

# Hand out

## 'Het begeleiden van vrijwilligers'



### Inleiding

Uit allerlei bronnen hebben we voor jullie tips, trucs en tools verzameld die we graag met jullie delen. Je kunt het zien als een soort 'checklist' die je naloopt, waarna je weet waar je als organisatie staat en wat eventuele aandachtspunten zijn. We hopen vooral ook dat jullie van elkaar leren.

De onderwerpen die centraal staan zijn:

1. Het verschil tussen begeleiden en leiding geven
2. Management van motivatie
3. Introductie in de organisatie
4. Vormen van begeleiding - gespreksvormen
5. Deskundigheidsbevordering
6. Afronden bij vertrekkende vrijwilligers

## 1. Het verschil tussen begeleiden en leiding geven

Om onze kaders aan te geven, willen we beginnen met het volgende: wellicht overbodig, maar toch willen we graag benadrukken dat niet altijd degene die leiding geeft dezelfde persoon is als degene die vrijwilligers begeleidt bij het dagelijkse werk. Daarom is het goed om onderscheid te maken tussen leiding geven en begeleiden.

Bij leiding geven ben je degene die (o.a.) de doelen bepaalt en in een hiërarchische verhouding staat tot de vrijwilligers. Begeleiden betekent een positie innemen naast de vrijwilligers en binnen de gestelde doelen adviseren over de route die men kan kiezen. Ook richt begeleiden zich voor een belangrijk deel op het welzijn van de vrijwilligers; hoe functioneren ze, zijn ze nog gemotiveerd, kunnen ze goed samenwerken, etc.?

Vanavond richten we ons specifiek op het begeleiden van vrijwilligers, niet op het leiding geven aan vrijwilligers.

Nu we hebben aangegeven wat de kaders zijn, kunnen we door met het volgende onderwerp: management van motivatie.

## 2. Management van motivatie

Tijdens de eerste bijeenkomst (zie hand out "Het werven van vrijwilligers") hebben we het o.a. gehad over hoe je tijdens je werving in kunt spelen op de drijfveren/motivatie van mensen die vrijwilligerswerk willen doen. Als de vrijwilliger daarna eenmaal actief is bij je organisatie, blijft zijn/haar motivatie een belangrijk aandachtspunt. Het werken met vrijwilligers betekent proberen mensen aan je te binden, die je met traditionele middelen (zoals dat gaat bij betaald werk) niet kunt vasthouden. Je hebt hen tenslotte geen betaalde baan te bieden. Maar, vrijwilligers willen vaak wel blijven als:

- Ze werk doen dat naar hun gevoel zinnig is en dat ze actief zijn bij een organisatie die naar hun gevoel zinnig werk doet;
- Ze werk doen dat bij hen past;
- Ze sociale contacten hebben waar ze wat aan hebben.

Kortom, als ze gemotiveerd zijn en blijven. Werken met vrijwilligers is daarom management van motivatie: het doelbewust inspelen op de motieven van de vrijwilligers, hen gemotiveerd houden en hen dankzij die motivatie laten werken aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

Het managen van motivatie is een voortdurend proces. Mensen veranderen, organisaties veranderen, motieven veranderen. Dus ook hoe je vrijwilligers gemotiveerd houdt. Daarom is het belangrijk om de ruil tussen organisatie en vrijwilliger actief te beïnvloeden en te sturen. Met deze ruil bedoelen we de energie en tijd van vrijwilligers aan de ene kant, tegenover werkzaamheden voor de doelstelling van de organisatie aan de andere kant.

Management van motivatie verloopt in 3 stappen:

1. Ken de vrijwilligers en hun motieven.
2. Weet wat je als organisatie met de vrijwilligers wil en wat je hen te bieden hebt.
3. Zorg voor een voortdurende afstemming tussen beide partijen zodat iedereen daar baat bij heeft.

We nemen de 3 stappen nu stuk voor stuk verder met jullie door, om te beginnen met stap 1.



## Stap 1: Ken de motieven van vrijwilligers

Wat beweegt mensen? En vooral: wat beweegt mensen om zich voor jouw organisatie in te zetten? Voor iedereen is dat anders, elk individu kent een eigen mix van beweegredenen. Daarachter komen is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen managen van motivatie. Zonder te weten wat mensen beweegt, is het moeilijk om hen in beweging te krijgen, te motiveren. De motieven van mensen vormen een complex geheel, waar je op veel verschillende manieren naar kunt kijken. Eén van die manieren is om te kijken naar de functie die vrijwilligerswerk voor mensen vervult. We onderscheiden vier functies:

1. De waarde-expressieve functie: vrijwilligerswerk stelt mensen in de gelegenheid om betrokkenheid te tonen, om mensen te helpen, om uitdrukking te geven aan de waarden, normen of idealen die men belangrijk vindt, om mee te doen in de sociale omgeving en de maatschappij.
2. De sociale functie: door vrijwilligerswerk te doen, krijgen mensen nieuwe sociale contacten, doen nieuwe ervaringen op met andere mensen, worden door anderen gewaardeerd.
3. De kennisfunctie: vrijwilligerswerk stelt mensen in staat om hun eigen capaciteiten te gebruiken, om nieuwe vaardigheden op te doen, om zichzelf te vormen en te ontplooien.
4. De ego-defensieve functie: vrijwilligerswerk maakt het mensen mogelijk om zichzelf te handhaven, bijvoorbeeld door structuur en regelmaat in het bestaan te brengen, de tijd te vullen, zich nodig te voelen of door in het vrijwilligerswerk compensatie te vinden voor wat men mist in andere bezigheden of betaald werk.

