiemissie.</p>	<p>De groepscohesie van een startende groep is niet altijd bestand tegen tegenslagen. Een groepsondersteuner kan de kans op succes vergroten door een beroep te doen op de aanwezige krachten in de vrijwilligersgroep. Ligt het succes niet in de activiteit, dan ligt het misschien in wat de groep en de vrijwilliger eruit leert. Kies bewust wat je met de groep gaat evalueren: hoe wordt er samengewerkt, wat leert de groep hieruit voor een volgende activiteit?</p>	<p>Ondersteuning richt zich vooral op het zo lang mogelijk behouden van de werkwijze van de groep.</p>	<p>Een groepsondersteuner verschuift in de voorbereiding best de focus van de taak en de vastgeroeste taakverdeling naar een focus op beleving en motivatie van de vrijwilligers. Dat kan door een simpele vraag: 'Beeld je de volgende activiteit in, wat wil jij dan het liefst doen?'.</p>	<p>Een activiteit aanpassen of een vervanger zoeken voor een vaste post, botst met de traditie en het draaiboek. De groepsondersteuner maakt de groep hierop attent en begeleidt de groep om de keuzemogelijkheden te bekijken.</p>
<p><b>Samenwerken met anderen</b></p>	<p>Absoluut, we zijn vragende partij voor samenwerking en stemmen ons graag af op anderen.</p>	<p>Graag, indien dat ons vooruit helpt. We zoeken samenwerking op of worden ertoe uitgenodigd.</p>	<p>We hebben vaste samenwerkingsverbanden met vaste partners. Dat gaat goed en mag zo blijven. We zoeken geen nieuwe samenwerkingen op.</p>	<p>Neen, dank u. We redden onszelf wel. Samenwerken vergt te veel energie van onze groep.</p>
<p>Samenwerken biedt naast het bundelen van krachten ook het voordeel van contact met andere ideeën en werkwijzen.</p>	<p>Het ondersteuningsaanbod binnen en buiten de organisatie transparant maken (communicatiefora, win-winbeurzen, netwerken).</p>	<p>De neiging van de groep aankaarten om het groeiende netwerk te begrenzen tot de eigen (culturele) gemeenschap en de groep uitnodigen om 'over het muurtje' van hun omgeving te kijken.</p>	<p>Laagdrempelige contact- en samenwerkingskansen aan de groep aanbieden en zo de kans geven om geïnspireerd te worden door andere (nieuwe) vrijwilligerspraktijken.</p>	<p>Bijzonder delicaat om de risico's van terugplooiing op de eigen groep te benoemen. De verstillende groepsdynamiek in een zo vroeg mogelijk stadium benoemen.</p>

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>RELATIE – contact</b>				
<b>Contact met potentiële nieuwe vrijwilligers</b>	Enthousiast en persoonlijk op zoek, de groep past zich telkens opnieuw aan om nieuwe mensen op te nemen.	De sterke uitstraling van de groep verleidt en men spreekt mensen persoonlijk aan.	Nieuwe vrijwilligers zijn welkom indien ze zich aanpassen aan de gebruiken van de groep. We werven wel, maar veranderen ons handelen en onze cultuur niet.	We hebben het goed met elkaar. Bovendien hebben we al veel geprobeerd, maar er zijn geen nieuwe vrijwilligers te vinden.
