

VRIJWILLIGERSWERK ORGANISEREN

met ijzeren hand en fluwelen handschoen

vrijwilligers begeleiden

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 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. Het gaat achtereenvolgens om leidinggeven, over communicatie en feedback, een systeem van (ondersteunings)gesprekken, omgaan met moeilijke vrijwilligers en exitinterviews of uitredingsgesprekken.

1.1 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.

De autoritaire leiderschapsstijl

De autoritaire groepsleider houdt strikte controle door het geven van instructies, door het bepalen van het doel en door het doelbewust bewaken van de uitvoering van al het werk. De groepsleden krijgen meestal slechts een minimum aan inzicht in de totale vooruitgang met betrekking tot de taak. Het resultaat is aanvankelijk gunstig. Toch blijkt dat tegelijk met de toenemende afhankelijkheid van de groepsleden spoedig een terugval in de prestaties optreedt, die vooral zichtbaar wordt wanneer de persoon van de leider verwisseld wordt of wanneer de leider tijdelijk afwezig is. Het sterk passief moeten blijven ten aanzien van de leider mobiliseert onlust- en wraakgevoelens, die op de zwakkere groepsleden of, als dit niet mogelijk is, op personen buiten de groep uitgeleefd worden (bv. in het gezin thuis of in andere groepen). Deze toename van de agressie, deze vijandigheid tegenover elkaar en de destructieve neigingen tegenover nieuw gevonden zondebokken zijn directe gevolgen van een krachtige autoritaire leiderschapsstijl. In zulke groepen worden initiatieven en de rijkdom aan ideeën afgeremd en ontbreekt spontaniteit in het werk. Zo'n groep is erg breekbaar en kent weinig cohesie. Autoritair leiderschap komt voor in verschillende varianten; van tirannie (extreme vorm) over welwillend despotisme (mildere variëteit) tot dictatuur (werd oorspronkelijk bij groot gevaar tijdelijk ingesteld, met een verantwoording achteraf...) en patriarchaal leiderschap (de vader die ruimte laat maar het toch altijd beter weet...).

De laissez-faire leiderschapsstijl

Deze stijl ontleent zijn naam aan een leidershouding die verregaand passief en toegeeflijk alles laat gebeuren zonder in te grijpen. Achter de schijnbaar absolute bewegingsvrijheid schuilt een belangrijke onverschilligheid van de leider, die een vorming is voor een berustende onderwerping of voor een vijandelijk agressieve instelling tegenover de groepsleden. Het allereerste gevolg van zo'n leiderschapsstijl is vertwijfeling en onzekerheid in de groep. Van een 'zelfontplooiing van de groep' onder zo'n leiding vol 'bewegingsvrijheid' kan natuurlijk geen sprake zijn, integendeel. In feite bereikt deze leiderschapsstijl een verregaande verwaarlozing van de groeiachtige groepsleden en een terroriseren van de zwakke groepsleden. Zo ontstaat snel een verval van de groep, hetgeen blijkt in kliekvorming en toenemende rivaliteit en tenslotte in het uiteenvallen van de groep. De gevolgen zijn ook vergelijkbaar met de gevolgen van een autoritair leiderschapsstijl: in beide gevallen treedt een infantilisering op, omdat de groep met haar behoeften niet ernstig genomen wordt. Er zijn situaties waarin het doelbewuste gebruik van deze leiderschapsstijl op zijn plaats is. De groepsleider, die nieuw in een reeds bestaande groep komt, zal zich vaak eerst afwachtend en observerend aan de rand opstellen, om in de gaten te krijgen hoever de groep is. Ook tijdens het werken met de groep gebeurt het vaak, dat hij terzijde gaat staan en de groep de ruimte biedt om zonder hem te oefenen of om op eigen kracht tot een besluit te komen. Hij blijft dan echter beschikbaar voor informatie en advies en hij houdt toezicht om bescherming te kunnen bieden bij acuut gevaar. Het verschil met de eigenlijke laissez-faire stijl bestaat hierin, dat dit gebruik doelbewust is en voortkomt uit zorg en kunde, niet uit onzekerheid, ongeïnteresseerdheid of verborgen tegenzin.

De democratische leiderschapsstijl

Deze stijl wordt ook wel de collegiale leiderschapsstijl genoemd. De groepsleider behoudt in ruime mate de leiding, maar biedt de groep genoeg hulp om de oplossing van op dat moment spelende problemen zovergaand zelfstandig door te spreken dat een optimale overeenstemming bereikt wordt. Hij vermijdt daarbij elke autoritaire leiding en probeert zijn invloed op de voortgang van het denkproces in de groep minimaal te houden: Hij zal de discussie slechts sturen tot de groep in staat is verantwoordelijk leiding te geven aan zichzelf. Bij deze leiderschapsstijl let de leider op de dynamische processen in de groep, zoals spanningen en dominanties of zich terugtrekken en afgewezen worden, en hij probeert om alle groepsleden tot een actieve participatie aan de op dat moment spelende probleemoplossing te brengen.

Leiding door de groep zelf

Deze leiderschapsstijl gaat nog verder dan de democratische leiderschapsstijl. Leiding wordt hier niet meer gezien als de functie en taak van één leider of de voorzitter, maar als een functie van de groep zelf. Deze leiderschapsstijl is pas mogelijk, wanneer de wetten van de groepsdynamica bewust toegepast worden. Daarom bestaat de overeenstemming en consensus in zo'n groep uit het besef van reëel aanwezige verschillen tussen de groepsleden en hun capaciteiten, van verschillen in bereidwilligheid en talent, en het besef dat alleen vanuit deze erkenning en het benutten daarvan voor elk individu pas echte samenwerkingsmogelijkheden ontstaan. Een op deze wijze ingestelde groep lost haar conflicten zelf op. De elkaar tegensprekende meningen worden bediscussieerd, tegen elkaar afgewogen en opnieuw geformuleerd. De groep als geheel werkt aan een oplossing, die voor allen bevredigend is en die vaak beter is dan individueel gekozen oplossingen. In zo'n groep zijn de verschillende rolfuncties tegelijk ook leiderschapsfuncties die voortdurend wisselend vervuld worden door de groepsleden en waaraan alle groepsleden, voor zover ze zich daartoe bekwaam voelen, spontaan en volledig participeren.