Zoveel mensen, zoveel motieven. Als vrijwilligersorganisatie is het goed om rekening te houden met ieders individuele motief en daar je begeleiding (voor zover mogelijk) op aan te passen. Als bijvoorbeeld sociale contacten en tijdsbesteding belangrijke drijfveren vormen, probeer die dan in je begeleiding aan bod te laten komen. Dit kun je doen door of zelf voor de bijpassende sfeer te zorgen of door de groep te stimuleren tot een manier van werken waarin die motieven aan bod komen.

Daarnaast adviseren we ook om te proberen het motief gedurende het vrijwilligerswerk te blijven peilen bij je vrijwilliger.

Bij deze stap heb je in kaart gebracht wat je vrijwilligers beweegt. Je hebt zo de eerste stap in management van motivatie afgerond. Tijd om door te gaan met stap 2.

## Stap 2: Weet wat je als organisatie wil met je vrijwilligers en wat je hen te bieden hebt

Eerder hadden we het al over de ruil van energie en tijd van vrijwilligers enerzijds, tegenover werkzaamheden voor de doelstelling van de organisatie anderzijds. Wat heb je als organisatie te bieden om deze ruil compleet en aantrekkelijk te maken? En wat wil je als organisatie met vrijwilligers?

Belangrijk hierbij is om te formuleren welke meerwaarde vrijwilligers bieden én dat je je vrijwilligers duidelijk kunt maken wat hun toegevoegde waarde is aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Daarbij kun je denken aan:

- Draagvlak en legitimatie: vrijwilligers zorgen voor draagvlak in de omgeving of samenleving en daarmee voor legitimatie van de organisatie.
- Gelijkwaardige relatie: de relatie tussen de vrijwilligers en de 'klanten' is gelijkwaardiger, waardoor er minder afstand ontstaat.
- Informatie: werken met vrijwilligers zorgt voor meer verbindingen met de buitenwereld, waardoor de mogelijkheid bestaat om meer informatie uit de omgeving op te vangen.
- Kwaliteit: met vrijwilligers is er meer tijd voor klanten, waardoor ze meer aandacht krijgen. Dat verbetert de kwaliteit van het werk.
- Let op: het accent leggen op kostenbesparing (met vrijwilligers zul je meer activiteiten uit kunnen voeren) werkt meestal negatief op de motivatie van vrijwilligers. Je motiveert vrijwilligers niet door ze te vertellen dat ze (alleen) maar nodig zijn uit economische motieven.

Daarnaast is het als organisatie goed om te weten wat je vrijwilligers te bieden hebt, waarmee je inspeelt op de motieven van vrijwilligers. Daarbij gaat het om drie factoren:

1. De organisatie zelf en het doel: hoe aantrekkelijk is het soort organisatie en het ideaal dat je vertegenwoordigt?
2. De inhoud van het werk: welke activiteiten mogen de vrijwilligers uitvoeren?
3. De werkomgeving: sociale contacten, sfeer, middelen, opleiding, etc.

Hoe spelen deze factoren in op de motieven van de vrijwilligers? Samengevat: welke symbolische opbrengsten heb je als organisatie te bieden en, eventueel, welke materiële opbrengsten zijn er?

Weten wat je als organisatie wil met vrijwilligers en wat je te bieden hebt, is stap 2 van management van motivatie.

We vervolgen met de laatste stap, stap 3.



### **Stap 3: Stem de motieven van de vrijwilliger en de opbrengsten van de organisatie op elkaar af**

Het is belangrijk om de motieven van de vrijwilliger en de opbrengsten van de organisatie voortdurend op elkaar af te stemmen. Dit betekent enerzijds constant nagaan hoe het met de vrijwilliger gaat, wat hem of haar beweegt en hoe je dat kunt verbeteren. Anderzijds houd je de inzet, prestaties en resultaten bij voor de organisatie. En ook wat je als organisatie kunt bieden aan opbrengsten om die inzet, prestaties en resultaten te verbeteren.

Het leren kennen van de motieven van de vrijwilliger (stap 1) en het bepalen wat de organisatie te bieden heeft (stap 2), leidt tot het op elkaar afstemmen van motieven en opbrengsten (stap 3). Het resultaat van deze 3 stappen kun je op twee niveaus aflezen:

1. Het niveau van de vrijwilliger: hoe staat het met de inzet, hoe gemotiveerd is de vrijwilliger voor zijn/haar taken, is er eventueel sprake van een intentie tot vertrekken?
2. Het niveau van de organisatie: leiden de activiteiten van de vrijwilligers tot de gewenste resultaten? Daarbij kan gekeken worden naar het verschil tussen opbrengsten van het werken met vrijwilligers (tijd) en de kosten voor de organisatie (geld).

Werken met vrijwilligers is ervoor zorgen dat de vrijwilligers willen blijven. Tevreden vrijwilligers zijn belangrijk omdat er voor een ontevreden vrijwilliger weinig drempels zijn om te vertrekken. Hij of zij verliest immers geen baan of geld, alleen een vrijetijdsbesteding.

### **Afsluitend**

We hebben nu de 3 stappen van management van motivatie doorlopen. Samengevat is management van motivatie het doelbewust inspelen op de motieven van de vrijwilligers, hen gemotiveerd houden en hen dankzij die motivatie laten werken aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

Je kunt er als vrijwilligersorganisatie niet van uit gaan dat de opbrengsten voor elke vrijwilliger hetzelfde zijn. Het wordt steeds meer van belang om na te denken over de opbrengsten die voor elke vrijwilliger wel dezelfde zijn en op welke punten je kunt inspelen op individuele verschillen.

