

VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

(bij)houden is de kunst

vrijwilligers motiveren

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?

1 MOTIVEREN VAN VRIJWILLIGERS

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 een motiveert iemand anders totaal onberoerd kan laten. Daarom kunnen we nu reeds stellen dat er geen algemeen recept bestaat om mensen te motiveren.

2 MOTIVATIETHEORIEËN

2.1 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, de behoefte aan veiligheid, de behoefte aan sociaal contact en acceptatie, de behoefte aan erkenning en tot slot de behoefte aan zelfrealisatie..

2.1.1 DE FYSIOLOGISCHE BEHOEFTE

Dit zijn de lichamelijke behoeften, zoals de behoefte aan voedsel, drank, rust, seksueel contact. Deze fysiologische behoeften zijn ongetwijfeld het meest dominant van alle behoeften. Dit betekent met name dat bij een menselijk wezen dat alles in het leven op extreme wijze mist, de belangrijkste motivatie waarschijnlijk de fysiologische behoeften boven alle andere behoeften zijn. Iemand die gebrek heeft aan voedsel, veiligheid, liefde en waardering zal hoogstwaarschijnlijk sterker naar voedsel hunkeren dan naar iets anders.

Indien alle behoeften onbevredigd zijn en het organisme dan beheerst wordt door de fysiologische behoeften, kunnen alle andere behoeften gewoonweg verdwijnen of naar de achtergrond verdrongen worden. Dan kan men het hele organisme kenmerken door gewoonweg te zeggen dat men honger heeft, want het bewustzijn wordt bijna geheel in beslag genomen door honger. Alle vermogens worden gebruikt voor de bevrediging, en de ordening van deze vermogens wordt vrijwel geheel bepaald door één doel: de honger stillen. Het verstand, het geheugen, de gewoonten kunnen nu allemaal gedefinieerd worden als instrumenten om de honger te stillen. Capaciteiten die voor dit doel niet nuttig zijn, worden niet gebruikt of naar de achtergrond verdrongen. De drang om literatuur te gaan schrijven, de wens om zich een stereoketen aan te schaffen, de belangstelling voor astronomie en het verlangen naar een nieuw boek worden, in het uiterste geval, vergeten of ze worden van ondergeschikt belang. Wie echt hongerig is, heeft enkel en alleen belangstelling voor voedsel. Hij droomt van voedsel, hij reageert alleen op voedsel, hij ziet alleen maar voedsel en hij wil alleen maar voedsel. De subtiele factoren die gewoonlijk samensmelten met de fysiologische drijfveren, ook bij het organiseren van gedrag i.v.m. eten, drinken en seks, kunnen dan zo totaal naar de achtergrond verdrongen worden, dat we dan, maar alleen dan, kunnen spreken van een zuivere hongerdrijfveer en zuiver hongergedrag, met als enig onvoorwaardelijk doel: verzadiging.

Ook de toekomstverwachting wordt dan beheerst door die ene gedachte. Voor onze chronisch en extreem hongerige man kan Utopia zeer eenvoudig worden gedefinieerd als de plaats waar volop voedsel is. Hij denkt meestal dat hij volkomen gelukkig zal zijn en nooit meer iets anders zal wensen, als hem maar voedsel gewaarborgd wordt voor de rest van zijn leven. Het leven zelf wordt meestal gedefinieerd in termen van eten. Iets anders wordt onbelangrijk geacht. Vrijheid, liefde, gemeenschapsgevoel, respect, filosofie

worden weggewuifd als onbeduidend en nutteloos omdat ze geen brood op de plank brengen en de maag niet vullen. Van zo iemand kan terecht worden gezegd dat hij leeft van brood alleen.

2.1.2 DE BEHOEFTE AAN VEILIGHEID

Wanneer de fysiologische behoeften betrekkelijk goed zijn bevredigd, zal een nieuwe behoefte optreden, met name de behoefte aan veiligheid. Alles wat over fysiologische behoeften kan worden gezegd, geldt eveneens voor de behoefte aan veiligheid, zij het in mindere mate. Het mechanisme kan hier eveneens totaal door worden beheerst.