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. De theorie over situationeel leiderschap vertrekt van het standpunt dat de vereiste stijl van leidinggeven afhangt van de aard van de medewerkers. Men onderscheidt vier soorten medewerkers, in ons geval vrijwilligers (Hersey, 1984):

SOORT	KENMERKEN	VOORBEELD
COMPETENT MET VEEL ZELFVERTROUWEN EN HEEL GEMOTIVEERD	<ul style="list-style-type: none">▪ hebben de nodige kennis en voldoende vaardigheden;▪ hebben het vereiste zelfvertrouwen;▪ zijn heel gemotiveerd.	Een enthousiaste en plichtsgetrouwe penningmeester die als een goede huisvader de financiën van de organisatie beheert.
COMPETENT MET MINDER ZELFVERTROUWEN EN/OF MINDER GEMOTIVEERD	<ul style="list-style-type: none">▪ hebben de nodige kennis en voldoende vaardigheden;▪ missen nog wat zelfvertrouwen en/of▪ missen nog wat motivatie.	De vrijwilliger die intern wel een basisopleiding voor ziekenhuisbibliotheken heeft gevolgd maar zich nog wat onzeker voelt de eerste keren dat hij boeken gaat bedelen.
MINDER COMPETENT MET WEINIG ZELFVERTROUWEN EN/OF WEINIG GEMOTIVEERD	<ul style="list-style-type: none">▪ missen de nodige kennis en vaardigheden;▪ missen zelfvertrouwen en/of▪ missen motivatie.	De vrijwilliger die geen ervaring heeft met boekhouding en het mandaat van penningmeester maar heeft aanvaard omdat niemand anders het wilde doen.
WEINIG COMPETENT MET VEEL ZELFVERTROUWEN EN HEEL GEMOTIVEERD	<ul style="list-style-type: none">▪ missen de nodige kennis en vaardigheden;▪ hebben zelfvertrouwen;▪ zijn heel gemotiveerd	De enthousiaste kandidaat telefoonhulpverlener bij het begin van zijn/haar opleiding.

Leidinggeven is, volgens deze deskundigen, samen te vatten in twee woorden: ondersteunen en sturen. Ondersteunen verwijst vooral naar wat we hierboven “aandacht voor de vrijwilliger” hebben genoemd: informatie geven, luisteren, communicatie in twee richtingen, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, begrip tonen, samenwerking bevorderen, feedback geven. Sturen heeft vooral te maken met wat we hierboven over “aandacht voor het resultaat” hebben gezegd: 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 hun 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)

Tot slot van dit stukje nog het volgende. Vrijwilligers evolueren.

Een vrijwilliger die voor de eerste maal een voordracht over de werking van de organisatie of een specifiek onderwerp geeft, staat anders voor de groep dan wanneer het reeds de tiende keer is. Wie reeds enkele jaren meedraait kent het klappen van de zweep. Dit heeft gevolgen voor onze manier van leidinggeven. Enerzijds moeten we onze leiderschapsstijl laten mee-evolueren. Onze vrijwilligers veranderen, dus moet onze leiderschapsstijl mee-veranderen. We mogen onze vrijwilligers niet blijven benaderen als beginnelingen. Anderzijds kunnen we door een gepaste manier van leidinggeven een evolutie bij onze vrijwilligers stimuleren. Beginnende vrijwilligers kunnen door onze aanpak worden gestimuleerd om stilaan zelfstandiger te werken en meer verantwoordelijkheid te nemen. Met andere woorden motiverend leidinggeven is ook de kunst om de vrijwilligers sterker te maken, ~~t~~kwamer, zelfstandiger, met meer zelfvertrouwen en meer gemotiveerd. Zo haal je bij je vrijwilligers het onderste uit de kan, wat zowel voor henzelf als voor jouw organisatie erg belangrijk is.

2 COMMUNICATIE

In het stuk over motiveren werd reeds aangetoond dat sommige motivatoren meer effect hebben op langere termijn, 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

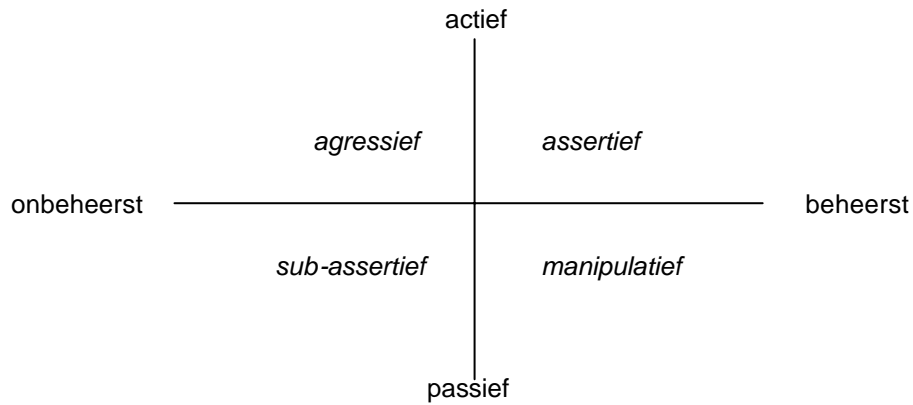
2.1 ASSERTIVITEIT

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

Assertiviteitsmodel.



2.1.1 ASSERTIVITEIT VERSUS NON-ASSERTIVITEIT

We illustreren dit even met een voorbeeld.

Stel, je bent druk bezig met een karwei. Een van je vrijwilligers komt een babbeltje maken en stoort je. Eigenlijk wil je doorwerken.

Je kan dan op verschillende manieren reageren :

- "Zie je dan niet dat ik bezig ben ? Kan je trouwens niet verwittigen voor je langs komt?"
- "Zeg maar, kan ik je helpen ?"
- "Ik moet net vertrekken voor een belangrijke afspraak. Kom later nog eens langs."
- "Het past me nu echt niet. Kunnen we afspreken voor een volgende keer ?"

Enkel de laatste reactie is een assertieve reactie. De anderen zijn non-assertief. Bij de non-assertieve reacties wordt een onderscheid gemaakt tussen agressiviteit (vijandigheid), sub-assertiviteit en manipulatie.