Ook is het goed om stil te staan bij het feit dat het werken met vrijwilligers echt anders is dan het werken met betaalde krachten. En ook wat dit voor belangrijke gevolgen heeft voor jullie als organisatie:

- De machtsbalans: als organisatie ben je afhankelijker van de vrijwilliger dan andersom. De inzet van een vrijwilliger is een gift die ze elk moment in kunnen trekken. Voor de organisatie kan dit onzekerheid scheppen. Vrijwilligers kunnen zich onafhankelijker gedragen dan betaalde medewerkers; als het ze niet langer bevalt, zijn ze vrijer om op te stappen.
- Vrijwilligerswerk kun je zien als werken in deeltijd als vrijetijdsbesteding. Vrijwilligers besteden een beperkt deel van hun tijd aan vrijwilligerswerk, meestal minder dan betaalde medewerkers doen. Ze doen het bovendien in hun vrije tijd, dus met andere verwachtingen over de opbrengsten ervan. Dat betekent aan de ene kant dat het moeilijker is om dezelfde eisen aan het werk te stellen als bij betaalde medewerkers omdat het vrijetijdsbesteding is. Aan de andere kant betekent het dat vrijwilligers meestal veel minder tijd doorbrengen in de organisatie. Als organisatie werk je op deze manier dus eigenlijk met een groot aantal parttimers die vaak beperkt aanwezig zijn. Dat stelt extra communicatie- en coördinatie-eisen.
- Gelukkig geldt de andere kant ook: vrijwilligers zijn meestal zó gemotiveerd dat er heel veel mogelijk is. Bijvoorbeeld een onstuimige inzet en werken op andere uren dan betaalde medewerkers gebruikelijk vinden.

### **Nog een paar algemene tips**

- Realiseer je dat verschillende vrijwilligers ook verschillende niveaus van betrokkenheid hebben.
- Realiseer je dat verschillende vrijwilligers ook verschillende tijdsinvesteringen kunnen hebben.
- Wees zuinig met de tijd van de vrijwilliger.
- Wees voorzichtig met het toebedelen van taken die niet automatisch bij iemands functie horen.
- Stel (realistische) eisen aan het werk van de vrijwilliger / maak kwaliteitsafspraken.

## **3. Introductie in de organisatie**

Net hebben we het gehad over management van motivatie; een overkoepelende 'werkvorm' die je continu kunt verweven in het begeleiden van vrijwilligers. Nu gaan we wat specifieker in op concrete dingen die onderdeel uitmaken van het begeleiden van vrijwilligers. Er komen zaken aan bod die inspelen op het begeleiden van groepen vrijwilligers en op het begeleiden van individuele vrijwilligers.

Om te beginnen: hoe introduceer je een nieuwe vrijwilliger in je organisatie?

## De introductie

De introductie van nieuwe vrijwilligers kan bepalend zijn voor het succes. Belangrijk om een nieuwe vrijwilliger te laten weten is:

- In wat voor organisatie hij/zij terechtkomt: geschiedenis, achtergrond, doelstelling, werkwijze, plaats van de organisatie binnen de sector.
- Hoe het werk eruitziet: collega's, werkplek, apparatuur, werktijden en pauzes, procedures, kortom, alle informatie die nodig is om te kunnen werken.
- Hoe hij of zij geacht wordt zich te gedragen: verwachtingen, gebruiken, codes, etc.  
Dit laatste punt krijgt niet altijd even veel aandacht; van nieuwe vrijwilligers wordt verwacht dat ze het zelf uitzoeken/ondervinden. Maar juist als mensen de organisatie binnenkomen vanuit een andere achtergrond, is het belangrijk om er expliciet aandacht aan te besteden om onnodige misverstanden te voorkomen.

## Mogelijke onderdelen van de introductie

Concrete onderdelen die je op kunt nemen in je 'introductieprogramma' zijn:

- Je voorziet je nieuwe vrijwilliger van schriftelijk materiaal zoals een introductieboekje over de organisatie;
- Als organisatie voer je gesprekken met de nieuwe vrijwilliger. Denk hierbij aan een welkomst-gesprek, tussentijdse gesprekken en een afsluiting van de introductieperiode/proefperiode.
- Je kunt een mentor voor de nieuwe vrijwilliger aanstellen, die de nieuwe vrijwilliger begeleidt op de werkplek. De mentor is alert op uitsluitingsmechanismen die kunnen optreden tijdens het werk of tijdens pauzes.
- Je geeft de nieuwe vrijwilliger een introductiecursus waarin je de kennis en vaardigheden overdraagt die nodig zijn voor het werk.
- Bij de afsluiting van de introductieperiode komt aan de orde hoe de nieuwe vrijwilliger de organisatie ervaart en wat hij of zij nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Daarnaast krijgt hij of zij informatie terug over de manier waarop leiding en collega's zijn of haar functioneren ervaren.

## 4. Vormen van begeleiding - gespreksvormen

Als jullie na de introductieperiode/proefperiode beiden hebben besloten om met elkaar verder te gaan, kun je de begeleiding in verschillende vormen gielen. Zometeen willen we een aantal gespreksvormen met jullie doornemen. Maar ook wil ik jullie er graag op wijzen dat in het najaar een training vanuit het Kennisplatform voor vrijwilligers plaatsvindt, waarbij in wordt gegaan op selectie- en begeleidingsgesprekken met vrijwilligers. Waar we het nu even houden bij 'de droge stof', krijgen jullie daar alle gelegenheid om dingen te oefenen.

Nou, op naar de droge stof!