Elke vrijwilliger die toetreedt maakt een afweging tussen de opgegeven vrijheid en de voordelen van de groep. De voordelen liggen in de motivaties. Indien de beleving van vrijwilligers negatief kleurt, is dat een indicatie van een moeizame samenwerking in de groep.	De groepsondersteuner maakt de pioniers ervan bewust dat niet elke vrijwilliger even sterk voor de goede zaak wil gaan en dat aandacht voor plezier en bijleren belangrijk blijven.	De neiging bestaat om enkel op elkaar af te stemmen op taakniveau. De groepsondersteuner of een gespreksvorm kan de afstemming op elkaar laten starten vanuit beleving en wat vrijwilligers graag zouden doen, om dan pas naar een activiteit en een werkverdeling te gaan kijken.	Het engagement van vrijwilligers steekt in een vast keurslijf (alles is geregeld). Hierdoor missen sommige vrijwilligers de verwachte winst van hun engagement (bv. plezier). De groepsondersteuner creëert ruimte om hierover in gesprek te gaan. Hij focust de groep in eerste instantie op de beleving van iedere vrijwilliger afzonderlijk. Pas daarna komen de verschillende meningen over het resultaat van de activiteit aan bod.	De groep moet noodgedwongen in zijn activiteiten aanbod snoeien door het wegvallen van bestuursvrijwilligers. De ontspannende activiteiten voor de vrijwilligersgroep zelf blijven behouden. De groepsondersteuner geeft de groep de kans om het taboe van de achteruitgaande groep te bespreken en de beleving van elke individu te bevragen. Er wordt samen gezocht naar een meer afgestemde werking.
<b>Doorstroming van vrijwilligers</b>	De groep vormt zich, er komen mensen bij en er gaan er weg.	De groep groeit, er komen vooral mensen bij.	De groep heeft zich gevormd, eerder sporadisch sluit een gelijkgezinde aan.	De groep stagneert en krimpt geleidelijk.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
Het bewegingspatroon van groepen doorheen de jaren is meestal groei – status quo – inkrimping. Afstemming op maatschappelijke evoluties gebeurt door de doorstroming, het komen en gaan van vrijwilligers. Soms is die doorstroming inherent verbonden aan de missie (bv. jeugdbeweging), soms is ze tegennatuurlijk en moet ze geregeld worden door regels op bestuursniveau.	De groepsondersteuner kan de groep methodisch begeleiden in het opstellen van een duidelijke groepsmissie waar vrijwilligers zich toe aangetrokken voelen. Ondersteuning richt zich op het normaliseren van vrijwilligers die stoppen in een groep (serieel vrijwilligerswerk). De groep kan zich niet permitteren van vrijwilligers te willen binden.	De groepsondersteuner daagt de groepshomogeniteit uit op vlak van diversiteit, de natuurwet van het samentroepen van soortgenoten opentrekken naar anderen.	Als vrijwilligers blijven en het aandeel van nieuwe vrijwilligers zakt, is doorstroming het meest relevant. De groepsondersteuner stimuleert de groep om open te staan voor nieuwe vrijwilligers, ook als die zich niet meer voor het leven willen binden.	De groepsondersteuner focust op het samen zoeken naar een evenwicht tussen plezier en wat mogelijk is aan engagement. Als dit evenwicht onbereikbaar is, is stoppen een eerbare optie. De groepsondersteuner maakt dan samen met de groep de balans op van haar jarenlange engagement.
<b>RELATIE – beleving</b>				
<b>Aandacht voor elkaars beleving in het samenwerken als vrijwilligersgroep</b>	Gedrevenheid resulteert in open gesprekken, waar plaats is voor emotie en elkaars beleving.	Er is nog plaats om je beleving mee te delen, maar het wordt steeds minder gevraagd.	Alles is goed geregeld, we veronderstellen dat iedereen tevreden is. We staan niet meer stil bij de beleving.	We hebben veel aan elkaar en wensen dat niet in gevaar te brengen door persoonlijke spanningen uit te spreken.