- agressiviteit (vijandigheid) = boven gedrag
Je houdt op geen enkele wijze rekening met de wensen van de ander. Je probeert de ander te schaden, te vernietigen, te kleineren. Gevoelens worden op intensieve wijze geuit, zonder aandacht voor de gevoelens van de ander (= vechtreactie).
Voorbeeld : "Zie je dan niet dat ik bezig ben ? Kan je trouwens niet verwittigen vooraleer je komt ?"
- sub-assertiviteit = onder gedrag
Je houdt geen rekening met je persoonlijke voorkeuren. Je richt je volledig op de wensen van de ander. Je laat de ander over je grenzen heen gaan. Je laat je uitbuiten. Eigen gevoelens worden niet of niet rechtstreeks geuit (= vluchtreactie).
Voorbeeld : "Zeg maar, kan ik je helpen ?"
- manipulatie = ontwijkend gedrag
Openlijk kom je niet op voor je eigen behoeften. Toch tracht je je eigen wensen te voldoen, maar dit is niet duidelijk voor de andere partij. Je verwijst naar allerlei zaken die niets met jou of met de ander te maken hebben (de reglementen, de directie, ...).
Voorbeeld : "Ik moet net vertrekken voor een belangrijke afspraak, kom later nog eens langs."
- assertiviteit = gelijk gedrag
Je vertrekt vanuit de eigen grenzen, behoeften en ideeën. Je hebt daarbij oog voor de ander.
Voorbeeld : "Het gaat me nu echt niet. Kunnen we afspreken voor een volgende keer ?"

2.2 FEEDBACK

Uit de algemene communicatieregel (zie verder) zou kunnen blijken dat communicatie een eenvoudige zaak is. In realiteit is communicatie tussen verschillende personen echter zeer complex. Het speelt zich immers niet af in een sociaal vacuüm. In de communicatietheorie werd tot nu toe abstractie gemaakt van het feit dat mensen in sè fundamenteel van elkaar verschillen : elke persoon heeft zijn eigen, specifieke persoonlijkheid en achtergrond. Het is tegen die achtergrond dat we waarnemen, interpreteren en oordelen, en dat maakt de communicatie zo complex. Iedereen heeft namelijk een andere achtergrond. Die achtergrond wordt b.v. bepaald door de opvoeding die we genoten hebben, door de opleiding, door de sociale context waaruit we komen, door andere vrijwillige engagementen maar ook door b.v. de stemming van het moment, of het al dan niet goed geslapen hebben, enzovoort. Drie belangrijke stappen in de communicatie (die in tijd vaak nagenoeg samenvallen) zijn ook waarnemen, interpreteren en oordelen. We moeten ons bewust zijn van de fouten die we in deze stappen kunnen maken. Als voorbeeld geven we een kort en onvolledig overzicht van fouten die we bij de waarneming, de interpretatie en het oordelen kunnen maken.

Mogelijke fouten bij de waarneming :

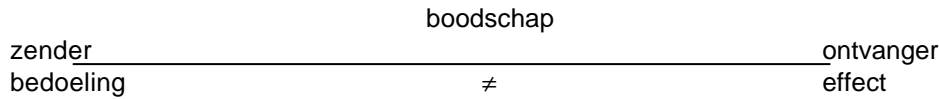
- mensen zien en horen graag wat ze willen zien en horen
- mensen zien en horen wat ze gewend zijn te zien en horen¹

Mogelijke fouten bij interpretatie en oordelen :

- Horn-effect, d.w.z. één negatief aspect straalt uit over alle andere aspecten
- Halo-effect, dit is het tegenovergestelde van het Horn-effect : één positief aspect straalt uit over alle andere
- zelfvoorbeeld : het eigen gedrag wordt als norm gesteld
- projectie : projecteren van het eigen gedrag (en dus ook eigen fouten) op de ander
- ...

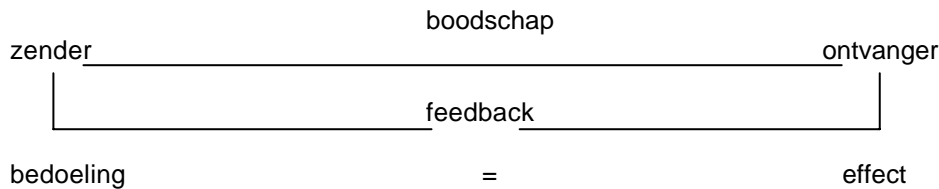
Deze fouten die we maken in de communicatie (meestal onbewust) zorgen voor veel misverstanden. Een zender heeft met zijn boodschap een bepaalde bedoeling : hij wil iets overbrengen. Deze bedoeling en de manier van overbrengen ervan wordt bepaald door de achtergrond van de zender. De manier waarop de boodschap ontvangen wordt, met andere woorden het effect van de boodschap, hangt echter af van de waarneming, de interpretatie en het oordeel van de ontvanger. Het ontvangen van de boodschap wordt dus bepaald door de achtergrond van de ontvanger. Aangezien de achtergrond van zender en ontvanger specifiek zijn, is het dus niet verwonderlijk dat bedoeling en effect van een boodschap niet noodzakelijk gelijk zijn.

Algemene communicatieregel met bedoeling en effect van de boodschap



Eigenlijk is er binnen het communicatieproces dus sprake van twee boodschappen : de boodschap zoals ze bedoeld is door de zender, en de boodschap zoals ze ontvangen wordt door de ontvanger. Om tot duidelijke en goede communicatie te komen, moet bedoeling en effect uiteraard gelijk zijn aan mekaar. Een manier om dit te bereiken is het geven en vragen van feedback of terugkoppeling.

de plaats van feedback



Communicatie is dus altijd een tweerichtingsproces, wat betekent dat voor een goede communicatie zowel de zender als de ontvanger actief moeten worden betrokken in de communicatie en het communicatieproces. De zender moet zo zorgvuldig mogelijk trachten zijn boodschap uit te zenden. De ontvanger moet actief luisteren en zodoende de boodschap en de zender tegemoet treden. Enkel op die manier kan communicatie geslaagd zijn, dit is wanneer de boodschap overkomt zoals ze bedoeld is. Anders gezegd is de communicatie geslaagd wanneer de inhoud (het 'wat') en de relatie (het 'hoe') als belangrijke aspecten van communicatie in overeenstemming zijn. De redenen waarom communicatie dikwijls zo moeilijk verloopt, is juist omdat de zender en de ontvanger andere zaken denken, voelen en willen bij het geven of ontvangen van (dezelfde) boodschappen. Het geven en ontvangen van feedback dient daarbij als hulpmiddel opdat mensen elkaar goed verstaan.

