

VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

een eigen vrijwilligersbeleid

de zin van een vrijwilligersbeleid – de samenvatting

ZONDER VRIJWILLIGERS DRAAIT VLAANDEREN VIERKANT

Vlaanderen telt vandaag meer dan een miljoen vrijwilligers die zich wekelijks inzetten voor anderen via hun sportclub, het OCMW, een toneelgroep, de milieuvereniging of het jeugdhuis... Het vrijwilligerswerk kent vele grote en kleine organisaties. Sommige soorten hebben bij ons al een lange en rijke traditie, anderen zijn gloednieuw en trendy. Ze zijn echter allen even onlosmakelijk verbonden met onze manier van samenleven in Vlaanderen.

Leg het vrijwilligerswerk een week stil en onze samenleving draait vierkant.

Ondersteuning bieden aan het vrijwilligerswerk mag geen kwestie van luxe zijn, maar moet als een maatschappelijke noodzaak beschouwd worden. Onder impuls van de Koning Boudewijnstichting, het Platform voor Voluntariaat vzw en de Vereniging van Vlaamse Provincies hebben de vijf Vlaamse provinciebesturen en de Vlaamse Gemeenschapscommissie recentelijk ieder een Steunpunt voor Vrijwilligerswerk opgericht. Deze Steunpunten werken gezamenlijk ondersteuningsinitiatieven uit en vertalen deze naar hun eigen regio. Zij bouwen bijvoorbeeld, samen met het Platform voor Voluntariaat vzw, de vacaturebank voor vrijwilligerswerk uit om zo vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Met de steun van de Vlaamse Gemeenschap hebben de Steunpunten nu een volledig vormingsprogramma uitgewerkt over het vrijwilligersmanagement voor organisaties.

EEN VRIJWILLIGERSMANAGEMENT IN 9 DELEN

De handleiding van dit vormingspakket bestaat uit 9 boekjes. Zij werden geschreven door Peter Vananderoye van het Steunpunt Vrijwilligerswerk Limburg in samenwerking met Hilde De Wilde van de bvba ATOOM, in opdracht van de Provincie Limburg. In deze reeks staan zowel theoretische modellen als praktische oefeningen, nuttige adressen en een uitgebreide literatuurlijst. Ze zijn vooral bestemd voor de vrijwilligersorganisaties maar het deeltje over het statuut bevat ook belangrijke informatie voor de vrijwilligers zelf. De 9 deeltjes zijn in één box of afzonderlijk verkrijgbaar via de Steunpunten voor Vrijwilligerswerk.

Eén boekje uit de reeks ligt nu voor u... Als dit boekje mee kan zorgen voor een grotere tevredenheid bij de vrijwilligers terwijl de organisatie haar doel beter kan bereiken, dan is ons opzet geslaagd.

Veel succes met uw vrijwilligerswerk,
namens de vijf provinciale Steunpunten voor Vrijwilligerswerk en het Punt te Brussel.

Sonja Claes, gedeputeerde voor welzijn Limburg
Dirk De fauw, gedeputeerde voor welzijn West-Vlaanderen
Wiske Ockerman, gedeputeerde voor welzijn Vlaams-Brabant
Jean-Pierre Van Der Meiren, gedeputeerde voor welzijn Oost-Vlaanderen
Marc Wellens, gedeputeerde voor welzijn Antwerpen
Jos Chabert, minister van de Vlaamse Gemeenschapscommissie voor Welzijn en Gezondheid
Mieke Vogels, Vlaams minister van Welzijn, Gezondheid en Gelijke Kansen

maart 2001

EEN RODE DRAAD

We zetten hieronder alle belangrijke thema's die in een vrijwilligersbeleid aan bod komen, kort en overzichtelijk op een rij.

1. EEN EIGEN VRIJWILLIGERSBELEID

(de zin van een vrijwilligersbeleid - de samenvatting)

Wat is een vrijwilligersbeleid? Waarom zouden we in onze organisatie een eigen vrijwilligersbeleid ontwikkelen? Wat kan een vrijwilligersbeleid ons opleveren?

2. ORGANISATIES & VRIJWILLIGERS

(starten met een vrijwilligersbeleid)

Waarom verwachten vrijwilligers vandaag iets anders van een organisatie dan vroeger? Hoe werkt onze organisatie? Wat zijn onze primaire en secundaire doelen? Met welke problemen heeft onze organisatie af te rekenen? Waarom werken wij met vrijwilligers?

3. DE JUISTE JOB

(taakafbakening voor vrijwilligers)

Kunnen vrijwilligers alle taken in onze organisatie opnemen, of moeten we de taken verdelen tussen beroepskrachten en vrijwilligers? Hoe staan onze beroepskrachten en vrijwilligers tegenover elkaar?

4. OP ZOEK NAAR VRIJWILLIGERS

(vrijwilligers werven)

Hoe kunnen we op zoek gaan naar de vrijwilligers? Voor welke taken zoeken we vrijwilligers? Waar vinden we die mensen die we zoeken? Via welke kanalen kunnen we het best werven?

5. WIE VAN DE DRIE

(vrijwilligers selecteren)

Waarom is een goede selectie zo belangrijk? Hoe organiseren we onze selectie? Op welke basis selecteren we kandidaten?

6. (BIJ)HOUDEN IS DE KUNST

(vrijwilligers motiveren)

Hoe motiveer je vrijwilligers? Is elke motiverende factor gelijk voor iedere vrijwilliger? Waarom doet iemand vrijwilligerswerk in mijn organisatie?

7. MET IJZEREN HAND EN FLUWELEN HANDSCHOEN

(vrijwilligers begeleiden)

Welke leiderschapsstijl pas ik het best toe? Wat met 'probleem'-vrijwilligers? Hoe kan ik een vrijwilliger zo goed mogelijk volgen in zijn bezigheid?

8. CHARTERS VOOR STARTERS

(afspraken en overeenkomsten voor vrijwilligers)

Werken we wel of niet met een overeenkomst? Is een afsprakennota hetzelfde als een overeenkomst?

9. DE REGELS VAN HET SPEL

(het statuut en de wettelijke bepalingen voor het vrijwilligerswerk)

Bestaat er een statuut voor de vrijwilliger? Welke verzekering is belangrijk voor vrijwilligers? Welke (onkosten)vergoedingen mogen vrijwilligers ontvangen?

VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

Mensen die zich in georganiseerd verband, onverplicht, onbezoldigd en belangeloos inzetten voor anderen of de samenleving, noemen we vrijwilligers ... Je komt ze overal tegen. Niet alleen in een verzorgingstehuis of bij het bezorgen van maaltijden bij ouderen. Maar ook bij het in stand houden van recreatieve voorzieningen, bij natuurbehoud, bij het begeleiden van een jeugdkamp, bij bestuurswerk, bij buurt- of andere verenigingen enz. Vrijwilligerswerk is in alle beleidssectoren terug te vinden.

Deze mensen doen echter niet aan vrijwilligerswerk omwille van het vrijwilligerswerk maar omdat ze zich willen inzetten voor iets of voor iemand; voor ouderen, jongeren, zieken, gehandicapten, asielzoekers, dieren, ... in de sport, in welzijn, cultuur, volksgezondheid, milieu, ontwikkelingssamenwerking, voor gelijke kansen en nog oneindig veel meer. Vrijwilligerswerk is de verzamelnaam voor het gemeenschappelijke element tussen al die mensen en organisaties in de verschillende sectoren. De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk gebruiken dit gemeenschappelijke gegeven als uitgangspunt voor hun werking, maar erkennen eveneens de enorme diversiteit binnen het vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk in een sportclub vertoont andere kenmerken dan in een palliatieve afdeling van een ziekenhuis, een speelplein of een wereldwinkel. Toch noemt men het allemaal vrijwilligerswerk.

Buiten de benaming "vrijwilligerswerk" hebben heel wat diensten, verenigingen en instellingen nog een ander element gemeen. Ze horen thuis in het middenveld van onze maatschappij, tussen de informele wereld van het gezin en de formele wereld van de privé-markt en de overheid.

Vrijwilligerswerk is dus sterk verbonden met onze samenleving en is daarom onderhevig aan de maatschappelijke evoluties. We merken dat deze evolutie het vrijwilligerswerk (in Vlaanderen) al een aantal jaren onder druk zet. Het lijkt alsof er steeds minder kandidaten bereid zijn om vrijwilligerswerk te verrichten en toch krijgen de Steunpunten voor Vrijwilligerswerk voortdurend vragen van mensen die aan vrijwilligerswerk willen doen, maar niet weten waar ze terecht kunnen.

Vrijwilligers en organisaties vinden elkaar blijkbaar moeilijker. De automatische aansluiting met het vrijwilligerswerk is doorbroken en dient hersteld te worden...

Een mogelijke oplossing voor dit probleem zit in een derde gemeenschappelijk element, namelijk de manier waarop organisaties hun opdracht aanpakken. Het primaire (eerste) doel van een organisatie is wat ze wil realiseren (bv. aan sport doen, zieken helpen, het milieu redden of de buurt meer leefbaar maken). Het secundaire (tweede) doel is hoe ze dit wil verwezenlijken, hoeveel en welke middelen ze daarvoor kan inzetten (bv. een bestuur oprichten dat het doel van de club zal concretiseren, een OCMW-bestuur dat vrijwilligers aantrekt om zieke mensen thuis te helpen tijdens hun revalidatieperiode, geld inzamelen om een natuurgebied te kunnen kopen om dit gebied met geïnteresseerden te kunnen onderhouden, een buurthuis oprichten en een comité samenstellen dat activiteiten in de buurt organiseert).

De organisatorische setting in het vrijwilligerswerk bevat een aantal typische kenmerken die het vrijwilligerswerk zo specifiek maken. In de huidige samenleving, waar mensen tussen oneindig veel kunnen kiezen, valt een organisatie die professioneel werkt beter in de smaak. Ook vrijwilligers verwachten van een organisatie dat ze op een doordachte en hedendaagse manier te werk gaat. Organisaties die daar niet aan voldoen, hebben minder aantrekkingskracht. Om een organisatie (die met vrijwilligers werkt) goed in elkaar te steken, kan men vertrekken vanuit een (vrijwilligers)beleid. Dit beleid legt uit wat zo specifiek is aan het werken met vrijwilligers, en voorziet speciaal voor die groep een aangepast management.