Een groep met een sterk maatschappelijk project voorziet ruimte in de werking en nodigt de vrijwilliger uit om zijn persoonlijke bijdrage te leveren. Een ondersteuner kan vrijwilligers de kans geven om hun beleving te verwoorden. Slechts weinig groepen slagen daarin.	Bij veel ruimte voor de beleving en persoonlijke ideeën kan de groepsondersteuner ondersteuning en structuur aanbieden. Hij kan ervoor zorgen dat de vrijwilligers mee de richting kunnen sturen waarin de groepsmissie zich ontwikkelt.	De groepsondersteuner kan het belang van vrije ruimte blijven onderstrepen omdat de groep zich vanuit enthousiasme wel eens overtilt aan een boordevol jaarprogramma.	De vrijwilligers de kans geven om hun beleving met elkaar te delen. Duidelijk maken dat de ondersteuner geen nieuwigheden komt opdringen.	De groep bewust maken van de keuze die ze maakt om niet meer stil te staan bij de beleving en wijzen op eventuele valkuilen. Bij openheid ondersteunen om de beleving van de vrijwilligers bespreekbaar te maken.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>RELATIE – motivatie</b>				
<b>Ruimte om een activiteit mee in te kleuren</b>	Veel ruimte, weinig structuur: alles is nieuw!	Veel ruimte met een duidelijk kader stimuleert vrijwilligers tot nieuwe activiteiten.	Als je inbreng past binnen de voorgeschreven taak uit het draaiboek, mag je verbeteringen doen.	We overleven en hebben geen ruimte voor een andere aanpak. Alle vrijwilligers doen wat ze altijd doen.
Vrije ruimte biedt vrijwilligers de kans om hun goesting te vertalen in een zelfgekozen engagement, weliswaar binnen de krijtlijnen van de groepsmissie (onderhandelingsmodel)	De groepsondersteuner helpt om te kiezen, af te bakenen en tot een werkbare structuur met voldoende ruimte te komen.	De groepsondersteuner begeleidt uitwisselingsmomenten om het overzicht op het geheel van activiteiten te behouden. Hij houdt de aanwezigheid van voldoende vrije ruimte in de groepswerking in de gaten en spreekt de groep hierop aan.	De groepsondersteuner maakt de groep ervan bewust dat de vrije ruimte bijna helemaal veranderd is in geplande ruimte, en dat dit negatieve effecten heeft op het bereiken en behouden van nieuwe vrijwilligers. De keuze om al dan niet bij te sturen, ligt bij de groep.	Een ondersteuner probeert de verplichte ruimte terug tot vrije ruimte te brengen waarin vrijwilligers opnieuw keuzes kunnen maken in functie van hun goesting en mogelijkheden.
<b>Betrokkenheid op de totale groepswerking</b>	Iedereen heeft zicht op alles en voelt zich verantwoordelijk.	Groot, het bestuur informeert en betreft elke vrijwilliger. Sommige vrijwilligers wensen dat ook.	Dalend. Enkel het bestuur heeft zicht op het geheel. De rest beperkt zich tot zijn eigen taak.	Grote afstand tussen bestuur en vrijwilligers creëert lage betrokkenheid.



Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<p>Betrokkenheid van vrijwilligers is belangrijk maar vereist maatwerk. Middelen: kennismaking tussen vrijwilligers, consequent het beleid verantwoorden, mogelijkheid voor vrijwilligers om elkaar aan te spreken, te waarderen, te versterken.</p>	<p>De drive van de starters kan soms potentiële vrijwilligers afschrikken. Een bewuste groep of de groepsondersteuner stuurt dat bij zodat elk engagement een plaats krijgt in de groep.</p>	<p>Het gevaar bestaat dat de groep het uiten van betrokkenheid beperkt tot één manier, bv. stemmen tijdens een formeel moment. De groepsondersteuner wijst op het belang van maatwerk.</p>	<p>Ondersteuning richt zich op het terug verbinden van de groep met het bestuur door middel van participatieve werkvormen.</p>	<p>De groepsondersteuner richt zich in de eerste plaats op het bestuur dat gebukt gaat onder een te zware verantwoordelijkheid.</p>