De gezonde, normale volwassene wordt in onze cultuur ruimschoots bevredigd wat betreft zijn behoefte aan veiligheid. Dankzij de vreedzame en "rustige" maatschappij voelen de leden ervan zich gewoonlijk voldoende beschermd tegen wilde dieren, extreme temperaturen, mishandeling en moord, enz. Daarom werkt de behoefte aan veiligheid niet meer als een actieve motivator. Een veilig mens voelt zich niet meer in gevaar. Uitingen van de behoefte aan veiligheid en zekerheid zien we b.v. in verschijnselen als spaarbankrekeningen, alle mogelijke soorten verzekeringen, voorkeur voor een baan met gezag en/of bescherming.

Zo is de zeer algemene voorkeur voor vertrouwde boven niet-vertrouwde en bekende boven niet-bekende zaken ook een poging om veiligheid en stabiliteit na te streven.

2.1.3 DE BEHOEFTE AAN SOCIALE CONTACTEN EN ACCEPTATIE

Wanneer zowel de fysiologische behoeften als de behoefte aan veiligheid betrekkelijk goed bevredigd zijn, dan komt de behoefte om ergens bij te horen, de behoefte aan liefde en affectie de kop opsteken. Nu zal de persoon sterker dan ooit tevoren de afwezigheid aan vrienden, een partner of kinderen aanvoelen. Hij zal hunkeren naar affectieve relaties met mensen in het algemeen, namelijk naar een plaats in zijn groep, en hij zal dit doel zeer intensief nastreven. Liever dan wat ook ter wereld na te streven wil hij nu zo een plaats veroveren en hij kan nu zelfs vergeten dat hij met liefde en vriendschap spotte toen hij honger had.

Het niet voldoen aan deze behoefte is in onze maatschappij voornamelijk de kern van onaangepast gedrag (b.v. eenzaamheid).

2.1.4 DE BEHOEFTE AAN ERKENNING

Alle mensen in onze samenleving hebben behoefte aan of verlangen naar een vaste, stevig gegronde en hoge waardering van zichzelf, zelfrespect of zelfwaardering en erkenning door anderen. Met stevig gegronde zelfwaardering wordt de waardering die sterk berust op werkelijke bekwaamheden, prestaties en respect van anderen bedoeld.

Hier kunnen we in onderscheiden:

- het verlangen naar kracht, prestatie, bekwaamheid, vertrouwen in confrontatie met de wereld, naar onafhankelijkheid en vrijheid.
- het verlangen naar reputatie of prestige (respect of waardering van andere mensen), erkenning, aandacht, belangrijkheid of appreciatie (cfr. Alfred ADLER: minderwaardigheidscomplex)

Bevrediging van de behoefte aan zelfwaardering leidt tot gevoelens van zelfvertrouwen, kracht, geschiktheid en bekwaamheid, het gevoel nodig te zijn in de wereld. De frustratie van deze behoefte brengt gevoelens van minderwaardigheid, zwakheid en hulpeloosheid mee. Deze gevoelens leiden op hun beurt tot fundamentele ontmoediging, dan wel tot compensatie- of neurotische neigingen.

2.1.5 DE BEHOEFTE AAN ZELFREALISATIE

Zelfs wanneer al deze vorige behoeften zijn bevredigd, kunnen wij nog steeds en vaak verwachten dat een nieuwe ontevredenheid en onrust zich zal ontwikkelen, tenzij het individu doet waar hij geschikt voor is. Een musicus moet met muziek bezig zijn, een schilder moet schilderen en een schrijver moet schrijven om uiteindelijk gelukkig te zijn. Wat iemand kan zijn, moet hij ook zijn. Deze behoefte kunnen we zelfverwezenlijking of zelfrealisatie noemen. Beperkter kunnen we dit verlangen invullen als de behoefte om zichzelf waar te maken, iemands neiging om zijn potentiële vermogens te realiseren. Of nog: het verlangen om steeds meer te worden wat men is, alles te worden wat men kan worden. De duidelijke vormen die deze verlangens aannemen, zullen natuurlijk sterk verschillen van persoon tot persoon. Bij de ene kan het door ouderschap worden geuit als de wens is een ideale ouder te zijn, bij de ander uit het zich esthetisch en bij nog een ander atletisch, ...