Dit lijkt allemaal nogal zwaar op de hand, maar het komt erop neer dat je beter met vrijwilligers kunt werken als je weet wat vrijwilligers vandaag van een organisatie verwachten, en als je weet op welke wijze je de antwoorden op deze verwachtingen in je organisatie kan inbouwen...

1 WERKEN MET VRIJWILLIGERS IN HET PERSPECTIEF VAN VERANDERINGEN

De samenleving heeft de laatste decennia ingrijpende veranderingen ondergaan waarvan we dagelijks de repercussies op het verenigingsleven merken. Velen onder u komen tot de conclusie dat het engagement van mensen niet meer hetzelfde is als dat van pakweg 20 jaar geleden. We krijgen te maken met vrijwilligers die veel mondiger zijn, weten wat ze willen en vooral weten wat ze niet willen. We observeren binnen organisaties een steeds verder schrijdende veroudering van de groep vrijwilligers. We merken dat individuen die zich vrijwillig willen inzetten in de samenleving een vrij grote keuze hebben en op zoek zijn naar dat engagement waarin ze zichzelf kunnen ontplooiën en dat ze kunnen waarmaken binnen de eigen krappe vrije tijd. We komen vaak tot het besluit dat vrijwilligers aantrekken voor bepaalde thema's makkelijker is dan voor andere.

Kortom, de veranderingen in de samenleving stellen het model van werken met vrijwilligers zoals dit reeds jaren gebruikt wordt, in vraag. Of om het positief te formuleren: de organisaties staan voor een hoop nieuwe uitdagingen.

1.1 HET VERSCHIL TUSSEN TOEN EN NU

Toen het bewegingsleven ongeveer 150 jaar geleden ontstond, kreeg het een duidelijke identificatiefunctie mee. Dit betekende dat leden van een beweging zich identificeerden met alles wat hun beweging vooropstelde. Er werd gewerkt en gedacht naar het voorbeeld van de beweging. De bewegingen waren daartoe ook standsgewijs gebonden opgebouwd, zoals trouwens heel de samenleving standsgewijs gebonden was. Een stand (bv. de arbeidersstand) bood dan een 'totaalbeweging' aan waarin de aangesloten leden voor alles, maar dan ook alles, terecht konden. Aan het beeld dat een dergelijke 'arbeidersbeweging' vooropstelde, wilden (moesten) alle toenmalige arbeiders zich spiegelen.

Een dergelijke samenleving stond voor een duidelijk afgelijnd geheel van waarden en normen en voor een onveranderlijk en eenduidig wereldbeeld. Dit werd naar voor geschoven als één blok, één monoliet. Sociologen spreken dan ook over de monolithische samenleving. De identiteitsvorming van de persoon was binnen die monolithische samenleving vrij eenvoudig. De identiteit van een persoon werd immers maatschappelijk bepaald een individu identificeerde zich met het (standen)model dat de (standen)maatschappij aanbood. De sociale, culturele en syndicale bewegingen waren eigenlijk een soort verlengstuk van die monolithische samenleving en droegen bij tot de identificatie van de leden met hun stand.

Op het einde van de 20ste eeuw neemt deze identificatie andere vormen aan en heeft ze meer en meer afgedaan. Er wordt gesproken van een evolutie van een monolithische naar een plurale samenleving. Met pluraal bedoelen we dat er niet langer meer één werkelijkheid is, maar dat de verschillende maatschappelijke deelsectoren uit mekaar groeien en evolueren naar op zichzelf staande eenheden. Ieder dan nog met hun eigen specifieke manier van denken en eigen waarden en normen.

Het gevolg van dit alles is een totaal gewijzigde identiteitsvorming voor de mens. Als antwoord op de vraag 'wie ben ik?', kan het individu niet meer terugvallen op een duidelijk identificatiemodel van een bepaalde stand, maar moet het zelf een identificatiemodel samenstellen op basis van de eigen persoonlijke mogelijkheden en beperkingen. We zouden dit proces 'bricoleren' kunnen noemen, als tegenhanger van identificeren. De mens van vandaag is veel vrijer dan welke generatie ook, vooral omdat hij de mogelijkheid heeft om zelf te kiezen waar hij/zij naartoe wil. Momenteel mist deze vrijheid wel een bedding, een richting. Vooral de economie en de politiek zijn de bepalende instituties en organen van de hedendaagse samenleving.

Het mag dus duidelijk zijn dat vroeger de samenleving het sturend geheel was en dat dit nu in de schoenen van het individu wordt geschoven. Er verandert ook iets aan de structuur van de samenleving en dit betekent dat er een totaal andere democratiebeleving op de voorgrond komt. Om het wat simplistisch te zeggen: de beleving van de democratie verschuift van verticaal naar horizontaal, waarbij dit laatste betekent dat mensen hun zeg willen hebben in de verschillende maatschappelijke sectoren. Maar zeker niet overal even veel, enkel naar 'eigen goddunken en vermogen'.

1.2 MENTALITEITSWIJZIGING OP PLAATSELIJK NIVEAU

Vanuit de moeilijke omschrijving van identificeren naar bricoleren dient opnieuw te worden gekeken naar de plaatselijke werking van eender welke organisatie (want dit is geen alleenstaand feit). Een plaatselijke bestuursploeg leeft en werkt nog te veel vanuit een monolithisch samenlevingsmodel. Men biedt iets aan dat goed is en men verwacht dat iedereen zich met alles wat wordt aangeboden identificeert. Er wordt meestal van de plaatselijke organisatiernaam een dwingende structuur gemaakt. De reden van afhaken van de leden ligt dan meestal niet aan het aanbod op zich, maar aan de plaatselijke vertaling ervan. Ter plaatse wordt nog te veel verticaal gedacht: alles met name zo goed mogelijk beheersen, controleren, want men wil een sterke structuur. Het alternatief dat meestal wordt afgewezen en terecht overigens, is er een zonder structuur.

Een positiever alternatief zit in de horizontale structuur en het horizontaal denken. Het gaat dan niet meer over beheersen, maar over coördineren.

Concreet betekent dit niet dat mensen die iets voor de organisatie willen doen meteen moeten ingepalmd worden. Of schief bekeken als ze bij de rest van de werking niet participeren. Laat de mensen de vrijheid om datgene te kiezen waar ze zelf iets aan hebben, en verplicht hen niet zomaar om al de rest er eveneens bij te nemen. Deeltijds en tijdelijk engagement is iets wat de nieuwe generatie kan aanspreken. Werken aan deze mentaliteitswijziging bij verantwoordelijken is waarschijnlijk één van de grootste uitdagingen op plaatselijk vlak.

1.3 VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

De samenleving evolueerde van monolithisch naar pluraal, of van verticaal naar horizontaal. Het vrijwillig engagement situeert zich daarbinnen. Wil het vrijwilligerswerk niet achterna hinken en een zachte dood sterven, dan is er zeker een mentaliteitswijziging nodig. Wat we horizontaal denken hebben genoemd, heeft consequenties ten aanzien van onze traditionele verticale structuren en vertegenwoordigingsdemocratieën. Bij matrixstructuren komen immers elementen van directe of participatiedemocratie om de hoek kijken. En daar is het naar ons aanvoelen om te doen in de toekomst van een lokale werking: een ruimer kader aanbieden waarbinnen (vrijwillige) medewerkers en verantwoordelijken hun eigen weg kunnen gaan.

Om dit te kunnen realiseren is er nood aan managementvaardigheden en -technieken specifiek naar vrijwilligers toe.

Deze technieken en vaardigheden situeren zich binnen de volgende domeinen:

- Maatschappelijke situering van vrijwilligerswerk: Wat is vrijwilligerswerk vandaag? Wie zijn vrijwilligers? Wat zijn vrijwilligersorganisaties?
- Organisatiekader met een plaats voor vrijwilligers: Organisaties als doelgericht samenwerkingsverband van mensen; Organisatiecultuur in functie van het vrijwilligerswerk (doelen van organisatie en doelen van vrijwilliger); Bestuurders en uitvoerders; Beroepskrachten en vrijwilligers
- Taakafbakening: Takenpakketten; Methode van taakafbakening; Organisatie-structuur en taakafbakening
- Werven: Imago; Doelgroep; Boodschap; Communicatiekanalen; Onthaal
- Vereisten en selectie: Selectiecriteria; Aanwervingprocedure; Afwijzen van vrijwilligers
- Leidinggeven aan en behouden van vrijwilligers: Een goede werksfeer en werksituatie (organisatiecultuur); Ondersteuning; Informatie en communicatie; Participatie en medezeggenschap; Geschillenprocedure; Leiderschapstijlen; Evalueren en functioneren (evaluatie- en functioneringsgesprekken)
- Afspraken en overeenkomsten: Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend; Belang van afspraken; Juridische consequenties van overeenkomst of afsprakennota.

2 NAAR EEN VRIJWILLIGERSBELEID

Als antwoord op de problemen in het vrijwilligerswerk van vandaag kan gebruik gemaakt worden van een systeem dat de organisatie analyseert en dat antwoorden tracht te formuleren op maat van de organisatie. Dit systeem noemen we een vrijwilligersbeleid.

Een vrijwilligersbeleid voorziet in de realisatie van een geheel aan voorwaarden die nodig zijn om vrijwilligers binnen een organisatie tot hun recht te laten komen en hun eigen doelen na te laten streven op een zodanige manier dat ook de doelstellingen van de organisatie daarmee gediend zijn" (CIV 1992).

2.1 EEN VISIE OP HET WERKEN MET VRIJWILLIGERS

Organisaties sturen hun visie en doelen bij naar aanleiding van de maatschappelijke evoluties. Waar vroeger in de verzorgingsinstellingen gesteld werd dat er zoveel mogelijk voor het welzijn van de persoon gedaan diende te worden, zal nu vooral de nadruk op het verhogen van de zelfredzaamheid liggen. Dit heeft heel wat gevolgen voor het beleid van dit soort organisaties. In dit kader gaat het echter niet om het bijstellen van de visie van de organisatie zelf, maar om het ontwikkelen van een aan de tijd aangepaste visie op het vrijwilligerswerk zelf. Deze denkoefening dient te gebeuren in verbondenheid met de organisatievisie. Zonder verbinding tussen de bestaansgrond van de organisatie en de visie op de bijdrage van het vrijwilligerswerk hieraan, mist het vrijwilligerswerk haar voeding. Het vrijwilligerswerk vormt anderzijds ook een integraal deel van de organisatie. Deze basisideeën, geïntegreerd in een welomschreven en gedragen visie, maken een stevig fundament. Problemen zoals deze tussen bijvoorbeeld beroepskrachten en vrijwilligers kunnen hierdoor reeds op voorhand worden vermeden.