2.2.1 WAT IS FEEDBACK?

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. Aan de hand van het Johari-window (Antons, 1978) proberen we een voorstelling te geven van wat het betekent feedback te geven en te ontvangen. Het Johari-window, genoemd naar de auteurs Joe Luft en Harry Ingham, is een eenvoudig grafisch model dat de veranderingen verduidelijkt in hoe iemand zichzelf ziet en hoe hij door anderen gezien wordt in de loop van een relatie. We stellen dit venster voor in figuur 4.

figuur 4 . Het Johari-window

VERTROUWEN	<i>BEKEND AAN MEZELF</i>	<i>ONBEKEND AAN MEZELF</i>
<i>BEKEND AAN ANDEREN</i>	Kwadrant A Vrije ruimte	Kwadrant C Blinde vlek
<i>ONBEKEND AAN ANDEREN</i>	Kwadrant B Privé-persoon	

Kwadrant A is het gebied van de vrije activiteit, de ruimte waarin ik mij vrij kan bewegen. Mijn dagelijkse optreden naar buiten, mijn gedrag en mijn motivaties die anderen van mij zien en waar ik zelf weet van heb. Kwadrant B is dat gedeelte van mijn gedrag dat ikzelf ken en waarvan ik mij bewust ben, maar dat ik nog niet aan anderen heb laten zien of dat ik verborgen wil houden. Dit gedeelte van mijn gedrag is dus voor anderen onzichtbaar. Kwadrant C is de blinde vlek in de zelfwaarneming, dit wil zeggen dat gedeelte van mijn gedrag dat voor anderen zichtbaar en herkenbaar is, maar waarvan ik mezelf niet bewust ben. Een typisch voorbeeld is het gebruik van stopwoorden. Kwadrant D betreft processen die zich in het onbewuste afspelen en die dus noch aan mezelf, noch aan anderen bekend zijn. Dit is het gebied waarop de psychoanalyse werkt, maar dat in organisatieverband niet aan bod komt. Het is althans niet de bedoeling dat dit in organisatieverband gebeurt.

Trainingsdoelen die met behulp van feedbackprocessen bereikt kunnen worden zijn het kleiner maken van de gebieden B en C en het uitbreiden van gebied A. Dus het vergroten van de vrije ruimte van ieder groepslid door enerzijds het ophelderen van blinde vlekken en anderzijds door het bloot geven van de privé-persoon. Het moge duidelijk zijn dat beide aspecten duidelijk met vertrouwen te maken hebben. Informatie prijsgeven over jezelf verkleint gebied B, feedback vragen en krijgen verkleint gebied C.

De mate waarin het mogelijk is die gebieden te verkleinen wordt sterk bepaald door het vertrouwen dat er tussen de personen kan worden opgebouwd, en ook door het leren en de leercapaciteiten van het individu en 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.

Feedback-informatie kan op verschillende manieren gegeven worden :

- bewust of onbewust
- spontaan of als antwoord op een vraag naar feedback
- verbaal of non-verbaal
- formeel of informeel
- onmiddellijk volgend op het gedrag of "in uitgesteld relais".

Belangrijk is niet zozeer de hoeveelheid feedback-informatie die men krijgt, maar veeleer wat men doet met de feedback-informatie die men, gevraagd of ongevraagd, krijgt. Het blijft uiteindelijk de persoon zelf die beslist of hij in zijn gedragingen al dan niet rekening houdt met de gekregen feedback. Belangrijk daarbij is ook dat feedback niet de bedoeling heeft iemand in de schaar te nemen, maar wel om een leerproces op gang te brengen.

2.2.2 GEVEN EN ONTVANGEN VAN FEEDBACK

Regels voor het geven van feedback.

- beschrijf concreet gedrag :
feedback heeft altijd betrekking op concreet gedrag. Beschrijf dan ook dat concreet gedrag, zodat de ander duidelijk weet waarover het gaat. Er moet alleszins vermeden worden de ander op zijn persoonlijkheid aan te pakken. Door het concreet te houden komt de feedback-informatie veel minder bedreigend over. Houd het dus bij zaken die de ander kan veranderen.
- geef weer welke gevoelens je bij de boodschap hebt :
om de betekenis van de feedback te kunnen inschatten, moet de ander weten wat je van de boodschap vindt, hoe je je er bij voelt en welk effect ze op je heeft.
- wacht niet te lang met het geven van feedback :
feedback volgt best zo snel mogelijk op de boodschap. Als men te lang wacht met het geven van feedback, vergroot de kans dat de situatie waarop de feedback betrekking heeft voor één of voor alle betrokken partijen vervaagd is. Bovendien wordt het gevaar groter dat de emotie de bovenhand krijgt, omdat het gevoel een hele tijd opgekropt is geweest.
- neem niet alleen negatieve elementen op in de feedback-informatie :

neem zowel positieve als negatieve elementen in de boodschap op. Daarmee voorkom je dat de ander denkt dat hij alleen maar dingen verkeerd doet.

- wees uitnodigend en vraag om een reactie van de ander
- doe suggesties ter verbetering :
dit is vooral van belang bij negatieve feedback-informatie. Vertel erbij wat volgens jou beter zou zijn. Zorg er ook voor dat deze informatie niet dwingend overkomt, zodat de ander ook ruimte heeft om zelf met nieuwe ideeën te komen.
- als je wil gehoord worden bij het geven van je feedback zeg je best niet te veel ineens, en begin niet met de felste emotie
- let op het non-verbale gedrag
- wees kort en bondig
hoe langer het feedback-verhaal, hoe groter de kans dat er (nieuwe) misverstanden ontstaan.
- hou rekening met het incasseringsvermogen van de ander :
alles hangt af van de persoon met wie je te maken hebt. Wat bij de ene wel kan, kan bij de andere niet.

In sommige situaties is het uiteraard belangrijker dat je je zorgvuldig aan deze regels houdt dan in andere. Vooral bij het geven van negatieve feedback vormen deze regels een goede leidraad om op een effectieve manier feedback te geven. Je moet er nochtans wel rekening mee houden dat je feedback-informatie niet steeds en door iedereen in dank zal worden afgenomen. Dit mag echter geen reden zijn om geen feedback te geven.

Regels voor het ontvangen van feedback.

- luister !
probeer zo goed mogelijk te luisteren naar de boodschap van de ander. Zo laat je zien dat je bereid bent feedback van de ander te ontvangen. Ga niet over tot een verdedigende houding.
- ga na of je de ander goed begrijpt :
verzeker jezelf ervan dat je de feedback-informatie van de ander goed hebt begrepen door zijn opmerkingen in eigen woorden samen te vatten
- vraag naar verdere concretisering als de informatie van de ander te vaag, te algemeen is
- vraag na bij anderen :
vraag eventueel bij anderen na of je gedrag bij hen op dezelfde manier overkomt. Gebruik dit niet als truc om de feedbackgever de wind uit de zeilen te halen. Respecteer steeds de mening van anderen, ook al ben je er niet mee akkoord.
- vraag naar het effect dat je gedrag bij de ander teweegbrengt
- laat eerlijk blijken wat de feedback-informatie je doet
- bepaal zelf of je je gedrag wil veranderen
negatieve kritiek is, hoe hard hij soms ook kan zijn, eigenlijk de uitdrukking van de wens om je gedrag te veranderen. Al is de informatie negatief geformuleerd, probeer ze positief te vertalen. Je behoudt natuurlijk wel zelf de keuze je gedrag te veranderen of niet.