Ook bij dit onderwerp zijn weer legio verschillende begeleidingsvormen te bespreken, maar wij beperken ons tot de volgende vijf:

1. Het werkoverleg: hierbij ligt de nadruk op de inhoud van het werk en niet op de vrijwilliger zelf. Werkoverleg vindt met vaste regelmaat plaats tussen leidinggevende of begeleider en vrijwilliger(s). Belangrijke onderwerpen zijn de voortgang van het huidige werk, informatie over de manier waarop een bepaalde taak uitgevoerd moet worden en wanneer dat moet gebeuren. De voordelen van werkoverleg zijn: de kwaliteit van het werk kan in de gaten worden gehouden, vrijwilligers krijgen op gezette tijden informatie over allerlei zaken waardoor de werkzaamheden beter uitgevoerd kunnen worden en je kunt de sfeer proeven bij de vrijwilligers en signalen opvangen.
2. Intervisie: dit is een manier om met collega's problemen bij het werk te bespreken en te zoeken naar oplossingen. Hierdoor is het een middel om de kwaliteit van het werk te verbeteren. De werkwijze is dat iemand een probleem inbrengt en dit gezamenlijk wordt besproken, geanalyseerd en er naar oplossingen wordt gezocht. Voor vrijwilligers kan dit een goede en doelgerichte manier zijn om hun werk te bespreken. Intervisie wordt voornamelijk gebruikt in organisaties met dienstverlening aan externe klanten. De verschillende vrijwilligers maken soortgelijke situaties mee en het is zinvol om die ervaringen uit te wisselen en gezamenlijk oplossingen te verzinnen. Zo blijven problemen in het werk geen individuele verantwoordelijkheid en wordt van elkaars ervaring en kennis gebruikgemaakt.
3. Supervisie: in tegenstelling tot intervisie, is supervisie een individuele vorm van begeleiding. Daarbij gaat het niet zozeer om de voortgang van het dagelijkse werk, maar om de manier van omgaan met het werk, de organisatie en de collega's. De aandacht richt zich dus meer op de persoon, diens houding en vaardigheden in relatie tot het werk dan op het werk zelf. Meestal is degene die supervisie geeft, iemand die buiten de organisatie staat of iemand die in staat is enige afstand te nemen van het dagelijkse werk. Supervisie kan worden ingezet bij iemand van wie je denkt dat hij/zij het werk wel aan zou kunnen of die meer kan dan nu blijkt, maar bij wie het er niet uit komt.

4. Functioneringsgesprekken: dit is soms een beladen term binnen het vrijwilligerswerk omdat het nogal beoordelend klinkt. Toch hoort beoordelen niet thuis in een functioneringsgesprek en vaak worden ze dan ook voortgangsgesprekken of toekomstgesprekken genoemd. Ze zijn bedoeld als tweerichtingsverkeer. Juist in dit soort gesprekken kun je goed zicht krijgen op de manier waarop de vrijwilliger werkt, of de vrijwilliger het naar zijn zin heeft, of er zaken zijn die aangepast dienen te worden en om knelpunten op te sporen voor ze uitgroeien tot grotere problemen. Door alert te blijven op het functioneren van de vrijwilliger en door adequaat te reageren, kun je het weglopen van vrijwilligers voorkomen. Ook laat het houden van functioneringsgesprekken aan vrijwilligers zien dat je ze als organisatie serieus neemt.
- Tijdens het functioneringsgesprek staat de vrijwilliger centraal. Het is belangrijk om een gelijkwaardige sfeer te scheppen en een open gesprek met elkaar te hebben. Het houden van functioneringsgesprekken is voor zowel de organisatie als voor de vrijwilliger zinvol. Voor de vrijwilliger is het een kans om te praten over ervaringen op het werk en bijvoorbeeld de werksfeer, maar ook om feedback te krijgen. Voor de organisatie levert het functioneringsgesprek belangrijke informatie op over de deskundigheid, capaciteiten en interesses van de vrijwilliger.
- Als de informatie uit de gesprekken daadwerkelijk wordt gebruikt om verbeteringen aan te brengen en afspraken worden nagekomen, kunnen functioneringsgesprekken een prima middel zijn om vrijwilligers te blijven motiveren en te behouden.
5. Beoordelingsgesprekken: vaak wordt het functioneringsgesprek verward met het beoordelingsgesprek. Zoals net toegelicht, worden functioneringsgesprekken vooral gehouden met de bedoeling om het werk en de werkomgeving zo gunstig en aangenaam mogelijk te maken voor de vrijwilliger. Ze zijn gericht op het oplossen van problemen en niet op het beoordelen van de prestaties van de vrijwilliger.
- Beoordelingsgesprekken komen in de praktijk minder vaak voor dan functioneringsgesprekken. Bij deze gesprekken gaat het om het bespreken van de prestaties op een aantal van tevoren afgesproken resultaatgebieden. Van tevoren zijn de doelen in onderling overleg bepaald. Tijdens het beoordelingsgesprek gaat het over het al dan niet behalen van die doelen en de factoren die daarop van invloed zijn (geweest). Belangrijk is om ook 'beloningen' te benoemen bij positieve beoordelingen. Daarbij zal het niet gaan om geld, maar bijvoorbeeld om meer verantwoordelijkheid, andere taken of zelf anderen gaan begeleiden.

Alle genoemde vormen van begeleiding kun je gebruiken om de kwaliteit van het werk te verhogen en de tevredenheid van de vrijwilligers te bevorderen. Iets anders waar je dat mee kunt doen, is deskundigheidsbevordering.

## 5. Deskundigheidsbevordering

We beginnen met een aantal voorbeelden.

Voorbeeld 1:

In een jongerenorganisatie die actief is op milieugebied komt een nieuwe vrijwilliger binnen, wordt aan iedereen voorgesteld en gaat vervolgens achter de computer zitten met een taak. Bij vragen is er iemand aanwezig om die te beantwoorden. De nieuwe vrijwilliger gaat zelfstandig aan de slag, leert ter plekke wat hij moet kunnen en er is geen georganiseerde deskundigheidsbevordering. Toch bezit hij na twee maanden de vaardigheden die nodig zijn.