Voor sommige soorten vrijwilligerswerk is de binding met het groter geheel niet meer zo vanzelfsprekend en minder direct, maar daarom niet minder belangrijk. Zo staat in ziekenhuizen het medisch handelen voorop, maar kunnen een hoop organisatorische aspecten worden opgenomen door vrijwilligers en verhogen zij daardoor de menselijke zorg.

We proberen hier duidelijk te maken dat een visie op het werken met vrijwilligers belangrijk is. Vaak valt op dat organisaties 'gewoon' een beroep doen op een aantal vrijwilligers voor dit of dat werkje. Het is pas op conflict- of probleemmomenten dat organisaties zich gaan afvragen wat nu juist de positie / waarde van de vrijwilliger binnen de organisatie is.

Daarnaast is het ook vaak zo dat vrijwilligers worden gezien als middel om het organisatiedoel te bereiken. Verder wordt soms nauwelijks nog gedacht.

De visie op vrijwilligerswerk dient te voldoen aan de functies die het heeft: vrijwilligerswerk binnen de organisatie een plaats geven die het verdient, de organisatie doordringen van de gevolgen van het werken met vrijwilligers en het samenwerken zo effectief mogelijk laten verlopen. (Heinsius, 1998)

Dit denkwerk dient de basis te vormen voor een goed vrijwilligersbeleid, voor een organisatiecultuur met oog voor de vrijwilliger.

2.2 CHECKLIST VOOR EEN VRIJWILLIGERSBELEID

In deze lijst van Heinsius (1992) staan een aantal aandachtspunten uit het vrijwilligersbeleid.

Een visie op de waarde en functie van vrijwilligers voor je eigen organisatie.

- Waarom wil je organisatie met vrijwilligers werken? Wat levert dit op?
- Welke motieven hebben vrijwilligers voor dit werk? Hou je daar rekening mee?

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van vrijwilligers en beroepstaken.

- Omschrijf duidelijk de taken van de vrijwilligers en de beroepskrachten
- Verdeel ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen vrijwilligers en beroepskrachten

Werving van vrijwilligers.

- Werf je collectief of individueel?
- Hoe bereik je mensen en hoe wek je interesse op voor jouw vrijwilligerswerk?

Selectie van vrijwilligers.

- Wie selecteert en welke criteria mag of moet je hanteren?
- Wat doe je met het afwijzen van vrijwilligers?

Introductie van nieuwe vrijwilligers.

- Wie leidt nieuwe mensen op en hoe doe je dat?
- Wat is belangrijk bij de introductie?

Rechtspositie van vrijwilligers.

- Onkostenvergoedingen en verzekeringen
- Inspraak, informatie en communicatie
- Geschillencommissie en contracten

Begeleiding en scholing van vrijwilligers.

- Op welke punten en door wie worden vrijwilligers begeleid?
- Is daar tijd voor en gebeurt dit collectief of individueel?
- Wordt er aan vorming gedaan en door wie?

3 TAAKAFBAKENINGEN VOOR VRIJWILLIGERS

De mensen in je organisatie vormen de basis voor de werkzaamheden. Zonder hun productieve en creatieve vermogens te benutten, kan je niet goed werken. Dit geldt zowel voor beroepskrachten als voor vrijwilligers. Maar beroepskrachten en vrijwilligers verschillen als het gaat om positie, verantwoordelijkheden, deskundigheden en motivatie. Een heldere taakafbakening is daarom belangrijk, maar niet eenvoudig. En het afbakenen van taken ligt ook heel gevoelig. Tegelijk moet je rekening houden met individuele voorkeuren en wensen. Wat vrijwilligers kunnen doen, wat beroepskrachten uitvoeren en hoe ze samenwerken, is uiteraard afhankelijk van de doelen van de organisatie en de deskundigheid die vereist is om die doelen te bereiken. De structuur van de organisatie heeft ook gevolgen voor het afbakenen van taken en vice versa. Maar als je daar allemaal rekening mee houdt, hoe bakten je in de praktijk dan taken af, hoe vul je taken in? Daarvoor gebruiken we een aantal criteria.

3.1 CRITERIA

Bij het invullen van taken gaat het in eerste instantie om een combinatie van op het eerste zicht tegengestelde factoren: efficiëntie en voldoening in het werk. Het kan heel efficiënt zijn om één iemand de hele dag hetzelfde karweitje te laten doen, want daar wordt hij/zij goed in. Maar als het een vervelende en monotone bezigheid is, zal dat weinig voldoening opleveren en eerder tegenzin en demotivatie in de hand werken. Op de duur is dat niet efficiënt en een vrijwilliger zou er wel eens mee willen ophouden. Dan moet je opnieuw beginnen. Andersom geldt ook dat een groot aantal leuke en afwisselende taken voor één vrijwilliger veel voldoening oplevert maar dat dit heel inefficiënt is. Tussen efficiëntie en voldoening moet een evenwicht gevonden worden dat bij vrijwilligers meer bij voldoening ligt en bij de organisatie meer bij efficiëntie.

Vervolgens moet bij het invullen van de taken ook gelet worden op:

- het doel (taken met verschillende doelen voor één persoon zijn niet handig)
- de vereiste deskundigheid en ervaring
- de tijd (iemand alleen om 9 uur 's morgens en 3 uur 's middags nodig hebben is niet efficiënt bij een beroepskracht, maar kan wel passen bij vrijwilligers)
- de plaats (veel verplaatsingen binnen een gebouw of daarbuiten)
- de benodigde technologie voor die taken

Dan moet gekeken worden of het aantal taken in een takenpakket voor iemand niet te veel of te weinig is, of er lacunes zijn (taken die niet gedaan worden) of doublures (taken die dubbel uitgevoerd worden), of er geen onduidelijkheden in de taakafbakening zitten, hoe kwetsbaar de organisatie is als een medewerker (met veel taken die niemand anders kan verrichten) uitvalt en of de taken niet zo verdeeld zijn dat er te veel tijd en energie vereist is voor het coördineren ervan.

Belangrijk is ook dat de taakverdeling flexibel is. Kan meer of minder werk gemakkelijk worden opgevangen? Kan iedereen voldoening vinden in dit takenpakket en blijven er mogelijkheden over om zich te ontplooien en zich te ontwikkelen? En tenslotte, zijn er mensen te vinden die bij die takenpakketten passen of vraag je alleen

maar schapen met vijf poten? Je kan een prachtige taakafbakening maken maar als die onuitvoerbaar is omdat niemand voor die taken te vinden is, schiet je er niets mee op.

3.2 TAKENPAKKETTEN

Bij een laatste controle van een takenpakket voor iemand kan je kijken of aan vier voorwaarden voldaan is:

- Er moet variatie in de taken zitten
- Er moet ruimte zijn voor een zekere mate van zelfstandigheid bij het plannen en uitvoeren van taken
- Mensen moeten zich in die taken kunnen vinden
- De taken moeten zodanig geformuleerd zijn dat gegevens over het uitvoeren van de taken gerapporteerd kunnen worden.

Als het goed is, resulteert dit in takenpakketten die duidelijk zijn, geaccepteerd worden, hanteerbaar zijn in omvang, en controleerbaar.

Het is handig om bij elkaar passende taken door één persoon te laten uitvoeren. Dat bevordert de duidelijkheid. Er worden eenduidige en wel te verstane afspraken gemaakt over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Bovendien wordt dit overgebracht aan de mensen in de organisatie. Zeker bij grotere organisaties zijn schriftelijke afspraken duidelijker dan mondelinge. Vervolgens moeten er daadwerkelijk mensen en takenpakketten aan mekaar gekoppeld worden. Uiteraard wordt bij het samenstellen van die takenpakketten rekening gehouden met de verschillen tussen beroepskrachten en vrijwilligers en hun samenwerking.

3.3 METHODE VAN AFBAKENING

Als het gaat om de invoering van vrijwilligerswerk in een organisatie, is de taakafbakening tussen beroepskrachten en vrijwilligers een speciaal probleem. Om taakomschrijvingen voor vrijwilligers te maken die zowel nuttig zijn voor de organisatie als acceptabel voor de beroepskrachten, is een methode ontwikkeld. Deze methode kan ook gebruikt worden in organisaties waar reeds vrijwilligers aanwezig zijn om de taakafbakening beter af te stemmen en te evalueren. In deze methode vertrekken we van de taken van de beroepskrachten. Deze taken leveren de bouwstenen de voor taakomschrijvingen van vrijwilligers.

We werken in verschillende stappen:

1. Zet de taken van de beroepskrachten op een rij.
2. Bekijk vervolgens de taken die voorbehouden zijn aan vrijwilligers.
3. Kijk of er voldoende evenwicht is in de verschillende takenpakketten, en in de posities van beroepskrachten en vrijwilligers.

Om samen met de beroepskrachten en de vrijwilligers, van de antwoorden tot realistische taakomschrijvingen te komen, kunnen ze gekoppeld worden aan vragen als: hoeveel tijd is daarvoor nodig, hoeveel begeleiding en scholing, enz., met gebruikmaking van alle criteria die hiervoor zijn behandeld. Voor beroepskrachten met weinig ervaring met vrijwilligerswerk kan het handig zijn lijsten te geven met bestaande taakomschrijvingen van vrijwilligers in de eigen organisatie of elders. Of met mogelijke taken, gebaseerd op het werk van soortgelijke organisaties en met deskundigheden en vaardigheden van vrijwilligers die reeds beschikbaar zijn. Op die manier krijgen ze een idee van wat mogelijk en haalbaar is.

Uiteraard biedt deze methode geen oplossing voor problemen die ontstaan als bijvoorbeeld de directie of het bestuur van een organisatie wil, dat vrijwilligers voor bepaalde taken worden ingezet die de betaalde beroepskrachten niet willen afstaan. Dat is een belangenconflict tussen bestuur of directie en de beroepskrachten. Maar zowel in organisaties met veel als met weinig beroepskrachten kan deze methode gebruikt worden om taken voor vrijwilligers af te leiden van het werk van de beroepskrachten, op een zodanige manier dat de beroepskrachten het idee hebben dat zij wat te winnen hebben bij de komst van vrijwilligers.