Feedback is een mededeling aan iemand, die hem informatie geeft over hoe zijn (verbaal en non-verbaal) gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Feedback is dus een vorm van "communicatie over communicatie" of metacommunicatie.

2.2.3 POSITIEVE FEEDBACK

Wat is positieve feedback

Watzlawick, een wetenschapper die heel wat over communicatie schreef, heeft een principe dat zegt dat communicatie een inhoudelijk niveau en een betrekkingniveau (met betrekking tot de onderlinge relatie tussen zender en ontvanger) heeft. Wil je positieve feedback geven, dan is het dus belangrijk dat je met deze twee dimensies voldoende rekening houdt. Op het inhoudelijke niveau betekent dit dat je, meestal verbaal, de mensen waardeert voor hun goed gedrag, hun goede prestaties. Het is uiteraard moeilijker inhoudelijk positieve feedback te geven bij minder goed presteren.

Positieve feedback mag uiteraard geen reden worden om minder goed functioneren, onaangepast gedrag, enz. te verdoezelen en oogluikend toe te staan. In dit geval kan de feedback-boodschap inhoudelijk vaak niet positief geformuleerd worden. De manier waarop de boodschap gebracht wordt, met respect voor de gevoelens van en ervaring door de ander, is dan van het grootste belang (het betrekkingniveau). Bovendien is negatieve kritiek vaak een vraag naar verandering. Daarom is het belangrijk het positieve resultaat dat vooropgesteld wordt te beklemtonen, in plaats van de aandacht te concentreren op het negatieve aspect

(waaraan meestal toch niets meer kan veranderd worden). Het volgende, waar gebeurde verhaal is daarvan een voorbeeld :

Een manager in een grote Amerikaanse multinational was er niet in geslaagd een zeer duur project tot een goed einde te brengen. Toen de man bij de general manager ontboden werd, was hij ervan overtuigd dat hij ontslagen zou worden. De general manager repliceerde echter : "Natuurlijk is het spijtig dat het project mislukt is, maar ik zou wel gek zijn als ik u nu zou ontslagen : ik heb net zeer veel geld aan uw opleiding gependendeerd !"

Positief feedback geven is dus zeker geen synoniem voor "stroop aan de mouw vegen". Negatief nieuws moet ook gebracht worden, maar met aandacht voor de manier waarop. Vaak hoort men mensen zeggen : "slecht nieuws is nooit leuk, maar de manier waarop ze mij dat meegedeeld hebben, dat deed pas echt pijn".

Een positieve feedbackboodschap heeft dus betrekking op het inhoudelijke aspect en op het betrekkingaspect van de boodschap. Ook hier geldt weer de regel: hoe congruenter beide aspecten, des te authentieker komt de boodschap over.

Het belang van positieve feedback

Met feedback in het algemeen, en positieve feedback in het bijzonder, regelen we een gedeelte van de dagdagelijkse omgang met elkaar. Feedback heeft daarbij de volgende functies :

- door feedback te geven wordt positief gedrag bevestigd en ondersteund. Daardoor wordt de ander aangemoedigd dat gedrag te blijven vertonen.
- door feedback kan negatief gedrag worden gecorrigeerd. Van de ander wordt gevraagd het gedrag te veranderen.
- feedback verduidelijkt de relaties tussen mensen. Je gaat elkaar beter begrijpen, het onderlinge vertrouwen groeit en de samenwerking kan positief beïnvloed worden.

Door positieve feedback te geven, met aandacht voor het inhoudelijke niveau en het betrekkingniveau, worden deze functies nog versterkt. Het effect van feedback hangt echter niet alleen af van de inhoud van de feedback-boodschap en de manier waarop ze gebracht wordt. De mate waarin de ontvanger voor feedback openstaat, en de mate waarin hij bereid is er iets mee te doen, bepaalt mee het effect van de feedback-informatie. Hoe positiever de feedback geformuleerd wordt, des te groter wordt de openheid van de ontvanger en de bereidheid er iets mee te doen.

Positieve feedback en motivatie van vrijwilligers

De Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow ontwierp een piramide met vijf verdiepingen die het relatieve belang voorstelde van vijf verschillende soorten behoeften die ieder individu heeft.

Hieronder worden de behoeften nog eens van laag naar hoog weergegeven:

- de fysiologische behoeften : dit zijn de lichamelijke behoeften zoals de behoefte aan voedsel, drank, rust, seksueel contact ;
- de behoefte aan veiligheid en zekerheid ;
- de behoefte aan sociale contacten en acceptatie ;
- de behoefte aan erkenning en waardering ;
- en de behoefte aan zelfrealisatie.

Hoe lager de behoefte in de piramide, hoe dominantier ze is, d.w.z. men kan pas naar een hogere behoefte overstappen wanneer de lagere behoeften in zekere mate bevredigd zijn. De andere psycholoog waarover in het stuk over motiveren reeds sprake was, Friedrich Herzberg, ontwikkelde de tweefactorentheorie m.b.t. motivatie van mensen in een werkomgeving. Hij heeft het over motiverende en hygiëne factoren. Motiverende factoren schenken daarbij voldoening, zorgen ervoor dat mensen meer, beter, liever gaan werken. Hygiëne factoren kunnen zorgen voor irritatie. Wanneer de hygiëne factoren niet gehandhaafd zijn (cfr. de adjectieven tussen haakjes) geven ze de mensen een onbevredigd gevoel. Wanneer ze op peil worden gehouden, betekent dit niet dat daardoor een gevoel van voldoening ontstaat. De motiverende factoren van Herzberg komen in grote mate overeen met de hogere behoeften van Maslow, de hygiëne factoren van Herzberg met de lagere behoeften van Maslow. De grens loopt dwars door de behoefte aan sociale contacten, met acceptatie als motiverende factor en aanzien als hygiëne factor. Het is duidelijk dat positief feedback geven vooral betrekking heeft op de hogere behoeften uit de piramide van Maslow, of de motiverende factoren van Herzberg. Door vrijwilligers positief te benaderen (op inhoudelijk niveau en betrekkingniveau) krijgen ze een gevoel van acceptatie, worden hun prestaties en gedrag gewaardeerd en erkend, en zo ontstaat een goede voedingsbodem voor persoonlijke groei. Het gebruik van positieve

feedback is dus een onontbeerlijk instrument voor iemand die zijn vrijwilligers op een effectieve en efficiënte manier wil (bege)leiden.