Voorbeeld 2:

In een ziekenhuis komt een nieuwe vrijwilligster binnen, wordt voorgesteld aan het hoofd van de afdeling waar zij komt te werken en gaat meelopen met een ervaren vrijwilliger. Door te zien wat de ervaren vrijwilliger doet, diens uitleg en door vragen te stellen, leert zij wat ze moet kunnen. Daarnaast doet zij mee aan een introductiecursus over hoe het ziekenhuis in elkaar zit en de werkwijze en ze volgt een korte cursus tiltechnieken. Ook dat is dat is deskundigheidsbevordering: meelopen en korte, gerichte training.

Voorbeeld 3:

Een nieuwe vrijwilliger bij de Kindertelefoon mag pas aan het werk na een uitvoerige cursus waarin onder andere gesprekstechnieken en werkwijze bij de Kindertelefoon behandeld worden. Deskundigheidsbevordering als ingangseis.

Drie verschillende manieren om iemand te leren wat nodig is om mee te kunnen draaien als vrijwilliger.

Deskundigheidsbevordering is vrijwel altijd nodig in een vrijwilligersorganisatie. Meestal gebeurt dat op drie momenten:

1. Bij aanvang van het werk: de deskundigheid die nodig is om het werk te kunnen uitoefenen.
2. Gedurende het werk: bij het uitoefenen van de taken wordt opgemerkt dat bepaalde kennis of vaardigheden missen/aangevuld moeten worden. Dat kan door de vrijwilliger zelf gebeuren of door de organisatie. Aanvullende deskundigheidsbevordering is nodig om het werk goed te kunnen doen.
3. Het werk verandert: de vrijwilliger verandert van functie of takenpakket, waardoor nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn. Of de organisatie besluit om op een andere manier te gaan werken wat van de vrijwilliger nieuwe deskundigheid vereist.



Een aantal aandachtspunten rondom deskundigheidsbevordering:

- De hoeveelheid tijd en de plek waar de cursus gegeven wordt (niet te ver van huis) moeten aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de vrijwilligers.
- De vorm van deskundigheidsbevordering moet aansluiten bij het beginniveau, het leervermogen en de leerstijl van de vrijwilligers.

Veel problemen rond deskundigheidsbevordering in vrijwilligersorganisaties komen voort uit het verschil tussen wat vrijwilligers denken dat nodig is om te weten en wat de coördinator of de betaalde krachten nodig vinden voor de vrijwilligers om te weten en te kunnen.

### **Kennisplatform voor vrijwilligers op Walcheren**

Naast dat je als organisatie zelf je deskundigheidsbevordering vormt kunt geven, willen we je ook graag wijzen op het Kennisplatform voor vrijwilligers. Op het Kennisplatform voor vrijwilligers vind je een aanbod van trainingen en workshops voor vrijwilligers. Het Kennisplatform bestaat uit diverse samenwerkingspartner; je leest er [hier](#) meer over. Gezamenlijk willen we met het Kennisplatform een bijdrage leveren aan de persoonlijke ontwikkeling, waardering en versterking van vrijwilligers. Klik [hier](#) voor het actuele aanbod van trainingen en workshops.

Het werkt als volgt: elke partner stelt een aantal trainingen, workshops of themabijeenkomsten voor eigen vrijwilligers, open voor vrijwilligers van andere organisaties. Vanuit ons vrijwilligerssteunpunt betrekken we daarnaast ook maatschappelijk betrokken ondernemers en vrijwilligersorganisaties die incidenteel een workshop of training(s)plaatsen) aan vrijwilligers aanbieden.

Uiteraard horen we het ook heel graag als je vanuit jouw organisatie er voor open staat om zelf een training open te stellen voor andere vrijwilligers.

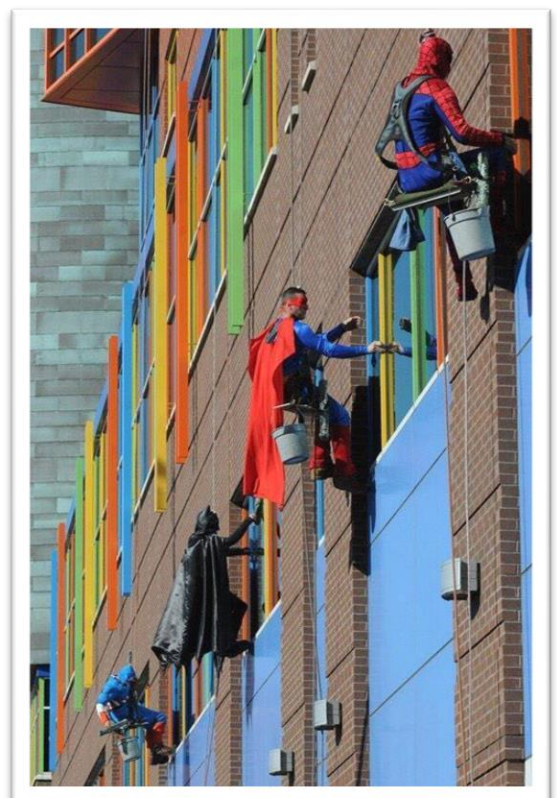
## **6. Een tussendoortje: tips & inspiratie**

Tijdens een interessant seminar over vrijwilligersmanagement die we bijwoonden, kwamen er drie zinvolle thema's voorbij m.b.t. het begeleiden van vrijwilligers:

1. Heb aandacht voor succes  
Zet succes in de schijnwerpers en maak het groter. Aandacht voor succes verbindt, de betrokkenheid wordt vergroot en het creëert een positieve sfeer in de groep.
2. Vrijheid versus verantwoordelijkheid  
Stel niet al te kleine kaders richting vrijwilligers m.b.t. verantwoordelijkheid. Geef het kader aan, maar geef hierbinnen de maximale vrijheid (en dus autonomie).
3. Echt luisteren  
Probeer na te gaan waarom je vrijwilliger doet wat hij doet. En waarom juist bij jouw organisatie? Oftewel: houd contact met je vrijwilliger.