4 HET WERVINGSPLAN

Gebaseerd op "Rekruteren" van het Rode Kruis-Vlaanderen (Verstraete, C., 1994)

Vrijwilligerswerk gebeurt in heel wat sectoren en uiteenlopende contexten. Het spreekt voor zich dat iemand die zich engageert in een sportclub andere beweegredenen en motieven heeft dan diegene die rijdt voor een Minder Mobielen centrale of het Vlaamse Kruis of de activisten van een politieke partij of milieuvereniging.

Voor organisaties die reeds ervaring hebben of die wensen te beginnen met de werving van vrijwilligers, is het belangrijk om daar rekening mee te houden en deze werving te voeren vanuit een bewuste keuze.

Een uitgewerkt wervingsplan en wat extra stof voor de concrete uitvoering ervan zal helpen bij het beantwoorden van deze vragen en het op punt stellen van concrete acties.

Onze organisatie

- Wat is ons imago, hoe zijn we gekend?
- Hoe ziet ons werkgebied eruit?
- Op welke voorzieningen kunnen we een beroep doen?
- Wat hebben wij vrijwilligers te bieden?

Het doel

- Voor welke taak zoeken wij vrijwilligers?
- Hoeveel vrijwilligers zoeken we?
- Binnen welke termijn?

De doelgroep

- Wie moeten we aanspreken? Wie is er geschikt? Welk profiel?
- Waar vinden we zulke mensen?

De boodschap

- Wat gaan we vertellen?
- De vijf W's:
 - . Wie zoek je
 - . Wat zijn de taken
 - . Waar moet de vrijwilliger werken, waar kan hij terecht voor informatie
 - . Wanneer wordt de vrijwilliger verwacht
 - . Waarom zoekt de organisatie vrijwilligers en waarom zou een vrijwilliger dit werk doen
- Hoe zullen we het formuleren?

De communicatiekanalen

- Welke weg zullen we kiezen?
- Mensen mondeling aanspreken?
- Mensen schriftelijk aanspreken?
- De media gebruiken?

Evaluatie van het plan

- Is ons doel goed geformuleerd?
- Wie houdt alle gegevens bij voor een verslag?

Het draaiboek

- Wie doet wat, wanneer, hoe?
- Met welke middelen (begroting)?

4.1 WERVEN, EEN VAST ONDERDEEL VAN DE WERKING

Werven wordt meestal als een aparte activiteit bekeken. Er zijn nochtans veel situaties die je kan aangrijpen om nieuwe vrijwilligers aan te trekken, maar er moet aan gedacht worden. Enkele mogelijkheden bij wijze van voorbeeld: Wanneer je ergens wordt uitgenodigd als gastspreker kan je documentatie ter beschikking stellen, samen met een formuliertje waarmee om meer informatie kan worden gevraagd of waarop mogelijkheden kunnen worden aangestipt om mee te werken en waarop zeker de naam en het adres van een contactpersoon staat vermeld.

Heel wat rusthuizen organiseren jaarlijks een feest waar veel mensen naartoe komen. Alle vrijwilligers zijn dan meestal druk in de weer met koken, opdienen, afwassen, tappen, ... Waarom plan je niet dat enkele vrienden of kennissen eens voor een uurtje het werk overnemen, niet om de vrijwilligers de kans te geven om ondereen wat te kletsen maar wel om zich tussen de bezoekers te mengen. Er valt heel wat te vertellen over het werken als vrijwilliger en zo horen we misschien van de een of de ander dat hij/zij geïnteresseerd is om mee te werken.

In dezelfde zin kan het ook nodig zijn om voor een wervingsactie het doelpubliek voor te bereiden. Dit is zeker het geval:

- wanneer heel wat mensen de werking van de organisatie, groep of afdeling niet, slechts gedeeltelijk of verkeerd kennen of
- wanneer je wil werven met het oog op de start en de uitbouw van een nieuwe dienst.

De voornaamste bedoeling van deze voorbereidingsfase is:

- dat de mensen geïnformeerd zijn over wat je wil aanpakken en waarvoor je vrijwilligers zoekt, en er belangstelling voor hebt;
- dat mensen die kunnen meehelpen, geïnteresseerd geraken.

Enkele voorbeelden

In de lokale bladen en op de lokale radio zorg je voor een artikel of om een uitzending over de dienst of de activiteit waarvoor je vrijwilligers zoekt. Daarin vertel je niet alleen over het probleem dat je wil aanpakken, maar ook over hoe je dit wil doen. Dit laatste punt is belangrijk omdat het mensen de gelegenheid geeft om te bekijken of ze aan zoiets willen en kunnen meewerken. Om die boodschap over te brengen kan je werken met voorbeelden, levendige verhalen en beelden over concrete feiten en gebeurtenissen.

Je nodigt de scholen uit om een dag of een week te organiseren over onderwerpen waarmee jouw organisatie bezig is. Je kan materiaal ter beschikking stellen, zorgen voor een infostandje, voor demonstraties, ... Vergeet ook het oudercomité niet te betrekken bij de initiatieven.

Op een marktdag, tijdens een beurs, tijdens de kermisweek, aan de ingang van een warenhuis, ... kan je met een infostand gaan staan. Je geeft informatie mee.

5 VRIJWILLIGERS SELECTEREN

Gebaseerd op "Rekruteren" van het Rode Kruis Vlaanderen (Verstraete, C., 1994).

Omtrent het selecteren van vrijwilligers heerst er heel wat weerstand. Tegenstanders claimen dat men mensen die zich onbetaald en vrijwillig inzetten niet kan afwijzen. Er is een grote nood aan vrijwilligers en door een selectieprocedure toe te passen verhoog je de drempel. Maar er zijn ook argumenten die er voor pleiten. Het publiek heeft recht op een kwaliteitsvolle dienstverlening. Ook de vrijwilliger heeft recht op een gepaste taak. Dat komt zijn motivatie ten goede. Niet iedereen is voor elk vrijwilligerswerk geschikt. Een gesprek op voorhand geeft de vrijwilliger ook het gevoel ernstig genomen te worden.

We bespreken de verschillende stappen die in de selectie van één of meerdere geïnteresseerden voorkomen. Dit kan de indruk wekken van een lange omslachtige procedure. In de praktijk verloopt alles meestal veel eenvoudiger omdat verschillende stappen ineens kunnen worden gezet.

5.1 SELECTIECRITERIA

Besteed voldoende tijd aan het formuleren van selectiecriteria. Bepaal de criteria zo duidelijk mogelijk, waarbij je voor ogen houdt dat het om vrijwilligerswerk gaat. Als je geen criteria gebruikt, zal de organisatie of het werk zelf zorgen voor een bepaalde selectie. Als mensen zich niet thuis voelen of niet tegen de taken opgewassen zijn, selecteren ze immers zichzelf: ze gaan weg.

Bij het bepalen van de selectiecriteria kijk je terug naar het wervingsplan. Daar heb je immers de doelgroep van de wervingsactie omschreven. We hebben een aantal vereisten (persoonskenmerken, kennis / vaardigheden, middelen / mogelijkheden, houding en onverenigbaarheden) gesteld.

5.2 DE SELECTIEPROCEDURE

- Het eerste contact heeft als voornaamste bedoeling om wederzijds kennis te maken.
- Met de oriëntering of selectie wordt ervoor gezorgd dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt.
- De introductie heeft tot doel om de nieuwe vrijwilligers wegwijs te maken in de dagdagelijkse gang van zaken van de organisatie en hen in te werken in hun taak.

5.3 HET AFWIJZEN VAN VRIJWILLIGERS

Soms moeten er mensen afgewezen worden. Als er zich te veel mensen aanbieden of als mensen duidelijk niet aan de criteria voldoen, is dit noodzakelijk. Ga eerst na of je de persoon niet kan doorverwijzen naar een andere afdeling binnen je organisatie. Afwijzen en afgewezen worden is voor beide partijen niet aangenaam. Begin alvast met eerlijk te zijn. Mensen hebben het meestal snel door wanneer hen smoesjes verteld worden. Je kan mensen persoonlijk, telefonisch en schriftelijk afwijzen. Geef ze in ieder geval altijd de gelegenheid om contact op te nemen na de afwijzing zodat ze persoonlijk naar de redenen ervoor kunnen vragen. Voorbeeld van een mondelinge afwijzing: "Wanneer we alle elementen op een rijtje zetten, denk ik dat deze opdracht voor jou niet zo geschikt is. Als je er zelf ook zo over denkt kunnen we wel nog even bekijken welke andere mogelijkheden er zijn". Probeer jouw afwijzing zo positief mogelijk te laten zijn en richt het zo min mogelijk op een negatieve manier op de persoon zelf. Als iemand bijvoorbeeld heel andere ideeën heeft over het werk, zeg dan niet dat het foute ideeën zijn, maar dat jullie eigen aanpak anders is. Het kan gebeuren dat je iemand moet afwijzen die eigenlijk zelf hulp nodig heeft. Formuleer het dan zo dat het gaat om zaken die hij/zij nog niet goed kan, in plaats van dat hij/zij zelf beter hulp kan gaan zoeken. Noem zo mogelijk een aantal dingen waar hij wel goed in is en andere dingen die hij zou moeten verbeteren om in aanmerking te komen voor vrijwilligerswerk. Dat is minder confronterend en minder afwijzend. Tenslotte kan je hem ook wijzen op een andere vorm van vrijwilligerswerk die je beter bij hem vindt passen.

6 VRIJWILLIGERS MOTIVEREN

Soms hoor je wel eens iemand vragen: "Wat bezielt mensen toch om zoveel bezig te zijn voor anderen? Hoe houden ze het vol? Wat beweegt hen toch?" 'Bewegen' is precies de kernbetekenis van het woordje 'motivatie'. Motivatie komt immers van het Latijnse woord 'movere' dat 'bewegen' betekent. Motivatie staat voor beweegredenen of, zoals het woordenboek het zegt: "het geheel van beweegredenen om iets te doen of te laten". Motiveren is een woord dat in twee richtingen kan worden gebruikt. We kunnen iemand anders motiveren. Dan betekent het: iemand motieven of beweegredenen geven, aansporen, enthousiast maken. Motiveren is dus zeker niet wat sommigen ervan maken, namelijk: ervoor zorgen dat anderen willen wat wij willen dat ze willen. Maar we kunnen ook zelf gemotiveerd zijn. Dan betekent het dat iets ons enthousiast maakt, ons de energie geeft om iets te doen.