2.2 IMPLICATIES

Uit het voorgaande kan de indruk ontstaan dat b.v. eerst de fysiologische behoeften 100% moeten bevredigd zijn voordat we aan de behoefte aan veiligheid en zekerheid toekomen. Dit is echter niet zo. Zo kunnen we b.v. maar voor 85% in onze fysiologische behoeften bevredigd zijn, en toch al 70% van onze behoefte aan veiligheid bevredigd hebben en al 50% bevrediging bereikt hebben in onze behoeften aan sociaal contact en acceptatie. Het gaat hier dus m.a.w. om een graad van relatieve bevrediging.

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

- 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.
- Willekeurige machtsuitoefening kan groepsleden bang maken voor kritiek of een onzeker gevoel veroorzaken op hun werk. Zolang hun behoeften aan veiligheid en geborgenheid niet bevredigd zijn zitten ze vast op niveau 2 (veiligheid), d.w.z. zijn ze niet gemotiveerd om iets te presteren, om aan hun sociale behoeften te voldoen of om tegemoet te komen aan de behoefte ergens goed in te zijn.
- 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.

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.

2.3 DE BEHOEFTEPIRAMIDE VAN MASLOW



2.4 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 relaties 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. Net andersom werken de motiverende factoren. De aanwezigheid van bevredigen (prestatie, erkenning, enz.) geven een gevoel van voldoening. Deze studies geven duidelijk aan - en dat is voor leidinggevenden uiterst belangrijk - dat de medewerkers alleen gemotiveerd zijn om meer te produceren en alleen bevrediging ten bate zullen vinden als de jobinhoud zelf voldoening schenkt. Daaraan voorafgaand moet eerst grote zorg worden gedragen voor het handhaven van de instandhoudende factoren. Instandhoudende factoren zijn immers potentiële ontgoochelaars of potential dissatisfiers: zijn ze op peil, ok (zonder dat daaruit een gevoel van voldoening groeit), maar van het moment dat ze beginnen te tanen, zit je met problemen: het gevoel van onbehagen groeit!

Voor leidinggevenden zit de boodschap dus hierin: zie er scherp op toe dat de instandhoudende factoren niet verzwakken en wanneer deze basis stabiel is, richt dan uw inspanningen op de motiverende factoren (dit zijn dus de factoren die de prestaties optrekken). Wellicht is u reeds opgevallen dat de motiverende factoren alle te maken hebben met de jobinhoud (job-content), terwijl de instandhoudende factoren betrekking hebben op de jobcontext.

In een motivatie-onderzoek kwam M. SCOTT MEYERS, bedrijfspsycholoog bij Texas Instruments, tot soortgelijke bevindingen. De resultaten van dit onderzoek kunnen als volgt samengevat worden:

- Wat motiveert werknemers om effectief te werken? Een veeleisende baan waarin men het gevoel kan hebben dat men iets presteert, dat men verantwoordelijkheid heeft, dat men zich ontplooit, dat men promotie kan maken, dat men plezier heeft in het werk zelf en dat men erkenning vindt.
- Wat maakt werknemers ontevreden? Meestal factoren die slechts zijdelings met het werk te maken hebben zoals arbeidsregels, verlichting, koffiepauze, aanspreekvormen, rechten die te maken hebben met het aantal dienstjaren, loon, extra premies, enz.
- Wanneer worden werknemers ontevreden? Als de gelegenheid om zinvolle arbeidsprestaties te leveren wordt weggenomen en ze gevoelig worden voor hun omgeving en aanmerkingen beginnen te maken.

Uit al het voorgaande volgt overduidelijk dat een effectief leidinggevende, naast het beheersen van de vaardigheden van een taakexpert (hij moet werk kunnen plannen en organiseren), ook de vaardigheden van een expert op het gebied van intermenselijke relaties (hij moet te weten kunnen komen waarom iemand ontevreden is en daar een oplossing voor kunnen vinden) moet bezitten.

3 WAT ZOEKEN MENSEN IN VRIJWILLIGERSWERK?

In een uittreksel uit VRIND 1998 en 1999 (Vlaamse Regionale Indicatoren) van de Vlaamse overheid werd cijfermateriaal samengebracht over vrijwillige inzet in diverse sectoren. Dit materiaal geeft geen volledig beeld, integendeel, het schetst slechts een zeer klein gedeelte van bij de overheid bekend vrijwilligerswerk tegenover een door VRIND vastgestelde 20 % bij de Vlaamse bevolking. Deze onvolledigheid heeft grosso modo 2 grote oorzaken: enerzijds hanteren diverse sectoren andere bepalingen van het begrip 'vrijwillige inzet', anderzijds bestaat er alleen (meestal beperkte) registratie in sectoren waar gewerkt wordt met organisaties. Toch kan dit materiaal helpen bij het inschatten van de impact van vrijwillige inzet. De cijfers van VRIND bewijzen dat een belangrijk deel van de Vlaamse bevolking zich regelmatig vrijwillig inzet. Tegelijk maken deze gegevens duidelijk dat de vrijwillige inzet over veel diverse taken verspreid is en zich op heel verschillende terreinen situeert.