### **Omdenken - Glazenwassers**

Wanneer je met een probleem zit, kan het goed werken het probleem om te draaien en de oorzaak van het probleem te gaan zien als je doelstelling. Een voorbeeld uit Amerika: glazenwassers willen de ramen van een kinderziekenhuis niet wassen vanwege de droevige aanblik van de zieke kinderen. Er werd gezocht naar een manier van werken die vrolijkheid bracht. Ze kozen ervoor om de glazenwassers te laten werken met Batman- en Spidermanpakken aan. Deze aanpak kan je ook omschrijven als omdenken. Je accepteert dan wat er gebeurt en je gaat op zoek naar een manier om met het probleem om te gaan.



## 7. Afronden bij vertrekkende vrijwilligers

De samenwerkingsrelatie tussen een organisatie en een vrijwilliger kan om diverse redenen beëindigd worden, zowel door de organisatie als door de vrijwilliger. Het klinkt misschien wat vreemd om het afronden bij vertrekkende vrijwilligers te behandelen wanneer het gaat over het begeleiden van vrijwilligers. Maar toch kan de informatie uit exitgesprekken van groot belang zijn voor de manier waarop je verdergaat met de begeleiding van de overige vrijwilligers.

Het exitgesprek kan drie verschillende doelen hebben:

1. Het op een zo correcte en zo plezierig mogelijke wijze afronden van een samenwerkingsrelatie
2. Het nagaan van de motieven waarom de vrijwilliger de organisatie verlaat
3. Inzicht verkrijgen in mogelijke verbeterpunten in de organisatie

Vertrekkende vrijwilligers vormen een belangrijke bron van informatie. Een exitgesprek kan je bijvoorbeeld informatie opleveren over:

- De sfeer binnen je organisatie
- De manier van werken
- De eigen rol als leidinggevende of begeleider
- De indruk die de vertrekkende vrijwilliger meeneemt van de organisatie
- De motieven om te vertrekken.

### Afsluitend

Samen hebben we gekeken naar hoe je het begeleiden van vrijwilligers binnen je organisatie vorm kunt geven. Je kunt doelbewust inspelen op de motieven van de vrijwilligers, hen gemotiveerd houden en hen dankzij die motivatie laten werken aan het bereiken van de doelen van de organisatie. Verder hebben we het gehad over hoe je een nieuwe vrijwilliger kunt introduceren binnen je organisatie, welke gespreksvormen je kunt gebruiken bij je begeleiding, dat deskundigheidsbevordering een belangrijke prikkel kan zijn én hoe je af kunt ronden met een vertrekkende vrijwilliger.

Inhoudelijk hebben we het nog niet gehad over het tonen van waardering voor je vrijwilligers. Uiteraard is dit ook ontzettend belangrijk. Hier gaan we de volgende bijeenkomst (over het behouden van vrijwilligers, zie de hand out hiervoor) uitgebreid op in.

## Bronvermelding

Heinsius, Joost e.a. (2003). Basisboek vrijwilligersmanagement (2e, herziene druk). Bussum: uitgeverij Coutinho.



# Inspiratievragen – om verder over na te denken en mee aan de slag te gaan

## 1. De motieven van vrijwilligers

Vrijwilligerswerk kan verschillende functies voor mensen vervullen:

1. De waarde-expressieve functie: vrijwilligerswerk stelt mensen in de gelegenheid om betrokkenheid te tonen, om mensen te helpen, om uitdrukking te geven aan de waarden, normen of idealen die men belangrijk vindt, om mee te doen in de sociale omgeving en de maatschappij.
2. De sociale functie: door vrijwilligerswerk te doen, krijgen mensen nieuwe sociale contacten, doen nieuwe ervaringen op met andere mensen, worden door anderen gewaardeerd.
3. De kennisfunctie: vrijwilligerswerk stelt mensen in staat om hun eigen capaciteiten te gebruiken, om nieuwe vaardigheden op te doen, om zichzelf te vormen en te ontplooien.
4. De ego-defensieve functie: vrijwilligerswerk maakt het mensen mogelijk om zichzelf te handhaven, bijvoorbeeld door structuur en regelmaat in het bestaan te brengen, de tijd te vullen, zich nodig te voelen of door in het vrijwilligerswerk compensatie te vinden voor wat men mist in andere bezigheden of betaald werk.

--> Welke functies herken jij bij de (groepen) vrijwilligers binnen je organisatie?

## 2. Wat is de specifieke toegevoegde waarde van vrijwilligers binnen jouw organisatie?

Met betrekking tot de toegevoegde waarde van vrijwilligers aan het realiseren van de doelen van de organisatie kun je denken aan:

- Draagvlak en legitimatie: vrijwilligers zorgen voor draagvlak in de omgeving of samenleving en daarmee voor legitimatie van de organisatie.
- Gelijkwaardige relatie: de relatie tussen de vrijwilligers en de 'klanten' is gelijkwaardiger, waardoor er minder afstand ontstaat.
- Informatie: werken met vrijwilligers zorgt voor meer verbindingen met de buitenwereld, waardoor de mogelijkheid bestaat om meer informatie uit de omgeving op te vangen.
- Kwaliteit: met vrijwilligers is er meer tijd voor klanten, waardoor ze meer aandacht krijgen. Dat verbetert de kwaliteit van het werk.
- Let op: het accent leggen op kostenbesparing (met vrijwilligers zul je meer activiteiten uit kunnen voeren) werkt meestal negatief op de motivatie van vrijwilligers. Je motiveert vrijwilligers niet door ze te vertellen dat ze (alleen) maar nodig zijn uit economische motieven.