Uit ervaring weten we dat sommige dingen ons motiveren en andere niet. Wat we ook weten, is dat wat de één motiveert iemand anders totaal onberoerd laat. Daarom kunnen we nu reeds stellen dat er geen algemeen recept bestaat om mensen te motiveren.

6.1 DE VIJF BEHOEFTE (MASLOW)

De psycholoog Abraham MASLOW ontwierp, als professor psychologie aan de Brandeis University, een piramide met vijf verdiepingen die het relatieve belang voorstelde van vijf verschillende soorten menselijke behoeften die ieder individu heeft, namelijk de fysiologische behoeften (1), de behoefte aan veiligheid (2), de behoefte aan sociaal contact en acceptatie (3), de behoefte aan erkenning (4) en tot slot de behoefte aan zelfrealisatie (5).

De implicaties van de theorie van Maslow over de hiërarchisch gestructureerde behoeften zijn voor leidinggevendenden van groot belang:

Verschillende medewerkers kunnen in dezelfde situatie en op hetzelfde tijdstip op verschillende behoefteniveaus zitten. In een vergadering is de ene moe (niveau 1), een tweede wil met de groep iets bereiken (niveau 4) en een derde zit te kletsen en grappen te maken (niveau 3).

Als mensen niet de mogelijkheid hebben hun behoeften op niveau 3 (sociale behoeften), niveau 4 (erkenning) en niveau 5 (zelfrealisatie) op het werk te bevredigen, dan zullen ze buiten het werk die gelegenheid wel vinden waar aan die behoeften tegemoet gekomen wordt. Dit is de reden waarom velen net genoeg energie stoppen in hun werk zodat ze uitbetaald worden en hun baan niet verliezen, maar zich voor de rest niet betrokken voelen bij hun bedrijf.

Groepen en organisaties laten hun medewerkers niet steeds de mogelijkheid om hun behoeften van niveau 4 (erkenning en waardering) en niveau 5 (zelfrealisatie) te bevredigen. Dat geldt vooral voor mensen met een lagere functie die een zeer nauwkeurig omschreven opdracht moeten uitvoeren of die een routinebaan hebben waarin bijna alle handelingen zijn vastgelegd en waarin nauwelijks enige ruimte is om zelf richting te geven aan hun baan, of om zelf enig initiatief of beslissing te nemen.

Als leidinggevende kan je mensen maar motiveren tot betere prestaties indien je voordien al hebt gezorgd voor een billijke beloning, een geborgen sfeer, (sociale) contactmogelijkheden, vriendschap en het gevoel begrepen te worden.

Een groepsgewijze oplossing van problemen en groepsgewijze besluitvorming zijn activiteiten die kansen bieden voor medewerkers om aan hun behoeften van niveau 3 (sociale contacten en acceptatie), niveau 4 (erkenning) en niveau 5 (zelfrealisatie) te komen.

6.2 MOGELIJKE MOTIVERENDE FACTOREN (HERZBERG)

De theorie van Herzberg geeft leidinggevendenden een nog beter inzicht in de behoeften van hun medewerkers. De "tweefactorentheorie" van de motivatie is ontwikkeld uit het onderzoek van Friedrich HERZBERG aan het Carnegie Institute of Technology. Hij heeft bewijsmateriaal verzameld betreffende twee relatief onafhankelijke factoren: de motiverende en de instandhoudende factoren.

Bepaalde factoren in een werkgroepsituatie worden opgevat als bron van behoeftebevrediging en schenken voldoening. Dit zijn de motiverende factoren (bevredigen, satisfactie geven, motivatoren, ...).

Andere factoren worden opgevat als mogelijke struikelblokken voor behoeftebevrediging en wekken irritatie op. Dit zijn instandhoudende factoren (niet bevredigen, dissatisfactie geven, hygiënefactoren).

Als motiverende factoren fungeren:

- prestaties leveren, succeservaring
- erkenning en waardering
- het werk zelf
- verantwoordelijkheid
- vooruitgang, promotie, persoonlijke groei

Als instandhoudende factoren fungeren:

- (slechte) intermenselijke relatie met superieuren
- (slechte) intermenselijke relatie met collega's
- (onvoldoende) technische supervisie

- (slecht) bedrijfsbeleid- en bestuur
- (slechte) beloning
- (storende) bedrijfsadministratie
- (slechte) arbeidsomstandigheden
- (tanende) jobzekerheid
- (verminderde) status

Wanneer de instandhoudende factoren niet gehandhaafd zijn (cfr. adjectieven tussen de haakjes), worden ze struikelblokken. Ze geven de mensen dan een onbevredigd gevoel. Wanneer echter de instandhoudende factoren op peil worden gehouden, b.v. goede arbeidsomstandigheden, betekent dit niet dat daardoor een gevoel van voldoening ontstaat. De motiverende factoren werken net andersom. De aanwezigheid van bevredigen (prestatie, erkenning, enz.) geeft een gevoel van voldoening.

7 LEIDING GEVEN AAN VRIJWILLIGERS

Een hoofdstuk over het begeleiden van vrijwilligers is er één waarin je in principe een oneindig aantal aspecten kan terugvinden. Her en der in deze reeks kwam je er wellicht al een aantal tegen. We kunnen hiervoor in het bijzonder verwijzen naar het motiveren van vrijwilligers. Hieronder volgt een greep uit de overige of andere instrumenten en aspecten.

7.1 LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Leiding geven kan op verschillende manieren. In de meest uiteenlopende stijlen van leiding geven kan men een aantal algemene leiderschapsstijlen terugvinden. Iedere leider bezit wel een aantal kenmerken van deze types. De kunst bestaat erin de juiste leiderschapsstijl (of combinatie van stijlen) op het juiste ogenblik toe te passen. Deze combinatie noemen we situationeel leiderschap...

7.2 SITUATIONEEL LEIDERSCHAP

Bij leidinggeven moeten we rekening houden met wat we willen realiseren én met wie we te doen hebben. Sommige voorzitters en verantwoordelijken hebben vooral aandacht voor goede verhoudingen tussen vrijwilligers. Andere hebben vooral oog voor het resultaat. Een goede leiding slaagt erin om een evenwicht te vinden tussen aandacht voor het resultaat en aandacht voor de vrijwilliger.

Hoe moeten we met onze vrijwilligers omgaan om het beoogde resultaat te bereiken? Het antwoord luidt: onze wijze van leidinggeven moet aangepast zijn aan de situatie van de vrijwilligers. Daarom wordt er in de hedendaagse literatuur over leiderschap dikwijls gesproken over situationeel leiderschap. Maar wat betekent dit concreet? Voor het antwoord op deze vraag steunen we op het boek 'Situationeel leiderschap', geschreven door drie Amerikaanse deskundigen op het gebied van leidinggeven.

Leidinggeven is, volgens deze deskundigen, samen te vatten in twee woorden: ondersteunen en sturen. Ondersteunen verwijst vooral naar wat we "aandacht voor de vrijwilliger" noemen: informatie geven, luisteren, communicatie in twee richtingen, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, begrip tonen, samenwerking bevorderen, feedback geven. Sturen heeft vooral te maken met wat we "aandacht voor het resultaat" noemen: doelstellingen vastleggen, organiseren, richting geven, nauwkeurige instructies geven over wie, wat, waar, wanneer en hoe, controleren. Sturen hoeft niet noodzakelijk negatief te worden bekeken.

Wat is nu motiverend leidinggeven? Een goede leiding, zeggen de deskundigen, is ondersteunen en sturen in een verhouding die is aangepast aan elke soort van vrijwilligers. Competente, zelfzekere en gemotiveerde vrijwilligers hebben weinig nood aan sturing en ondersteuning. Je kan hen zelfstandig opdrachten toevertrouwen. Een goed woord voor deze vorm van leidinggeven is 'delegeren'. Als voorzitter of verantwoordelijke kunnen we onze tussenkomsten verder beperken tot toezicht houden, toezien of alles goed loopt, mogelijk maken dat het werk goed kan worden gedaan. Competente maar minder zelfzekere of minder gemotiveerde vrijwilligers hebben veel ondersteuning nodig maar weinig sturing. Hier kunnen we spreken van 'steunen'. Dit betekent aanmoedigen, ondersteunen, waardering laten blijken, luisteren, meehelpen, om de motivatie en het zelfvertrouwen aan te zwengelen. Minder competente en bovendien minder zelfzekere of

gemotiveerde vrijwilligers hebben veel sturing en veel ondersteuning nodig. Voor deze vrijwilligers moeten we de taken of besluiten nauwkeurig toelichten en verantwoorden, veel uitleg geven, vragen beantwoorden, de werkwijze aangeven. Ze verlangen, wanneer ze vorderingen maken, regelmatig een schouderklopje en moeten zich betrokken voelen bij de besluitvorming, om hun inzet te vergroten. Een woord dat hiervoor kan worden gebruikt is 'coachen'. Minder competente maar sterk gemotiveerde vrijwilligers met veel zelfvertrouwen vragen vooral om concrete instructies, controle en toezicht op de geleverde prestaties om hen op weg te helpen. Het woord 'sturen' geeft dit goed weer.

In een schema ziet dit er als volgt uit:

<i>SITUATIE VAN DE VRIJWILLIGER</i>	<i>LEIDERSCHAPSSTIJL</i>
<i>COMPETENT MET VEEL ZELFVERTROUWEN EN HEEL GEMOTIVEERD</i>	DELEGEREN (opdrachten toevertrouwen)
<i>COMPETENT MET MINDER ZELFVERTROUWEN EN/OF MINDER GEMOTIVEERD</i>	STEUNEN (luisteren, aanmoedigen, waarderen, gemakkelijker maken, meehelpen)
<i>MINDER COMPETENT MET WEINIG ZELFVERTROUWEN EN/OF WEINIG GEMOTIVEERD</i>	COACHEN (sturen en ondersteunen)
<i>WEINIG COMPETENT MET VEEL ZELFVERTROUWEN EN/OF HEEL GEMOTIVEERD</i>	STUREN (structureren, controleren, toezicht houden)

7.3 COMMUNICATIE & FEEDBACK

In het stuk over motiveren werd reeds aangetoond dat sommige motivatoren meer effect hebben op langere termijn, of beter blijven hangen dan andere. Heel in het bijzonder kan het gaan over bepaalde vormen van feedback. Om goed feedback te kunnen geven aan vrijwilligers is het noodzakelijk over specifieke gespreksvaardigheden te beschikken en een elementair inzicht te verwerven in communicatie in het algemeen. Drie belangrijke stappen in de communicatie (die in tijd vaak nagenoeg samenvallen) zijn waarnemen, interpreteren en oordelen. We moeten ons bewust zijn van de fouten die we in deze stappen kunnen maken.