3 EEN SYSTEEM VAN (ONDERSTEUNINGS-) GESPREKKEN

Het motiveren houdt in dat vrijwilligers voor zichzelf en de organisatie vooruitgang willen boeken; dat ze wensen te werken aan hun ontwikkeling; dat ze begeleid en niet aan hun lot wensen te worden overgelaten. Ze willen weten waar ze aan toe zijn en vooral de 'nieuwe' vrijwilliger wenst te komen tot een verzoening tussen, een integratie van de eigen doelstellingen en behoeften en die van de organisatie. Deze integratie kan gebeuren via een eerder geformaliseerde vorm van gesprekken, die in professionele termen functioneringsgesprekken worden genoemd. Wij spreken liever over ondersteuningsgesprekken.

3.1 HET ONDERSTEUNINGSGESPREEK ALS MIDDEL TOT INTEGRATIE

Een ondersteuningsgesprek is een gesprek tussen een leidinggevende en zijn medewerker met de bedoeling het werkgedrag, dit is zowel het werkresultaat als het functioneren, van de medewerker te optimaliseren. De motivatie om ondersteuningsgesprekken te hanteren ligt in de integratie van de voorgaande inzichten (zie de verschillende delen in het vrijwilligersbeleid). Via ondersteuningsgesprekken worden de verschillende dimensies van het verschijnsel organisatie aangeraakt en op elkaar betrokken. Als dusdanig is het ondersteuningsgesprek een middel tot integratie van de verschillende organisatiedimensies. In termen van het functioneren van medewerkers/vrijwilligers gesteld, heeft het ondersteuningsgesprek invloed op het werkgedrag, waaronder dus zowel het werkresultaat (de variabele taak) als het gedrag of het functioneren (de variabele mensen) wordt verstaan. Het ondersteuningsgesprek integreert dus effectiviteit, efficiëntie, zingeving en baten, samen met alle beïnvloedende factoren. Hieruit vloeit logischerwijze voort dat ondersteuningsgesprekken pas kunnen worden ingevoerd, wanneer een organisatie reeds een doelgericht samenwerkingsverband van mensen is. Deze gesprekken zijn ook een middel om de ideeën van de leidinggevende en die van de medewerkers/vrijwilligers op elkaar af te stemmen en van daaruit gezamenlijk maatregelen te nemen om de werkresultaten en de wijze van werken te optimaliseren (beleidsrealisering). Een en ander is erop gericht de medewerker/vrijwilliger toe te rusten opdat hij zijn functie op bevredigende wijze kan vervullen (leren) en hem daarbij de juiste ondersteuning te bieden. Het ondersteuningsgesprek is een communicatiemiddel tussen leidinggevende en in dit geval vrijwilliger, waardoor deze laatste zijn werkgedrag kan optimaliseren en bevredigend functioneren in de ogen van zichzelf en van de leidinggevende. Via de leidinggevende vinden in feite de afstemming en de integratie plaats tussen individu en organisatie. Ook de beoordeling door de leidinggevende is een communicatieproces. Het communicatieproces is dus een wezenlijk onderdeel van het ondersteuningsgesprek. Alleen authentiek contact is constructief voor dit communicatieproces. Een uitgangspunt waarbij beide partners elkaar als gelijkwaardig beschouwen nodigt het meest uit tot een volwassen tweerichtingscommunicatie. In het verdere betoog zal duidelijk worden dat de integratie tussen leidinggevende en vrijwilliger in het communicatieproces ook wordt bevorderd door een juiste gespreksstructuur en een passend gespreksmodel. Ondanks het (hiërarchische) verschil tussen leidinggevende en medewerker, moet in het communicatieproces tussen beiden feedback worden gegeven. Dit is een terugkoppeling op het gedrag van de ander en het effect van dit gedrag op de eigen persoon. Het veronderstelt wel dat de ander hiervoor open staat of kan staan. Ook de personeelsbeoordeling moet als een gelijkwaardig communicatieproces worden beschouwd.

3.2 SYSTEMATIEK VAN HET ONDERSTEUNINGSGESPREEK

Aangezien het ondersteuningsgesprek een middel is tot integratie van diverse elementen en aspecten van organisatie, werkcontacten en leiding geven, zal de leidinggevende moeten kiezen op grond van de situatie. Dit betekent dat er geen overal toepasbare procedures voor het voeren van ondersteuningsgesprekken kunnen worden opgesteld, wat niet wegneemt dat een bepaalde systematiek kan en moet worden gevolgd. We bekijken het ondersteuningsgesprek dan ook als een keuzeprobleem voor de leidinggevende. Met Visschedijk (gebaseerd op Clark) kunnen we stellen dat *“rol en strategie moeten worden gekozen in termen van focus en context”* (1983: 23). *Het ondersteuningsgesprek is dus een organisatorische interventie (strategie) waarbij de rol van de leidinggevende afgestemd moet zijn op het probleem (focus) en de omstandigheden (context).*

Vier factoren zijn bepalend voor dit werkgedrag, waarmee dan eveneens de mogelijke oorzaken voor disfunctioneren zijn aangeduid. Deze factoren komen sterk overeen met de variabelen taak, technologie, structuur en mensen.

Het zijn respectievelijk:

- Noodzakelijke informatie voor de functie vervulling;
- Vereiste technische en sociale vaardigheden;
- De situatie met betrekking tot sociale, fysische en technologische aspecten van het werk;
- De harmonie tussen waarden en normen van medewerkers en organisatie/leidinggevende.

Wanneer we concreter gaan kijken naar de specifieke aangrijpingspunten van de variabelen taak en mensen, komen we terecht bij verschillende niveaus. Het ondersteuningsgesprek moet interveniëren op een niveau dat niet dieper gaat dan nodig is om een blijvende oplossing te bieden voor het probleem in kwestie. Deze aangrijpingspunten kunnen we verdelen in drie niveaus:

Te vervullen functies;

Taakstructuren;

niv. 1

Middelen en bevoegdheden;

Te verrichten prestaties;

niv. 2

Manier van werken en de invloed daarvan op anderen;

Samenwerking met anderen (werkrelaties)

niv. 3

Op deze manier komt de leidinggevende te weten op welke focus hij het ondersteuningsgesprek moet richten. Om de juiste rol en strategie te bepalen moet nu nog worden ingegaan op de context. Onder de context verstaan we met Clark *het heersende waardensysteem en de structuur van de organisatie*. De context bepaalt met andere woorden de structurele complexiteit en de culturele diversiteit van een organisatie.