Een klein vijfde van de bevolking zegt regelmatig vrijwilligerswerk te doen. Mannen (18%) beweren dit iets meer dan vrouwen (16%). Het aantal vrijwilligers is vrijwel gelijkmatig verspreid over de leeftijdsgroepen, met een iets lagere score voor de 25- tot 35 jarigen en de 65-plussers. Vrijwilligers vallen blijkbaar vlotter te werven bij de hoger dan bij de lager geschoolden. Werken of niet-werken heeft weinig of geen impact op het zich onbezoldigd inzetten in een organisatie of voor een bepaalde zaak. Lidmaatschap van een vereniging speelt daarentegen wel een rol: vooral leden van sociaal-culturele verenigingen verrichten vrijwilligerswerk. Een ruwe inschatting van de tijd die men aan vrijwilligerswerk besteedt, leert dat een doorsnee-vrijwilliger ongeveer 5u30 per week ter beschikking staat. Onderlinge verschillen tussen vrijwilligers zijn niet zo groot. Wel valt op dat niet-werkenden bereid zijn om bijna het dubbele van de tijd van de werkenden aan vrijwilligerswerk te spenderen. De hoogste scores halen de gepensioneerden die wekelijks bijna 10 uur blijken vrij te maken.

Vrouwen vinden we vooral terug bij hulpverlening en verzorging. Mannen kunnen aangesproken worden voor klussen en administratieve taken. Zelfs met stijgende opleiding houden de genderverschillen stand. Mensen doen vooral vrijwilligerswerk uit pure ontspanning en inzet voor anderen. Jongeren zien er ook een mogelijkheid in om vaardigheden op te doen, terwijl ouderen actief willen blijven. Vrijwilligers zijn over het algemeen meer solidair dan de middenmaat. Ook hun houding tegenover vreemdelingen is toleranter dan de doorsnee bevolking. Vrijwilligers zijn ook politiek heel wat actiever. Dit resulteert in veel uitgesprokener standpunten over bijvoorbeeld de werking van de democratie. Vrijwilligers hechten iets meer geloof aan zowel inzet als werking van de democratie, alhoewel het scepticisme ook bij hen hoog blijft.

Dat vrijwilligerswerk belangrijk is voor de uitbouw van een democratische samenleving wordt door een meerderheid van de bevolking onderschreven. Vrijwilligerswerk zien als een maatschappelijke plicht kan op minder instemming rekenen. Dat vrijwilligerswerk een bedreiging zou vormen voor betaald werk wordt slechts door een minderheid onderschreven.

<i>Taken</i>	<i>Vrijwilligers</i>
Hulpverlening	26,6
Klussen	18,5
Organiseren	16,2
Vergaderen	13,3
Administratie	7,2
Fondsenwerving	2,7
Voordrachten	2,7
Tijdschrift	1,0
Andere	11,1

Taken vrijwilligerswerk. Bron: APS-survey 1999.

<i>Terreinen</i>	<i>Vrijwilligers</i>
Hulp bij familie, kinderopvang	17,5
Sportvereniging	9,9
Hulp op school	8,3
Hobbyvereniging	5,5
Amateuristische kunstbeoefening	5,1
Vereniging die zich inzet voor burens, bejaarden, gehandicapten	4,7
Godsdienstige / levensbeschouwelijke vereniging	4,4
Beroeps- of vakorganisatie	4,3
Jeugdbeweging	4,2
Oudercomité, schoolbestuur	2,9
Vrouwenvereniging	2,9
Hulpdienst (rode kruis, brandweer, ...)	2,3
Maatschappelijk werk (wereldwinkel, ...)	2,1
Politieke organisatie	1,9
Advies, voorlichting, wetswinkel, telefoon	1,1
Andere	4,5

Terreinen waarop vrijwilligerwerk wordt verricht. Bron APS-survey 1999.