Het begrip "assertiviteit" verwijst naar een geheel van communicatieve vaardigheden waarbij je opkomt voor jezelf. Je eigen gedachten, gevoelens, ideeën, behoeften en verlangens uiten. Belangrijk daarbij is dat deze vaardigheden op een zodanige wijze gehanteerd worden dat er respect voor de andere uit blijkt.

Assertiviteit houdt dus in :

- respect voor mezelf = affirmatie
- respect voor de ander
- respect voor de relatie = contact

Feedback is een mededeling aan iemand, die informatie geeft over hoe zijn/haar (verbaal en non-verbaal) gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. De mate waarin feedback gegeven wordt en de effectiviteit ervan, worden sterk bepaald door een sfeer van vertrouwen tussen de desbetreffende personen en in de groep. Drie technieken zijn wezenlijk om feedback tot een goed einde te brengen in organisatieverband. Het betreft de techniek van het *luisteren* bij het ontvangen van feedback. Hierbij geldt de regel dat 'een mens drie jaar nodig heeft om te leren praten, maar vijftig jaar om te leren luisteren'. Bij het geven van feedback is de *ik-boodschap* van wezenlijk belang. Op deze wijze praten we steeds in termen van concreet waarneembaar

gedrag en vervallen we niet in abstracte afwijzingen. De derde techniek is die van *positief eerst*. Het heeft immers geen zin om na een reeks van verwijten en negatieve aspecten te zeggen dat er ook nog positieve kanten te melden zijn. Je begint daar mee, maar je wordt niet te zeemzoeterig, zodat iedereen aanvoelt dat er nog wat gaat volgen.

8 WAAROM AFSPRAKEN MAKEN?

Gebaseerd op "Afspraken van en met vrijwilligers" van het Nederlands Centrum Vrijwilligerswerk (Cornelis, M., 1993).

Waar mensen met elkaar samenwerken, worden afspraken gemaakt. De meeste afspraken gaan over taakverdeling en over afbakening van verantwoordelijkheden. Zonder afspraken kun je eigenlijk niet samenwerken. In organisaties waar vrijwilligers werken, is het vooral voor de vrijwilligers zelf erg belangrijk om afspraken te maken. In tegenstelling tot betaalde werknemers is er voor hen bijna niets wettelijk geregeld. Er bestaan ook geen CAO's voor vrijwilligers. Dat betekent dat de rechtspositie van vrijwilligers bepaald wordt binnen de organisatie waar ze werken. Er moet een beleid worden gemaakt, waarin de plaats van de vrijwilligers in de organisatie duidelijk wordt omschreven. Dat beleid moet in duidelijke en praktische afspraken worden uitgewerkt, afspraken waarin zowel de positie binnen de organisatie als de rechten en de plichten van de vrijwilligers goed en duidelijk zijn vastgelegd. Het doel van afspraken die met vrijwilligers worden gemaakt, is een duidelijke en eerlijke samenwerking. Je weet dan wat er van elkaar verwacht kan worden. Je kunt elkaar aanspreken op hetgeen je afgesproken hebt. Juist bij conflicten is het van wezenlijk belang dat je kunt terugrijpen naar duidelijke afspraken. Afspraken op papier werken het best. Die geven minder misverstanden dan mondelinge afspraken.

8.1 DE VORM VAN DE AFSPRAKEN

Afspraken tussen vrijwilligers en de organisatie kunnen op verschillende manieren worden gemaakt.

Te denken valt aan de volgende mogelijkheden :

- Mondelinge afspraken: op zichzelf is hier niets op tegen, maar je kan elkaar verkeerd begrijpen. Achteraf is moeilijk na te gaan wat er precies gezegd of bedoeld is.
- Interne richtlijnen: die kunnen worden verwerkt in een beleidsstuk van de instelling, of bijvoorbeeld in een lijstje met punten dat gehanteerd wordt bij het inwerken van nieuwe vrijwilligers.
- Besluit van een vergadering: als de positie van de vrijwilligers is besproken, zijn de concrete besluiten in het verslag van die vergadering (mits goed genotuleerd) een weergave van de afspraken.
- Briefwisseling: het bestuur of de directie kan in een brief aan een individuele vrijwilliger een aantal afspraken vastleggen. Ook mondelinge toezeggingen in een overleg kunnen per brief bevestigd worden.
- Reglement: de afspraken kunnen worden opgenomen in een reglement dat volgens de gebruikelijke procedures van de organisatie wordt vastgesteld. Het reglement krijgt nog iets meer status als het in de statuten van de instelling wordt genoemd of voorgeschreven.
- Overeenkomst: in een op schrift gestelde overeenkomst tussen de vrijwilliger en de instelling, zijn de onderlinge afspraken opgenomen. Het wordt door de individuele vrijwilliger en de organisatie ondertekend.

8.2 AFSPRAKEN, WAT ZIJN ZE WAARD?

Gemaakte afspraken geven in de eerste plaats duidelijkheid over de gang van zaken voor alle betrokken partijen. Maar de waarde van de afspraken blijkt pas echt als er onenigheid ontstaat. Er wordt wel eens gedacht dat een vrijwilligersovereenkomst geen rechtsgeldigheid heeft. Dat is echter een misverstand. Zelfs mondelinge afspraken hebben rechtsgeldigheid. Maar mondelinge afspraken zijn moeilijk te bewijzen: op z'n minst moeten er getuigen zijn om te kunnen aantonen dat de afspraak werkelijk gemaakt werd.

Afspraken op papier zijn de duidelijkste afspraken. Ervaring leert dat afspraken die in een ondertekende overeenkomst zijn geregeld, bij de rechter gemakkelijker zijn af te dwingen dan afspraken in een andere vorm. Geen van beide partijen kan immers ontkennen de afspraak te hebben gemaakt. De stap naar een rechter komt in de praktijk echter niet veel voor. Er wordt geen salaris betaald, dus de vrijwilliger is voor haar/zijn levensonderhoud niet van het werk afhankelijk. Ook de organisatie zal niet gauw naar de rechter stappen om naleving van een overeenkomst te eisen. Meestal blijven conflicten waarbij vrijwilligers betrokken zijn beperkt

tot een zaak binnen de organisatie. Als de afspraken vastgelegd zijn in een reglement, en de organisatie zelf zich niet aan de regels houdt, kan de vrijwilliger zich tot het bestuur wenden. Komt men er daar ook niet uit, dan is het goed om een interne conflictregeling achter de hand te hebben. De volgende constructie kan dan een goede oplossing bieden: beide partijen wijzen ieder een vertegenwoordiger aan die samen een derde, onafhankelijke buitenstaander kiezen. Die drie mensen samen vormen een geschillencommissie. Deze commissie bespreekt de kwestie en doet een bindende uitspraak.

8.3 WAAROVER MAKEN WE AFSPRAKEN?

- Doelstelling
- Werkzaamheden
- Werktijden, vakantieafspraken, opzegtermijn
- Selectiecriteria en selectieprocedure
- Proeftijd
- Overleg en inspraak
- Geschillen oplossen
- Begeleiding van vrijwilligers
- Taakafbakening en verantwoordelijkheden
- Onkostenvergoeding
- Verzekeringen
- Cursussen en trainingen

9 EEN STATUUT VOOR VRIJWILLIGERS

In september 2000 hebben twee CVP mandatarissen, Simonne Creyf en Greta D'Hondt, een wetsvoorstel bij de Kamer van Volksvertegenwoordigers ingediend tot instelling van een statuut voor vrijwilligers. Zij vinden, net als zo velen, dat vrijwilligerswerk beantwoordt aan een maatschappelijke nood en dus juridisch niet langer kan genegeerd worden. Vrijwilligers hebben namelijk recht op een wettelijke bescherming gelijkwaardig aan die van bijvoorbeeld beroepskrachten... Er dient een degelijk statuut te komen waarin alle bestaande wettelijke tekortkomingen en drempels worden opgeheven ter erkenning en stimulering van het vrijwilligerswerk in alle mogelijke sectoren waar vrijwilligers thuis horen. Hopelijk zal in het internationaal jaar van de vrijwilliger (2001) werk gemaakt worden van degelijke wettelijke beschermende maatregelen voor vrijwilligers, die rekening houden met de wensen en eigenheden van iedere sector, want daar is het vrijwilligerswerk pas echt bij gebaat...

9.1 ER ZIJN SPELREGELS...

Net zoals bijvoorbeeld in de sportbeoefening worden ook in het dagelijkse leven regels toegepast. Zonder goede regels kan een spel niet gespeeld worden en is samenleven onmogelijk. De spelregels in het dagelijkse leven zijn de wetten van dit land. De wettelijke bepalingen die specifiek op vrijwilligerswerk van toepassing zijn, trachten vrijwilligers te beschermen tegen mogelijke risico's.

Het spontane en losse karakter van de vrijwilligerswereld doet ons te gemakkelijk vergeten dat er schade kan optreden en dat de vrijwilliger daar mogelijk persoonlijk voor kan worden aangesproken. Zo vergeten werklozen, bruggepensioneerden en arbeidsongeschikten soms dat ze niet zonder meer als vrijwilliger in een organisatie aan de slag kunnen. Ook het begrip "onkostenvergoeding" is niet voor iedereen even duidelijk (wanneer spreken we over loon of over onkost?).

9.2 DE HUIDIGE REGELGEVING

In december 1998 verscheen het resultaat van een studie die uitgevoerd werd in opdracht van de Koning Boudewijnstichting. Professor dokter Bea Van Buggenhout en wetenschappelijk medewerkster Sarah D'Hondt onderzochten de knelpunten van de juridische situatie van de vrijwilliger. Uit deze studie blijkt dat er weinig eenduidigheid bestaat. Omdat er geen wettelijk statuut voor de vrijwilliger bestaat, zijn een aantal bepalingen

uit verschillende rechtsgebieden van toepassing op het vrijwilligerswerk. Het vrijwilligerswerk heeft met de volgende vier rechtsgebieden te maken; aansprakelijkheidsrecht, arbeidsrecht, sociaal recht en fiscaal recht.