Deze situationele context kan worden opgedeeld in:

- Sociale relaties tussen medewerkers;
- Gevoelens van sympathie en antipathie en het bestaan van conflicten;
- Bekendheid met elkaars functie.

Aan deze context moeten nu een bepaald gespreksmodel en een bepaalde beoordelaarrol worden gekoppeld. Maier onderscheidt drie gespreksmodellen:

- De *tell and sell methode* die de beoordelaar gebruikt om de beoordeling mede te delen en de medewerker/vrijwilliger te overhalen het (werk)gedrag te verbeteren. Bij deze methode heeft een leidinggevende geduld en vaardigheid nodig om de beoordeling te kunnen 'verkopen'. Deze methode wordt ook wel het adviesgesprek genoemd.
- Bij de *tell and listen methode* wordt de beoordeling eveneens meegedeeld, maar vervolgens wordt de mening van de beoordeelde over de beoordeling gevraagd en onderzocht. Daardoor kunnen defensieve gevoelens wegebben. De beoordelaar moet niet alleen goed kunnen luisteren, maar ook de gevoelens kunnen weergeven en kunnen samenvatten wat de beoordeelde heeft gezegd (zonder verdedigen of aanvallen). Deze methode wordt ook wel het guidance gesprek genoemd.
- De *problem-solving methode* ten slotte beoogt groei en ontwikkeling van de vrijwilliger. Maier zegt hiervan dat het de enige methode is die de beoordelaar uit de beoordelende rol haalt en tot een helper maakt. De leidinggevende moet nu niet alleen goed kunnen luisteren en in staat zijn gevoelens en denkbeelden weer te geven en samen te vatten, maar ook door het stellen van informatieve en stimulerende vragen de vrijwilliger kunnen helpen zelf oplossingen voor een knelpunt aan te dragen en deze kritisch te bezien. Deze methode wordt ook wel het counseling gesprek genoemd.

Geen van deze modellen is dus op zichzelf goed of fout, alles hangt immers af van de situatie. Een ondersteuningsgesprek zal vooral in de context van het vrijwilligerswerk echter meestal overhellen naar de problem-solving methode.

De rol van de leidinggevende, of hij eerder als *expert* de directieve grondhouding volgt, of eerder als *begeleider* de ondersteunende grondhouding, zal bepaald worden door volgende factoren:

- Nauwkeurigheid van de probleemomschrijving;
- Urgentie van de oplossing van het probleem;
- Beschikbare middelen als tijd en geld;
- Probleemoplossend vermogen van de cliënt.

Tevens is er een duidelijk verband tussen de gespreksmodellen en de rol van de leidinggevende. Concreet kunnen nu een zestal *fasen* worden onderscheiden in bovenstaand grondmodel.

FASE 1: *voorgesprek*. Informatieoverdracht betreffende doel, inhoud en gespreksstructuur van ondersteuningsgesprekken en de plaatsbepaling ten opzichte van andere (werk)contacten. Overwinnen van eventuele weerstanden.

FASE 2: *probleemoriëntatie vanuit medewerker*. Starten met positieve elementen ten aanzien van het functioneren door de vrijwilliger. Dan overstappen naar externe, interne en individuele factoren die als eerder negatief worden ervaren. Bij deze probleemoriëntatie is een non-directieve houding van de leidinggevende vereist. Hij moet luisteren, feedback ontvangen, doorvragen, emoties hanteren en samenvatten.

FASE 3: *probleembespreking en –aanpak*. Per gesignaleerd knelpunt wordt gezocht naar beïnvloedende factoren en naar dieperliggende oorzaken. De leidinggevende geeft zelf feedback bij deze probleemexploratie en –analyse. Hij probeert constructief met de gesignaleerde problemen om te gaan.

FASE 4: *probleemoriëntatie vanuit leidinggevende*. De leidinggevende vermeldt positieve en negatieve punten met betrekking tot het functioneren van de vrijwilliger. Hiervoor is authentiek contact nodig, samen met feedback geven en assertief communiceren. De leidinggevende vertelt dus in ik-termen waarover hij wil praten en welke veranderingen hij wenst. Hij beschrijft dus en spreekt niet op beoordelende wijze.

FASE 5: *probleembespreking en –aanpak*. De leidinggevende ontvangt feedback bij deze probleemexploratie en –analyse. De bedoeling is constructief om te gaan met knelpunten om zo het zelfoplossende vermogen te vergroten.

FASE 6: *afronding*. De leidinggevende geeft een samenvatting van de behandelde punten en de gemaakte afspraken. Deze worden bijvoorbeeld genoteerd op een daartoe bestemd formulier, dat door beiden wordt ondertekend.

Hoewel dit bij dit soort gesprekken met vrijwilligers minder is, bestaat tijdens iedere fase het gevaar toch in een ouderwets beoordelingsgesprek te vervallen en manipulerend, intimiderend of bestraffend op te treden. Dit voorkomen kan onder andere door een duidelijke scheiding tussen de gespreksfasen te handhaven.

De vragen die de leidinggevende zich steeds moet stellen, kunnen we in volgende checklist formuleren:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Geef ik de ander wel voldoende ruimte om zijn gesprekspunten in te brengen?2. Luister ik wel echt, of ben ik bezig met het voorbereiden van mijn eigen gesprekspunten?3. Hoe ga ik om met verwijten? Defensief of offensief, of open en rustig vragend om verheldering?4. Ben ik oplossingsgericht of probleemgericht bezig?5. Streef ik echt symmetrische verhoudingen na en sta ik echt open voor wat de ander zegt?6. Houd ik de structuur van het gesprek nauwgezet in de gaten en kan ik de inhoud goed ordenen en samenvatten?7. Beschik ik over voldoende vaardigheden om feedback te geven en te ontvangen?8. In hoeverre laat ik ingebrachte knelpunten onaangeraakt liggen?9. Rond ik het gesprek op het juiste moment af?10. Maak ik haalbare, toetsbare en acceptabele afspraken voor de komende periode? |
|---|

Het is noodzakelijk dat een ondersteuningsgesprek een paar weken op voorhand wordt vastgelegd en dat het verloopt aan de hand van een functiebeschrijving of een verslag van de voorbije werkzaamheden en een planning van de komende. Bij de afspraak wordt ook de duur van het gesprek vastgelegd (meestal 1,5 à 2 uur). Het ondersteuningsgesprek zelf moet ongestoord kunnen plaatsvinden, dus liefst niet op het eigen bureau en zonder nabijheid van een telefoon. De volgorde van te bespreken onderwerpen worden in gezamenlijk overleg tijdens de eerste fase vastgelegd.