	<i>Student</i>	<i>Lager</i>	<i>Middelbaar</i>	<i>Hobu</i>	<i>Univ.</i>	<i>Totaal</i>
Man	45,2	27,2	42,3	43,6	53,5	40,0
Vrouw	45,7	32,4	40,1	44,8	61,7	40,0

Regelmatig verrichten van onbetaald vrijwilligerswerk naar opleiding en geslacht. Bron APS-survey 1999.

Hoe het in de toekomst zal evolueren is moeilijker te achterhalen. In een artikel hierover schreef prof. F. Lammertyn in het verleden: “Er kunnen een aantal tendensen worden vermeld die deze evolutie ongetwijfeld zullen beïnvloeden. Meer vrouwen nemen betaalde arbeid aan. Zullen de traditionele vormen van vrijwilligerswerk hierdoor ondermijnd worden? De bevolking wordt ouder. Hoe zullen vrijwilligersverenigingen meer vrijwilligers, 50-plussers kunnen rekruteren? Het traditionele gezin brokkelt af. Wat zullen hiervan de gevolgen zijn voor het vrijwilligerswerk? Hoe zullen de toename van het deeltijds werk, de kortere werktijden, de arbeidsflexibiliteit, een invloed hebben op het vrijwilligerswerk?”

Waarom wel?

Wanneer je mensen vraagt waarom ze vrijwilligerswerk doen dan halen ze meestal de volgende redenen aan:

- Andere mensen helpen, iets nuttigs doen voor anderen, zich verdienstelijk maken voor anderen;
- Andere mensen ontmoeten, contact hebben met andere mensen;
- Iets bijleren, ervaringen opdoen, nieuwe dingen leren kennen;
- Voor iets verantwoordelijk kunnen zijn;
- Zijn tijd nuttig besteden, zich nuttig voelen;
- Niet meer alleen zijn;
- Gewaardeerd worden, geacht worden, belangrijk zijn.

De antwoorden op de vraag waarom men geen vrijwilligerswerk meer doet, wegblijft of ontslag neemt, kunnen worden opgedeeld in twee groepen:

Waarom niet meer?

Oorzaken die geen verband houden met de organisatie

- Geen tijd meer hebben wegens werk, gezin, kinderen;
- Verhuisd zijn;
- Andere activiteiten hebben.

Oorzaken die verband kunnen houden met de organisatie

- Gebrek aan waardering (“Er kon met moeite een ‘dank u’ van af”);
- Het werk beantwoordt niet (meer) aan de verwachtingen, bevalt niet (meer), is niet interessant (meer) (“Het is al jaren dat ik die taak op mij nam, ’t begon mij echt te vervelen, iemand anders moet het nu maar eens doen.”);
- Te weinig verantwoordelijkheid krijgen, te weinig betrokken worden bij de planning (“D’er was nooit iemand die eens ONS gedacht vroeg”; “Het waren altijd dezelfde die voor zichzelf de aangename jobjes reserveerden, en wij mochten dan opdraaien voor de rest.”);
- Te veel verantwoordelijkheid, gebrek aan respect voor de grens van de vrijwilliger
- Het werk is te zwaar, te belastend, te veeleisend;
- Het werk is te weinig stimulerend, te weinig dynamisch, er is te veel routine, te veel bureaucratie (“D’er zat precies geen leven meer in.”);
- Moeilijkheden hebben om zich aan te passen, zich niet thuis voelen in de groep, slechte communicatie, ongezellige sfeer, conflicten (“Dat drinken van sommigen tijdens de diensten en hun onnozele praat, ’k kon er niet meer tegen.”).

Waarom niet?

Op de vraag waarom men geen vrijwilligerswerk doet of vrijwilliger wordt, kunnen volgende antwoorden worden gegeven:

- Geen tijd wegens werk, gezin, kinderen, studie, andere activiteiten;
- Geen interesse;
- Nog nooit gevraagd geworden;
- Niet bekend met de werking;
- Schrik, onvoldoende vertrouwen dat men het werk wel aankan;
- De organisatie te conservatief, te ouderwets, te weinig dynamisch vinden.