--> Welke toegevoegde waarde herken je uit het bovenstaande rijtje? En heb je nog aanvullingen hierop?

## 3. Wat heb je als organisatie aan vrijwilligers te bieden?

Als organisatie is het goed om te weten wat je vrijwilligers te bieden hebt, waarmee je inspeelt op de motieven van vrijwilligers. Daarbij gaat het om drie factoren:

1. De organisatie zelf en het doel: hoe aantrekkelijk is het soort organisatie en het ideaal dat je vertegenwoordigt?
2. De inhoud van het werk: welke activiteiten mogen de vrijwilligers uitvoeren?
3. De werkomgeving: sociale contacten, sfeer, middelen, opleiding, etc.

--> Welke symbolische opbrengsten heb je als organisatie te bieden en, eventueel, welke materiële opbrengsten zijn er?

## 4. Introductie in de organisatie

Op welke manier introduceer je een nieuwe vrijwilliger in je organisatie? Zijn er mogelijk dingen die je wilt veranderen/aanvullen?

## 5. Gespreksvormen

Van welke gespreksvormen maak je binnen jouw organisatie gebruik?

1. Werkoverleg
2. Intervisie
3. Supervisie
4. Functioneringsgesprekken
5. Beoordelingsgesprekken
6. Exitgesprekken (bij vertrekkende vrijwilligers)

## 6. Wat is jouw gouden tip m.b.t. het begeleiden van vrijwilligers? Wat werkt supergoed in jouw organisatie?





# Naslagwerk m.b.t. het begeleiden van vrijwilligers

## Het 'Basisboek vrijwilligersmanagement' van Joost Heinsius e.a.

Dit boek is erg passend bij het thema 'het begeleiden van vrijwilligers'. Interessante onderwerpen die worden behandeld in dit boek zijn o.a.:

- Hoe vorm je van een groep vrijwilligers een echt team?
- Verschillende vormen van leiding geven
- Hoe ga je om met conflicten met/tussen je vrijwilligers?

## Interessante websites:

- 'Behoud en werving vrijwilligers' van Scouting:  
<https://www.scouting.nl/assets/uploads/doorzoekbareBestanden/06.Ondersteuning/Ledenontwikkeling/Cyclus%20duurzaam%20vrijwilligersbeleid/Vinden/Behoud-en-werving-van-vrijwilligers.pdf>
- 'Borging vrijwilligersbeleid' van CIVIQ (nu Movisie):  
<https://www.nov.nl/themas/vrijwilligersbeleid-management/handboekenvrijwilligersbeleid/1298434.aspx?t=Borging+vrijwilligersbeleid>  
Een wat gedateerd trainingsdocument (2003) maar heel duidelijk en het bevat veel praktische voorbeelden, onder meer van visie op het werken met vrijwilligers, functie omschrijvingen, evaluatie, vrijwilligershandleiding.
- CIVIQ (2005). 5 x B! Binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen. Voor het vinden en binden van (nieuwe) vrijwilligers: <https://docplayer.nl/6573086-5-x-b-binnenhalen-begeleiden-belonen-behouden-beeindigen-de-formule-voor-het-vinden-en-binden-van-nieuwe-vrijwilligers.html>
- 'Handleiding stappen naar vrijwilligersbeleid' van Arcon:  
<http://www.kennisbankvrijwilligerswerk.nl/instrumenten/handleiding-stappen-naar-vrijwilligersbeleid>
- Informatie over de gemeentelijke VNG Vrijwilligersverzekering: <https://www.middelburg.nl/vrijwilligersverzekering>
- Het platform voor verenigingsvraagstukken (voornamelijk sport-gerelateerd): <https://www.meerinkortertijd.nl/>
- PEP Den Haag  
PEP-ebook het vrijwilligershandboek (2015): <http://pep-ebook.nl/>
- Zelfevaluatie van 'Goed Geregeld' van het NOV: <https://www.nov.nl/kwaliteit-en-diensten/goed-geregeld/zelfevaluatie>
- 'Zorg beter met Vrijwilligers': <https://www.zorgvoorbeter.nl/vrijwilligerswerk-ouderen/>



**Tips voor het creëren van motiverende omstandigheden:**

**Waardering**

Waardering tonen kan op verschillende manieren, zoals het geven van een gemeend compliment, aandacht voor verjaardagen en bijzondere gebeurtenissen, een uitje met de groep.

**Inspraak en medezeggenschap**

Nodig de vrijwilligers uit mee te denken en hun mening te geven over de keuze en de uitvoering van het vrijwilligerswerk.

**Reflecteer**

Reflecteer regelmatig over wat beter kan: voor de vrijwilligers, de hulpvragers, voor jezelf en voor de organisatie.

**MOTIVERENDE  
OMSTANDIGHEDEN**

**Sta open voor ideeën**

Luister met aandacht naar de ideeën van de vrijwilligers en vraag waar nodig om toelichting.

**Informeert** vrijwilligers (tijdig en zorgvuldig) over nieuws, veranderingen en belangrijke gebeurtenissen.

**Inzet kwaliteiten**

Geef vrijwilligers de gelegenheid hun kwaliteiten in te zetten. En om deze kwaliteiten verder te ontwikkelen.