<p><b>STRUCTUUR – vergaderen</b></p>				
<p><b>Vergaderen</b></p>	<p>Onregelmatig en informeel, vrijwilligers komen samen als het nodig is. Grote inbreng van iedereen, voorzitterschap wisselt.</p>	<p>Regelmatig, officieel, duidelijke agenda die elke keer wisselt, agenda is niet vol gepland, er is nog ruimte voor discussie en varia.</p>	<p>Routine, voorspelbaar verloop, gesloten en goedgevulde agenda, voorzitter bepaalt veel, praters en zwijgers, veel informatie, minder open gesprek.</p>	<p>Routine, zeer voorspelbaar, voorzitter bepaalt heel veel, agendapunten verminderen.</p>

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<p>Vrijwilligers ervaren overleg zonder duidelijke meerwaarde voor de te organiseren activiteiten als tijdsverlies. Aandachtspunten voor vergaderingen op maat van de hedendaagse vrijwilliger: enkel indien nodig, goede voorbereiding maar niet tot in de puntjes, meer luisteren naar elkaar dan naar informatie, combineren met activiteiten.</p>	<p>Ondersteuning kan bestaan in het aanbrengen van structuur om misverstanden te voorkomen. Structuur vormt de groep tot een goede gesprekspartner voor overheden en andere groepen.</p>	<p>Ondersteuning blijft het belang van de betrokkenheid van iedereen ondersteunen. Bepaalde werkvormen nodigen de vrijwilligers uit om deel te nemen aan het gesprek vanuit hun beleving of motivatie.</p>	<p>Ondersteuning heeft de taak om iedereen tot actieve deelname te blijven uitnodigen. Onder andere door aandacht te hebben voor de beleving en motivatie van vrijwilligers.</p>	<p>De ondersteuner bekijkt samen met de groep haar manier van vergaderen. Is dat een goede manier om samen te werken? Is het een gepaste manier om plezier te maken en elkaar te ontmoeten?</p>
<p><b>Deelnemen aan regionaal overleg van de organisatie</b></p>	<p>Enthousiast, we kunnen veel leren van de anderen.</p>	<p>Welbewust, we hebben iets te bieden en we kunnen altijd bijleren.</p>	<p>De verantwoordelijke neemt deel uit gewoonte.</p>	<p>Verplichting, hebben we erg weinig aan. Wel gezellig.</p>
<p>Een kanteling van top-down (organisatie gestuurd) naar bottom-up overleg is aangewezen. Aan welk bovenlokaal overleg je als groep meedoet is bepaald door de gebiedsverdeling uit de tijd van Napoleon. Vrijwilligers in middenstructuren zijn geëngageerde experts die nog zelden actief verbonden zijn met lokale groepen (en er voeling mee hebben).</p>	<p>De organisatie zorgt voor voldoende tijd en verdiepende werkvormen om tot ervaringsuitwisseling tussen groepen te komen.</p>	<p>Een groepsondersteuner kan vanuit zijn voeling met de groepen een bovenlokale vergadering methodisch zo voorbereiden dat de groepen zoveel mogelijk van elkaar leren.</p>	<p>De organisatie kan de platforms relevanter maken voor vrijwilligersgroepen en inzetten op het ondersteunen van de taak van de lokale vertegenwoordigers.</p>	<p>Bij het afhaken van een vertegenwoordiger beluistert de ondersteuner de groep en de vertegenwoordiger op hun beleving van het bovenlokale overleg. Als het overleg een gewoonte is geworden, is stoppen een optie. Als het gesprek nieuwe energie genereert kan er een alternatieve oplossing uit de bus komen.</p>

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>Deelnemen aan externe raden en commissies</b>	Nog te vroeg om dit op te pakken. Enkel indien noodzakelijk of verplicht om steun te krijgen.	We kiezen hier bewust voor en rekenen op een return. We vertolken de mening van de groep op de raad en koppelen regelmatig terug.	Vaste leden gaan naar externe raden. De groep besteedt er weinig aandacht aan.	We weten wie deelneemt, maar niet waarom. Als die persoon stopt, komt er geen vervanging.