9.3 WIE IS VRIJWILLIGER?

Niet iedereen die iets doet voor iemand anders is daarom automatisch vrijwilliger. Volgens een definitie die onder andere door sociologen in Vlaanderen gehanteerd wordt, bestaat het vrijwilligerswerk uit het verrichten van activiteiten in georganiseerd verband, onverplicht en onbezoldigd en dit ten behoeve van anderen of de samenleving. Daardoor onderscheidt vrijwilligerswerk zich van andere activiteiten zoals beroepsactiviteiten, burenhulp, stages, het werk verricht voor een Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap (P.W.A.), mantelzorg, enzovoort.

Zo wordt elke vorm van vergoede vrijwillige inzet uitgesloten uit de definitie van het vrijwilligerswerk. Iedere vergoeding die immers meer inhoudt dan een onkostenvergoeding, heeft betrekking op arbeid en (dus) niet op vrijwilligerswerk.

DE STEUNPUNTEN VOOR VRIJWILLIGERSWERK & HUN PARTNERS

Ieder provinciebestuur in Vlaanderen en de Vlaamse Gemeenschapscommissie beschikken over een Steunpunt voor Vrijwilligerswerk. De 6 Steunpunten staan in Vlaanderen in voor de ondersteuning van meer dan een miljoen vrijwilligers en hun organisaties, en dit over alle sectoren heen. De ondersteuning wordt concreet gemaakt in een aantal basisopdrachten die voor al de steunpunten gelijk zijn. Bij de uitvoering legt ieder steunpunt echter eigen accent, afhankelijk van de vragen en noden van het werkveld.

Werven

De Steunpunten helpen bij de werving van geschikte vrijwilligers door vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Organisaties die vrijwilligers zoeken, kunnen in de vrijwilligers-vacaturebank van de Steunpunten een advertentie plaatsen. Mensen die vrijwilligerswerk zoeken, kunnen in het vacaturebestand geschikt vrijwilligerswerk vinden.

Erkennen en stimuleren

De Steunpunten werken sensibiliserend naar de bevolking door regelmatig promotiecampagnes met affiches en folders te lanceren en de media te informeren over initiatieven en bevindingen betreffende vrijwilligerswerk in Vlaanderen. Daarnaast stimuleren de Steunpunten initiatieven ter erkenning en waardering van het vrijwilligerswerk, zoals de realisatie van een wettelijk statuut voor vrijwilligers en goede subsidiekaders ter ondersteuning van het vrijwilligerswerk.

Vorming

De Steunpunten organiseren praktijkgerichte cursussen en studiedagen voor leidinggevenden in verenigingen, diensten en organisaties, over verschillende thema's inzake vrijwilligerswerk (vrijwilligersmanagement, werven, selecteren, begeleiden, motiveren, afspraken maken, het statuut, ...).

Informatie en advies

Zowel vrijwilligers als organisaties kunnen bij de Steunpunten terecht voor informatie en advies. De Steunpunten organiseren ook regelmatig lezingen en voordrachten over belangrijke wetenswaardigheden en "hot" items uit het vrijwilligerswerk.

Ondersteunen van initiatieven

De Steunpunten werken mee aan initiatieven en manifestaties (vooral op het provinciale niveau) rond vrijwilligerswerk in verschillende sectoren.

CONTACTEN

Steunpunt Vrijwilligerswerk ANTWERPEN

Stichting Welzijnszorg Provincie Antwerpen
Boomgaardstraat 22 bus 100
2600 Berchem
tel. (03)240 61 65
fax. (03)240 61 62
e-mail. ann.duysters@welzijn.provant.be
<http://www.provant.be/welzijn/swpa>

Steunpunt Vrijwilligerswerk BRUSSEL

Het PUNT
Treurenberg 24
1000 Brussel
tel. (02)218 55 16
fax. (02)218 71 66
e-mail. hetpunt@busmail.net
<http://hetpunt.vgc.be>

Steunpunt Vrijwilligerswerk LIMBURG

Universiteitslaan 1
3500 Hasselt
tel. (011)23 72 24
fax. (011)23 82 80
e-mail. vrijwilligerswerk@limburg.be
<http://www.limburg.be/vrijwilligerswerk>

Steunpunt Vrijwilligerswerk OOST-VLAANDEREN

Provinciebestuur, Dienst 61
Gouvernementsstraat 1
9000 Gent
tel. (09)267 75 22
fax. (09)267 75 99
e-mail. welzijn.en.gezondheid@oost-vlaanderen.be
<http://www.oost-vlaanderen.be/vrijwilligers>

Steunpunt Vrijwilligerswerk VLAAMS-BRABANT

Provinciaal Educatief Centrum
Gemeenteplein 5
3010 Kessel-Lo
tel. (016)46 83 26
fax. (016)46 83 29
e-mail. mphilips@vl-brabant.be
<http://www.vl-brabant.be/vrijwilliger>

Steunpunt Vrijwilligerswerk WEST-VLAANDEREN

Provinciehuis Boeverbos
Koning Leopld III-laan 41
8200 Brugge
tel. (050)40 35 55
fax. (050)40 31 07
e-mail. hedwig.dendoncker@west-vlaanderen.be

PARTNERS

Platform voor Voluntariaat vzw
Marie-Josélaan 73
2600 Berchem
tel. (03)218 59 01
fax. (03)218 45 23
e-mail. volunt@yucom.be

Koning Boudewijnstichting
Brederodestraat 21
1000 Brussel
tel. (02)511 18 40
fax. (02)511 52 21
e-mail. info@kbs-frb.be
<http://www.kbs-frb.be>

Vereniging van de Vlaamse Provincies
Albertinaplein 2
1000 Brussel
tel. (02)512 11 52
fax. (02)502 46 80
e-mail. vvp.studiedienst@publilink.be

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Afdeling Algemeen Welzijnsbeleid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. (02)553 33 30
fax. (02)553 33 60
e-mail. welzijnsbeleid@vlaanderen.be
<http://www.vlaanderen.be/welzijn>

ATOOM

ADVIES EN TRAINING IN ORGANISATIE-ONTWIKKELING EN MANAGEMENT

Atoom is een advies- en trainingsbureau, gespecialiseerd in het begeleiden van leer- en veranderingsprocessen in organisaties. ATOOM werd in 1989 opgericht naar aanleiding van het doctoraat van Luc Dekeyser, dat toegespitst was op managementtechnieken in de non-profit sector. Sindsdien werkte ATOOM voor ruim 300 organisaties in de openbare, de sociale en de privé-sector. De zorg voor kwaliteit is de centrale bekommernis in de dienstverlening van ATOOM. Op 11 jaar tijd heeft ATOOM een rijke ervaring opgebouwd op het vlak van training en consultancy binnen de volgende domeinen:

- Leidinggeven
- Communicatie
- Teambuilding
- Managementvaardigheden
- Integrale Kwaliteitszorg
- Human Resources Management
- Sociaal-agogische Organisatieleer

Op doordringende wijze wordt vooral via een mix van training en consultancy bij alle klanten (organisaties) gestreefd naar de ontwikkeling van een doelgericht samenwerkingsverband van mensen. Dit wordt bereikt, zowel vanuit het individu als het teamniveau en de gehele organisatie.

ATOOM bvba
Dottermansstraat 19
3060 Bertem
tel: (016)49.08.82
fax: (016)48.11.68
e-mail. atoom@atoom.be

LITERATUURLIJST

- ANTONS, K., *Groepsdynamica in praktijk*, Alphen aan den Rijn, Samson, 1978.
- BOLLAERTS, L., & IEVEN, F., *Het vrijwilligerswerk in de zieken- en gehandicaptensector*, Leuven: Sociologisch Onderzoeksinstituut, 1980.
- BREDA, J., & GOYVAERTS, K., *Vrijwilligerswerk vandaag. Een eerste verkenning*, Brussel: Koning Boudewijnstichting, 1996.
- BUELENS, M., MUSSCHOOT, W., *Samenwerken. Sociale vaardigheden*, Brussel, Ced.samsom, 1983.
- BOCKLANDT, P., FLORUS, A., PRUYT, M., VAN GREMBERGEN, D., *Een eigen-zinnige ondersteuning voor het vrijwilligerswerk, een explorerend onderzoek naar wenselijkheid, opdracht en draagvlak van een Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk*, Gent: Sociale Hogeschool, 2000.
- CORNELIS, M., *Afspraken van en met vrijwilligers*. Utrecht: Nederlands Centrum Vrijwilligerswerk, 1993.
- DE COCK, G., *Er hapert iets... Praktijk en theorie van organisatie-ontwikkeling*. Kapellen, De Nederlandsche Boekhandel, 1976.
- DE COCK, G. e.a., *Organisatieklimaat en -cultuur. Theorie en praktische toepassing van de organisatieklimaat-index voor profit-organisatie (OKIPO) en de verkorte vorm (VOKIPO)*. Leuven/Amersfoort, Acco, 1984.
- DE COCK, G., BOUWEN, R. EN DE WITTE, K., *Organisatieklimaat: een opdracht voor het personeelsbeleid?* Praktisch Personeelsbeleid/Capita Selecta, 1986, afl. 16, 1-19.
- D'HONDT, S., VAN BUGGENHOUT, B., *Het statuut van de vrijwilliger*, Antwerpen, Maklu, 1998.
- DEKEYSER, L., *Sociaal-agogische organisatieleer. Deel 2: veranderen van organisaties*, Leuven, Garant, 1998.
- DEKEYSER, L., *Tijdsbesteding en planning of effectieve en efficiënte tijdsbesteding van beroepskrachten en vrijwilligers in het sociaal-cultureel werk*, 1990.
- DEKEYSER, L., *Werken met vrijwilligers in een organisatie. Een specifieke aanpak*.
- DEVANNA, M.A., FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M., Een kader voor strategisch human resource management, in: *Praktisch Personeelsbeleid/Capita Selecta 27*, p. 9 –23, 1988.
- DEWAELSCHE, M., *Vrijwilligerswerk In: VZW Praktijkgids* . Diegem: ced.samsom, 1995.
- DOBBELAERE, K., *Het "volk-gods" de mist in? Over de Kerk in België*. Leuven: ACCO; 1988.
- EILERS, T., *Volgens het boekje*, Hasselt: provincie Limburg, 1999.
- EILERS, T., *Statuut van de vrijwilliger*, Antwerpen, Platform voor Voluntariaat vzw, 2000.
- DPKW., *Aantrekken van vrijwilligers in het sociaal-cultureel werk: een concept*.
- FEDERAAL MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN, *De sportvrijwilliger en de sociale zekerheid*. Brussel: Federaal Ministerie van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Leefmilieu, Dienst Publicaties/Brochures, 2000.
- HEINSIUS, J., *Basisboek. Vrijwilligers management*. Utrecht: Dick Coutinho, 1998.
- HEINSIUS, J., *Begeleiding en scholing van vrijwilligers* , (Werken met vrijwilligers No. Module 6). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Kenmerken en motieven van vrijwilligers(werk)*, (Werken met vrijwilligers No. Module 1). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming 1992.