## OPLEIDEN & BEGELEIDEN

Goed toegeruste vrijwilligers kunnen hun werkzaamheden beter uitoefenen. Daarnaast ervaren vrijwilligers scholing en training vaak als een vorm van beloning en waardering.

Uit onderzoek (Jennings & Wagnier, 2011) blijkt dat 10% van het leren plaats vindt door middel van opleiden.

Zeker 70% van het leren vindt plaats in de praktijk, door de werkzaamheden die de vrijwilliger uitvoert.

De overige 20% van het leren vindt plaats door met elkaar ervaringen uit te wisselen en hierop te reflecteren.

De combinatie van deze drie vormen blijkt het meest effectief te zijn.

# LEREN

## Leren door opleiden

\* trainingsbijeenkomst \* themabijeenkomst \* onlinetraining  
Een goede training besteedt aandacht aan kennis, houding en vaardigheden, is interactief en maakt gebruik van verschillende werkvormen.

## Leren door ervaren

\* aan de slag \* literatuur \* zelfreflectie  
De vrijwilligers individuele begeleiding bieden, bijvoorbeeld door feedback op rapportages te geven, regelmatig te bellen of te mailen en zo ervaringen bespreekbaar maken.

## Leren van elkaar

\* intervisie \* meelopen met collega \* feedback  
Het organiseren van begeleide intervisie is een werkvorm waarbij vrijwilligers vooral van elkaar kunnen leren.

# HET EXITGESPREK

De samenwerking kan om uiteenlopende redenen worden beëindigd, zowel door de coördinator als door de vrijwilliger.

In een exitgesprek kun je de beweegreden(en) achterhalen van de vrijwilliger: waarom wil hij stoppen met het vrijwilligerswerk? Als de oorzaak bij de organisatie ligt, kun je onderzoeken hoe dit in de toekomst te voorkomen is.

Het kan voor de vrijwilliger van belang zijn dat hij een certificaat of getuigschrift krijgt.

Onderwerpen in een exitgesprek:

1. Reden voor vertrek
2. Tips en tops ten aanzien van:
  - inhoud van het vrijwilligerswerk
  - begeleiding
  - samenwerking en sfeer
  - de communicatie
  - organisatie zelf

# Checklist

In deze hand out heb je allerlei tips, trucs en tools kunnen lezen jullie delen. Je kunt het zien als een soort 'checklist' die je naloopt tijdens de bijeenkomst(en), waarna je weet waar je als organisatie staat en wat eventuele aandachtspunten zijn.

- ✓ **Stap 1: Begeleiden versus leiding geven**
  - Heb je helder wie de leiding heeft over de vrijwilligers en wie de vrijwilligers begeleidt?
- ✓ **Stap 2: Management van motivatie**
  - Heb je helder wat de motieven van je vrijwilligers zijn? Waarom willen mensen zich inzetten voor jouw organisatie?
  - Weet je wat je als organisatie met je vrijwilligers wil en wat je hen te bieden hebt?
  - Lukt het je om de motieven van de vrijwilliger en de opbrengsten van de organisatie op elkaar af te stemmen?

Het is goed om bij management van motivatie rekening te houden met het volgende:

- Realiseer je dat verschillende vrijwilligers ook verschillende niveaus van betrokkenheid hebben.
  - Realiseer je dat verschillende vrijwilligers ook verschillende tijdsinvesteringen kunnen hebben.
  - Wees zuinig met de tijd van de vrijwilliger.
  - Wees voorzichtig met het toebedelen van taken die niet automatisch bij iemands functie horen.
  - Stel (realistische) eisen aan het werk van de vrijwilliger / maak kwaliteitsafspraken.
- ✓ **Stap 3: Introductie in de organisatie**
    - Heb je helder hoe jullie 'inwerkprogramma' eruit ziet voor nieuwe vrijwilligers? Is het compleet zo?
  - ✓ **Stap 4: Gespreksvormen**
    - Welke gespreksvormen zet je in om je vrijwilligers te begeleiden? Heb je het idee dat deze gespreksvorm(en) de kwaliteit van het werk verhogen en de tevredenheid van de vrijwilligers bevordert?
  - ✓ **Stap 5: Deskundigheidsbevordering**
    - Heb je helder op welke manier je vorm wilt geven aan deskundigheidsbevordering?
    - Lukt het je om de hoeveelheid tijd en de locatie aan te laten sluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de vrijwilligers?
    - Lukt het je om de vorm van deskundigheidsbevordering aan te laten sluiten bij het beginniveau, het leervermogen en de leerstijl van de vrijwilligers?
  - ✓ **Stap 6: Afronden bij vertrekkende vrijwilligers**
    - Heb je helder op welke manier je om wilt gaan met vertrekkende vrijwilligers?

## Nog een paar extra tips m.b.t. het begeleiden van vrijwilligers:

- ✓ Heb aandacht voor succes:  
Zet succes in de schijnwerpers en maak het groter. Aandacht voor succes verbindt, de betrokkenheid wordt vergroot en het creëert een positieve sfeer in de groep.
- ✓ Vrijheid versus verantwoordelijkheid:  
Stel niet al te kleine kaders richting vrijwilligers m.b.t. verantwoordelijkheid. Geef het kader aan, maar geef hierbinnen de maximale vrijheid (en dus autonomie).
- ✓ Echt luisteren:  
Probeer na te gaan waarom je vrijwilliger doet wat hij doet. En waarom juist bij jouw organisatie? Oftewel: houd contact met je vrijwilliger.

Heel veel succes met het begeleiden van je vrijwilligers!