Drie mogelijke voordelen: ontvangen van gemeentelijke steun, kans om lokaal beleid te adviseren, netwerking met andere groepen. De vrijwilligers die in de raden zetelen worden niet gevoed door de groep. Weinig vrijwilligers zijn geïnteresseerd in dit soort engagement. In deze kwestie er resoluut voor kiezen om zowel de groep als de raad te versterken.	Startende groepen zijn vragende partij voor netwerking en mogelijkheden om hun omgeving conform hun missie te beïnvloeden. Het optimaliseren van deze raden op bovenstaande voordelen is een versterking voor deze groepen.	Externe raden en commissies stemmen zich best af op autonome groepen en stimuleren gemeenten in het zoeken naar flexibele antwoorden op maat.	Een groepsondersteuner stimuleert de groep om zich terug bewust te worden van de missie die achter al hun activiteiten schuilt. En vanuit dit bewustzijn kan een groep terug kiezen voor een meer actieve en gedragen vertegenwoordiging in raden en commissies.	Een groepsondersteuner probeert de groep bewust te maken van de situatie en plaatst naast het behouden van de situatie alternatieven als stoppen of gerichte deelname aan raden. Hij of zij ondersteunt vervolgens de gemaakte groepskeuze.
<b>STRUCTUUR – functies</b>				
<b>Betrokkenheid van groep op verantwoordelijke functies</b>	Groep en verantwoordelijken vallen meestal samen, zeer hoge betrokkenheid.	Bestuur staat los van de groep, betrokkenheid blijft groot.	De afstand tussen groep en bestuur groeit geleidelijk, betrokkenheid vermindert.	Bestuur voelt zich geïsoleerd, groep heeft weinig voeling met bestuur.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
Hoe trekkers hun verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de groep opnemen bepaalt de ervaren betrokkenheid tussen deze verantwoordelijken en de totale groep.	Ondersteuning richt zich op het behouden van de hoge betrokkenheid in hun verdere groeiproces naar meer structuur.	De groepsondersteuner houdt de groep alert om de mogelijkheden tot het tonen van engagement open te houden.	De ondersteuner stimuleert het bestuur om terug de verantwoordelijkheid met de groep te delen en niet alles zelf op te lossen. Voorbeeld: moeite om functie onbemand te laten vs. bewust openlaten van de functie als appel op de verantwoordelijkheid van de vrijwilligers.	De organisatie maakt van stoppen als groep een eerbare optie mits begeleiding. De ondersteuner begeleidt het gesprek tussen bestuur en volledige groep wat verschillende perspectieven kan openen voor de groep.
<b>Doorstroming in functies met verantwoordelijkheid</b>	Sommige vrijwilligers nemen verantwoordelijkheid op. Vrijwilligers en verantwoordelijken komen en gaan.	Het bestuur vindt vlot nieuwe bestuursleden.	Nieuwe mensen kandideren zelden voor bestuursfuncties. Er zijn weinig wijzigingen in functies.	Bestuur blijft hetzelfde. Kans om vervangers te vinden is zeer klein.
Zorgwekkende combinatie tussen leeftijd van bestuurders (hoog) en aantal dienstjaren (veel). Effect dat met name routineuze en verstillende groepen geleidelijk naar binnen keren. Natuurlijke doorstroming in jeugdbewegingen en oudercomités. Doorstroming via regels (die zelden nageleefd worden) in andere organisaties.	De groep heeft geen probleem met doorstroming. Focus van de ondersteuner is om de groep een systeem te laten vinden dat vlot wissels in verantwoordelijkheden opvangt en om minstens één duurzame leider te hebben.	Het patroon van doorstroming vormt zich in de autonome groepsfase: klassieke bestuursvorm (voldoende kandidaten voor bestuursfuncties) of andere vorm van sturing: bestuur en functies > team en taken (gebrek aan kandidaten). Eerste patroon blijft stabiel, tweede patroon neigt naar klassieke bestuursvorm. De organisatie stimuleert het beste het tweede patroon zonder het op te leggen.	De ondersteuning richt zich op het aantrekken van nieuwe bestuursvrijwilligers door de perceptie van de zittende vrijwilligers bij te stellen dat de hedendaagse vrijwilligers er niet meer voor willen gaan en er op te wijzen dat nieuwe vrijwilligers de kans moeten krijgen om vrijblijvend te proeven.	De groepsondersteuning richt zich niet op het forceren van doorstroming maar op het samen zoeken naar een andere, deugddoende en haalbare vrijwilligersmissie.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<b>Beroep doen op de groepsondersteuning van de organisatie</b>	Zeer graag, de ondersteuner brengt gespreksleiding, structuur en een netwerk in onze werking.	Ondersteuner is welkom indien hij zich afstemt op onze groepsdynamiek. Wij zijn autonoom.	Zo is de procedure, maar eigenlijk hebben wij geen ondersteuner nodig, behalve bij grote problemen.	We hebben er al zoveel gezien. Als ze het vragen, mogen ze komen, maar kom niet af met 'vernieuwing'.