- HEINSIUS, J., *(Samen)werken met vrijwilligers*, (Werken met vrijwilligers No. Module 3). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Vrijwilligersbeleid binnen een organisatie*, (Werken met vrijwilligers No. Module 4). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Vrijwilligerswerk nu en in de toekomst*, (Werken met vrijwilligers No. Module 2). Utrecht: VCentrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HEINSIUS, J., *Werving en selectie van vrijwilligers*, (Werken met vrijwilligers No. Module 5). Utrecht: Centrum voor Ingebouwde Vorming, 1992.
- HELLEMANS, S., *Strijd om de moderniteit. Sociale bewegingen en verzuiling in Europa sinds 1800*, Leuven: Universitaire Pers, 1990.
- HELWEGEN-BLANKSMA, A., & VAN PUTTEN, M., *Visie, voorwaarden, verbintenis. Vrijwilligersbeleid in het sociaal-cultureel werk*, Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW, 1999.
- HERSEY, P., *Situationeel Leidinggeven*, Utrecht, Veen, 1984.
- HUSTINX, L., Jongeren en hun vrijwillig engagement: een nieuwe stijl van vrijwilligerswerk. *Tijdschrift Voor Sociologie*, 19(2), p111-147, 1998.
- Huyse. L., *De politiek voorbij. Een blik op de jaren negentig*, Leuven: Kritak.
- KEUNING, D. EN EPPINK, D.J., *Management en organisatie. Theorie en praktijk*, Leiden: Stenfert Kroese, 517 pp, 1987.
- MAIER, N.R.F., *Principles of human relations: applications to management*, New York, 1952.
- MICHIELS, R., *Democratie en organisatie. Een klassieke theorie*, Rotterdam, Universitaire Pers, 196 pp, 1969.
- RIJNJA, G. (1981), *Vrijwilligerswerk. Waarover praten zij?*, Leuven: Acco, 99 pp, 1981.
- ROMMEL, W., OPDEBEECK, S., LAMMERTYN, F., & BOUVERNE-DEBIE, M., *Vrijwillige inzet in Vlaanderen: een exploratie*, Leuven: LUCAS, 1997.
- VANANDEROYE P., *De vrijwilliger in de sport*. Hasselt: provincie Limburg, 2001.
- VANDEMEULEBROEKE, L., De specificiteit van het vormingswerk in verenigingsverband: het communicatief leren. In: De Blende, H. (Ed), *Vereniging en vormingswerk in Vlaanderen*. Leuven: Infodok, 1988.
- VAN DEN BELT, T., & TIMMERMAN, K., *Vrijwilligerswerk. Beleid en begeleiding*. Baarn: H. Nellisen, 1988.
- VAN LUIJK, E. W., & DE BRUIJN, R. J., *Vrijwilligerswerk tussen betaald en huishoudelijk werk. Een verkennende studie op basis van een enquête*, 's Gravenhage: Staatsuitgeverij, 1984.
- VAN RIJSWIJK, B., *Gemeentelijk vrijwilligersbeleid Sittard, Concept Startnotitie*, Sittard, Gemeentebestuur, 2000.
- VERSTRAETE, C., *Motiveren*, Rode Kruis-Vlaanderen, Brussel: Rode Kruis-Vlaanderen, 1995.
- VERSTRAETE, C., *Rekruteren*, Rode Kruis-Vlaanderen, Brussel: Rode Kruis-Vlaanderen, 1994.
- VINEYARD, S., *Secrets of Motivation: How to Get and Keep Volunteers and Paid staff*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1991.
- VINEYARD, S., *Stop Managing Volunteers! New Competencies For Volunteer Administrators*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1996.
- VINEYARD, S., MCCURLEY, S., *101 Ideas For Volunteer Programs*, The Brainstorm Series, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1986.

VINEYARD, S., MCCURLEY, S, *101 Tips for Volunteer Recruitment*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1988.

VINEYARD, S., MCCURLEY, S, *Handling Problem Volunteers*, Downers Grove: Heritage Arts Publishing, 1988.

VISSCHEDIJK, A., *Beter leidinggeven door beoordelen. De betekenis van het functioneringsgesprek voor het leiding geven*, Baarn: Nelissen, 1968.

WATZLAWICK, P., e.a., *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Deventer, Van Loghum Slaterus, 1970.

INHOUD

Voorwoord: Zonder vrijwilligers draait Vlaanderen vierkant	1
Een rode draad	2
Inleiding: Vrijwilligerswerk organiseren	3
1 Werken met vrijwilligers in het perspectief van veranderingen	4
1.1 Het verschil tussen toen en nu	4
1.2 Mentaliteitswijziging op plaatselijk niveau	5
1.3 Vrijwilligersmanagement	5
2 Naar een vrijwilligersbeleid	5
2.1 Een visie op het werken met vrijwilligers	6
2.2 Checklist voor een vrijwilligersbeleid	6
3 Taakafbakening voor vrijwilligers	7
3.1 Criteria	7
3.2 Takenpakketten	8
3.3 Methode van afbakening	8
4 Het wervingsplan	9
4.1 Werven, een vast onderdeel van de werking	10
5 Vrijwilligers selecteren	10
5.1 Selectiecriteria	11
5.2 De selectieprocedure	11
5.3 Het afwijzen van vrijwilligers	11
6 Vrijwilligers motiveren	11
6.1 De vijf behoeften (Maslow)	12
6.2 Mogelijke motiverende factoren (Herzberg)	12
7 Leiding geven aan vrijwilligers	13
7.1 Leiderschapsstijlen	13
7.2 Situationeel leiderschap	13
7.3 Communicatie & feedback	14
8 Waarom afspraken maken?	15
8.1 De vorm van de afspraken	15
8.2 Afspraken, wat zijn ze waard?	15
8.3 Waarover maken we afspraken?	16
9 Een statuut voor vrijwilligers	16
9.1 Er zijn spelregels...	16
9.2 De huidige regelgeving	16
9.3 Wie is vrijwilliger?	17
De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk & hun partners	18
ATOOM	21
Literatuurlijst	22

COLOFON

PROVINCIE LIMBURG

De bestendige deputatie van de provincieraad van Limburg, Hilde Houben-Bertrand, gouverneur-voorzitter, Marc Vandeput, Sylvain Sleypen, Jean-Paul Lavigne, Sonja Claes, Guy Vrijs, Frank Smeets, gedeputeerden, en Marc Martens, provinciegriffier

MET DE MEDEWERKING VAN

Hilde De Wilde, bvba ATOOM

Tine Eilers, Platform voor Voluntariaat vzw

Ann Duysters, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Stichting Welzijnszorg Provincie Antwerpen

Veerle Leroy, Het Punt, Brussel

Ingrid De Meester, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Oost-Vlaanderen

Myriam Philips, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Vlaams-Brabant

Hedwig Dendoncker, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie West-Vlaanderen

Peter Vananderoye, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Limburg

COÖRDINATIE & EINDREDACTIE

Peter Vananderoye, Steunpunt Vrijwilligerswerk, Provincie Limburg

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Ronald Hoebers, bestuursdirecteur 2^{de} Directie Welzijn, Provincie Limburg

VORMGEVING

Hilde Winters, Grafische Producties, Provincie Limburg

DRUK

Drukkerij Leen, Hasselt

PAPIER

Munken Lynx (PB papier)

D/2000/5857/41

1^e druk mei 2000

2^e druk juni 2001

Deze publicatie werd uitgegeven door de provincie Limburg met de steun van de Vlaamse Gemeenschap naar aanleiding van de praktijkgerichte cursus VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN voor leidinggevendenden in organisaties.

VRIJWILLIGERS

staan paraat bij de scouts, houden ouderen gezelschap, leiden bezoekers rond op de kinderboerderij, houden het cultuurcafé open, leggen een historische site bloot, bezorgen kinderen een onvergetelijke vakantie, knotten wilgen in een natuurgebied, verzorgen dieren, gaan op reis met zieken en gehandicapten, zetten een carnavalzitting mee op, geven voetbaltrainingen aan miniemen, lenen spelmateriaal uit in een speel-o-teek, geven kooklessen, organiseren een schaaktornooi, zijn ballenjongen, archiveren dia- en fotomateriaal, zijn chauffeur voor zieken en minder mobiele mensen, organiseren leesnamiddagen voor kinderen in de bibliotheek, houden de wereldwinkel open, gidsen op een tentoonstelling, militeren in de vakbond, zijn een luisterend oor voor mensen met problemen, geven taallessen aan migranten, begeleiden reizigers, doen de administratie van een turnclub, regisseren een toneelstuk, spreken broeken in voor blinden, zijn bestuurslid van socio-culturele vereniging, organiseren vrijetijdsbesteding in een asielcentrum, dirigeren het kinderkoor, zijn voorzitter van een lokale afdeling van een politieke partij, runnen het buurthuis, slaan een babbeltje met bewoners van een rusthuis, schrijven artikels voor het maandblad van het gemeenschapscentrum, begeleiden huiswerkklasjes voor kinderen met leerachterstand, koken in een lokaal dienstencentrum, zijn buddy voor aids-patiënten, begeleiden thuislozen bij een creatief atelier, geven informatie in een sterrenwacht, reanimeren flauwvallers bij popconcerten, zijn leesmoeder of zwemvader, lossen kinderproblemen op via de telefoon, ondersteunen het plaatselijk 11.11.11.-comité, werken in de jeugdclub mee, begeleiden stervenden en hun familie in het ziekenhuis, helpen bij de opvang in een kinderdagverblijf, verkopen tweedehands kleding, schrijven brieven naar eenzame gevangenen, zijn in Vlaanderen met meer dan één miljoen en zetten zich wekelijks in voor anderen...

DAAROM DANKEN DE VLAAMSE PROVINCIES, DE VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE EN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP HEN!