4 MOTIVEREN VAN KLASSIEKE EN NIEUWE VRIJWILLIGERS

Rekening houdend met de maatschappelijke evoluties, de reeds geschetste typologie van de “klassieke” en “nieuwe” vrijwilliger (in ‘de organisatie en de vrijwilliger’ uit deze reeks) en de motivaties om vrijwilligerswerk te doen, kunnen we twee wijzen van motiveren onderscheiden. Opnieuw gaat het hier om uitersten die tegenover elkaar staan. De realiteit ligt wellicht ergens op het continuüm.

Tabel 1: twee wijzen van motiveren van vrijwilligers

<i>MONOLITHISCH</i>	<i>PLURAAAL</i>
KLASSIEKE VRIJWILLIGER VERTICAAL HIERARCHIE IDENTIFICEREN BEHEERSING STUREN BATEN OUBOLLIG	NIEUWE VRIJWILLIGER HORIZONTAAL AUTONOMIE BRICOLEREN BEWEGING UITDAGEN ZINGEVING (POST)MODERN

Dit schema geeft een synthese van een aantal eerder beschreven concepten en situeringen. Het maakt een koppeling tussen de maatschappelijke en organisatorische inbedding van het vrijwilligerswerk en wat werd gezegd over organisatiecultuur, met bovendien reeds een verwijzing naar leidinggeven aan vrijwilligers. Dit gebeurt vanuit de idee dat het motiveren van vrijwilligers ook alles te maken heeft met de situatie waarbinnen dit dient te gebeuren. Verschillende types vrijwilligers hebben verschillende motivaties om aan vrijwilligerswerk te doen en zullen daarom ook op een andere manier moeten worden gemotiveerd. De klassieke vrijwilliger gedijt in een verticaal en hiërarchisch georganiseerde omgeving. De eigen identiteit wordt er gevormd door identificatie met die structuren waartoe hij als vanzelfsprekend behoort. Hij vertoeft in een taakgerichte omgeving waarin hij bovendien kan terugvallen op regels en procedures. Baten scoren er hoog, 'beloningen' liggen er ook vast en situeren zich ook vaak op taakniveau. De motivatie van deze vrijwilliger ligt in die identificatie met de organisatie. De grens is niet erg duidelijk, er is een sterke verbondenheid. Binnen deze context is het sturen van de vrijwilliger normaal. Opnieuw wordt hierbij het taakgerichte benadrukt. Beloningen en motivatoren worden vaak in ongeschreven regels gevat. Zo hoef je in een jeugdbeweging bijvoorbeeld niet te verschieten dat demotivatie de kop opsteekt wanneer iemand van de kookploeg bijvoorbeeld op een bepaald moment niet meer wordt uitgenodigd om naar jaarlijkse gewoonte (ongeschreven regel) tijdens het groepsfeest aan de kassa te zitten.

De nieuwe vrijwilliger eet daarentegen van verschillende walletjes. Hij gaat op zoek naar verschillende engagementen en manieren om zijn identiteit te vormen. Hij past bovendien beter binnen horizontale structuren en staat op zijn eigen vrijheid, de eigen autonomie. Langdurige engagementen komen minder voor in hun woordenboek, wat betekent dat specifieke aandacht voor motiveren primordiaal is. Vooral de uitdagingen en het zich persoonlijk ontwikkelen vormen de motivatie om dat specifieke vrijwilligerswerk te doen. Het relatiegerichte speelt bovendien een bijzondere rol want het vrijwillig engagement kadert binnen wat hierboven 'zingeving' werd genoemd. Deze vrijwilliger engageert zich niet onvoorwaardelijk, wat betekent dat er afspraken dienen te worden gemaakt. Het gaat om klaar en duidelijke afspraken waarin wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten duidelijk worden gemaakt. Beloningen zijn daarom meestal op voorhand gekend maar de bijzondere aandacht gaat uit naar zingeving, ondersteuning, plaats voor de vrijwilliger als mens in de organisatie.

DOE DE TEST

De volgende oefeningen kunnen je helpen in het analyseren van uw inzichten en houding binnen het motivatie-gegeven.

1.

Deze oefening over de piramide van Maslow geeft je de mogelijkheid om te ontdekken welke waarde jij zelf aan welk behoefteniveau geeft.

2.

Motivatoren in de verschillende behoefteniveaus onderbrengen doet je een analyse maken van wat in welk niveau thuishoort.