	De ondersteuner moet erover waken niet alles zelf op te lossen, maar een beroep te doen op het potentieel in de groep. Gespreksvormen inzetten om tot een gedragen groepsmissie te komen die helder, bondig en communiceerbaar is om anderen te betrekken.	Ondersteuning focust het best op het versterken van het netwerk van de groep door ze te verbinden met andere groepen, organisaties en uitwisselingsplatforms. Waardering en zichtbaarheid geven aan goede praktijken van de groep. Opkomen voor de organisatie missie door voorbeeldgedrag te stellen en het gesprek aan te gaan.	De omgang met de ondersteuner kan gaan van zeer betrokken tot gedogen. In geval van gedogen is het belangrijk om de vertrouwensband te herstellen, om zich te mogen bemoeien met de werking. Ondersteunen betekent waarderen wat goed loopt, maar ook lastige vraagtekens plaatsen om het groepsbewustzijn door de bril van het TRS-levensfasemodel te verhogen en eventueel nieuwe keuzes te maken.	Groepsondersteuning bestaat uit het onderhouden van een goede relatie om moeilijke groepsthema's aan te snijden.
<b>STRUCTUUR – regels</b>				
<b>Instellen en handelen volgens afgesproken regels</b>	We organiseren ons nog. Alles loopt organisch, er zijn weinig regels.	We hebben regels, we weten waarom we ze afgesproken hebben. We gaan er soepel mee om en sturen bij indien nodig.	We hebben regels, vooral de voorzitter kent ze. Problemen worden opgelost door extra regels in te stellen.	Regels zijn heilig, ze niet naleven of veranderen raakt de ziel van de groep.

Kenmerk	Startende groep	Autonome groep	Routineuze groep	Verstillende groep
<p>Regels zijn het gevolg van een incident in de groep of organisatie dat niet voor herhaling vatbaar is. Groepen vinden regels zo evident dat ze niet gemakkelijk in vraag worden gesteld op hun huidige meerwaarde. Regels zorgen voor een kader maar te veel regels bezetten de vrije ruimte van de groep om af te stemmen op de lokale context. Doordat risico-vermijdend gedrag de norm is geworden, neemt het aantal regels toe. organisaties staan voor de moeilijke keuze tussen top-down regels en regels die behoren tot de autonomie van de lokale groep.</p>	<p>Wanneer een startende groep besluit aan te sluiten bij een organisatie, is het belangrijk dat het kader aan organisatieregels de dynamiek van de groep niet verstikt, maar integendeel versterkt.</p>	<p>De ondersteuner blijft best attent zodat de soepele omgang met regels niet verloren gaat.</p>	<p>De ondersteuner verbindt de groep terug met haar missie en bevraagt samen met de groep de meerwaarde van de bestaande regels. Dienen deze regels onze vrijwilligerswerking of zetten ze ons vast?</p>	<p>Er rest weinig onderhandelingsruimte rond de regels. Ze in vraag stellen is een delicate aangelegenheid. Alleen ingrijpen als de groep besluit haar werking te veranderen.</p>