Verwerking van gegevens

Noteer in de eerste kolom de cijfers die je geplaatst hebt bij de voorgaande lijst op de daartoe bestemde plaats in onderstaande tabel. Maak in de tweede kolom de tekening op basis van de gemiddelde getallen uit kolom 1. De tekening zal niet altijd op een piramide lijken ...

<p>ZELFREALISATIE (V)</p> <p>10 = 11 = 13 = 18 =</p> <p>Totaal = Gemiddelde (totaal gedeeld door 4) =</p>	
<p>WAARDERINGSBEHOEFTE (IV)</p> <p>6 = 8 = 14 = 17 =</p> <p>Totaal =</p> <p>Gemiddelde =</p>	
<p>SOCIALE BEHOEFTEN (III)</p> <p>5 = 7 = 12 = 15 =</p> <p>Totaal = Gemiddelde =</p>	
<p>ZEKERHEIDSBEHOEFTE (II)</p> <p>2 = 3 = 9 = 19 =</p> <p>Totaal = Gemiddelde =</p>	
<p>FYSIOLOGISCHE BEHOEFTEN (I)</p> <p>1 = 5 = 16 = 20 =</p> <p>Totaal = Gemiddelde =</p>	

MOTIVATOREN

Hieronder vind je een lijst van motivatoren. Probeer alleen of in groep te kijken onder welke van Maslows categorieën je ze kan plaatsten.

1. training geven
2. korting geven op diensten of producten van het huis
3. een groene plant voor op het bureau van een vrijwilliger
4. vrijwilliger uit eten nemen
5. vrijwilliger uitnodigen op een bestuursvergadering
6. vrijwilliger aanduiden om de planning te helpen opmaken
7. vrijwilliger aanduiden om met adviesgevende stem in het bestuur te zetelen
8. vrijwilligers verkiezen om bijvoorbeeld één dag bepaalde sleutelfuncties in te nemen in de organisatie
9. gratis vaardigheidstraining aanbieden
10. de maaltijden tijdens het werk gratis aanbieden
11. goede parkeerplaatsen voorzien
12. een goed, comfortabel en persoonlijk ingericht koffielokaal ter beschikking stellen
13. toegang tot informatie geven
14. vakantiekaart sturen
15. verjaardagskaart sturen
16. informeren naar hobby's
17. free tickets voor één of andere gelegenheid geven
18. vrijwilligers bij naam noemen
19. lachen naar vrijwilligers
20. het vrijwilligerspensioen plannen
21. feestjes en vieringen op het werk invoeren
22. inspanningen van vrijwilligers in het tijdschriftje vermelden
23. een brief of bericht aan vrijwilligers van de hogere leidinggevendenden in de organisatie
24. een artikel schrijven over een vrijwilliger voor een groep waartoe hij behoort of voor een bepaald blad
25. een bepaalde plaats of gebeurtenis naar een persoon noemen
26. opvang voor ouderen en of kinderen verzorgen
27. vervoer voorzien
28. gepersonaliseerde koffiekoppen kopen
29. regelmatig de opdrachten of taken onderling laten verwisselen of veranderen
30. vragen wat ze nodig hebben
31. de vrijwilliger een taak geven samen met iemand die ze graag hebben, die ze als waardevol beschouwen
32. de (beperkte) beschikking geven over een computer
33. eervolle vermeldingen geven voor bepaalde prestaties
34. excursies plannen
35. een vrijwilliger aanduiden als woordvoerder
36. ...

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
1 Motiveren van vrijwilligers	3
2 Motivatietheorieën	3
2.1 De vijf behoeften (Maslow)	3
2.1.1 De fysiologische behoefte	3
2.1.2 De behoefte aan veiligheid	4
2.1.3 De behoefte aan sociale contacten en acceptatie	4
2.1.4 De behoefte aan erkenning	4
2.1.5 De behoefte aan zelfrealisatie	5
2.2 Implicaties	5
2.3 De behoeftepiramide van Maslow	6
2.4 Mogelijke motiverende factoren (Herzberg)	6
3 Wat zoeken mensen in vrijwilligerswerk?	7
4 Motiveren van klassieke en nieuwe vrijwilligers	9
Doe de test	11
De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk & hun partners	15
ATOOM	18
Literatuurlijst	19

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!