Vaste onderwerpen zijn:

Taakinhoud: zijn vrijwilliger en leidinggevende nog tevreden over het takenpakket van de vrijwilliger; zijn de taken te talrijk of te zwaar, komen ze te veel in conflict met die van de beroepsmedewerker?

Taakvervulling: hierbij komt de vraag aan de orde hoe de vrijwilliger zijn taak vervult;

Ondersteuning door de leidinggevende: de wijze waarop de leidinggevende zelf zijn leidinggevende taak vervult;

Werkomstandigheden: wat vindt de vrijwilliger van de omstandigheden waaronder hij zijn taken moet uitvoeren?

Samenwerking: de onderlinge verhouding met vrijwilligers en de invulling van (werk)contacten met vrijwilligers, de relaties met de professionals in de organisatie; echter niet nodeloos over derden praten;

Ontwikkelingsmogelijkheden: wat wil de vrijwilliger om zich binnen zijn engagement verder te kunnen bekwamen?

Om het systeem van ondersteuningsgesprekken inhoudelijk en methodisch goed te laten verlopen, is het nuttig om een aantal algemene ‘*technische*’ afspraken te maken. Voer een regelmaat in waardoor vrijwilligers gewend raken aan het systeem en waardoor voor allen dezelfde regels gelden (b.v. om de 6 maand, 1,5 à 2 uur). Gebruik een vast verslagformulier (zie *samenvatting functioneringsgesprek* in bijlage).

Dit bevordert de objectiviteit en de duidelijkheid. Maak tevens duidelijke afspraken over wat met het formulier gebeurt: dubbel exemplaar bijgehouden door leidinggevende en vrijwilliger en vernietigd tijdens een volgend ondersteuningsgesprek. Bepaal bij wie beide partijen terecht kunnen in geval van meningsverschillen: de scheidsrechterfunctie. Dit kan een hogere of andere leidinggevende zijn, een verantwoordelijke van de vrijwilligers. Daartoe moet ook ieder ondersteuningsgesprek apart worden geëvalueerd door leidinggevende en vrijwilliger. En deze (dubbele) evaluatie komt terecht bij de scheidsrechter, die hierdoor conflicten en disfunctioneren kan voorkomen.

Checklist bij de voorbereiding van het ondersteuningsgesprek.

- Is de afspraak met de bewuste vrijwilliger gemaakt?
- Is de vrijwilliger goed geïnformeerd over de bedoeling van het gesprek?
- Heeft de vrijwilliger een eigen aandachtspuntenlijst opgesteld?
- Is een geschikte ruimte gereserveerd?
- Heeft u voldoende tijd gepland?
- Heeft u ervoor gezorgd dat u niet gestoord kunt worden (telefoon!)?
- Heeft u de vrijwilliger gevraagd zijn aandachtspunten uit te werken in termen van verschillende oplossingen en een voorkeursplanning aan te geven?

4 MOEILIJKE VRIJWILLIGERS

(Ondersteunings)gesprekken zijn een manier om doelstellingen van vrijwilliger en organisatie op elkaar af te stemmen en knelpunten te bespreken, te zoeken naar oplossingen. Ook vorming en opleiding dragen ertoe bij dat de vrijwilliger het beste van zijn mogelijkheden kan geven aan de organisatie. Toch kan het nog verkeerd lopen. Immers, mensen die uit eigen beweging vrijwilligerswerk doen passen daarom nog niet binnen de organisatie of wensen zich misschien niet aan te passen aan de cultuur, de stijl en regels van het werk. Bovendien is het goed mogelijk dat sommige vrijwilligers motieven ontwikkelen om vrijwilligerswerk te doen, die niet meteen aansluiten bij de geest van het vrijwilligerswerk. Het kan zelfs zijn dat een bepaalde vrijwilliger vanuit zijn gesteldheid of constitutie een gevaar vormt voor de organisatie, de medewerkers en/of de klanten. Dit soort vrijwilligers kunnen moeilijke vrijwilligers worden genoemd.

4.1 MYTHES OVER 'PROBLEEM VRIJWILLIGERS'

Over het omgaan met dit soort vrijwilligers bestaan heel wat misverstanden en mythes. Hieronder een greep uit het aanbod.

- 'De problemen negeren zal ze doen weggaan': FOUT. Ze zouden ondergronds kunnen gaan leven en moeilijker te identificeren worden, maar ze zullen niet weggaan.
- 'Niemand anders merkt er iets van': Hou jezelf niet voor de gek. Denken dat jij alleen problemen hebt met die vrijwilliger die bijvoorbeeld steeds komt klagen is soms verkeerd. Als hij of zij bij jou komt klagen over anderen, zal hij of zij wellicht ook bij anderen klagen over jou.
- 'Ik kan iemand wel weer op het juiste spoor zetten': Alweer verkeerd, tenzij het op je functieomschrijving als vrijwilligersmanager staat. Iemand op het rechte pad of het juiste spoor willen brengen zal je heel wat energie ontnemen, je creativiteit verminderen en wellicht de overige 98% van de vrijwilligers hun geduld op de proef stellen. Je dient als manager met conflicten en problemen overweg te kunnen, maar mensen die niet meer functioneren zoals het hoort, binnen je dagelijks werk op die manier helpen, kan niet.
- 'In iedereen zit iets goeds ... we moeten hem/haar enkel wet tijd geven om het te laten zien': Hierover kan wellicht heel wat gediscussieerd en gedebatteerd worden, maar iemand die plezier schept in het verspreiden van geruchten of het afbreken van mensen, of iemand die zelf psychische problemen heeft andere mensen met dezelfde soort problemen laten 'helpen', is niet echt productief voor de organisatie. Het kan de organisatiedoelen zelfs in de weg staan.
- 'Een confrontatie zou de dingen kunnen verergeren. Ze zouden boos kunnen worden': Dit kan zo zijn voor een korte periode, maar niet confronteren zal de zaken op langere termijn enkel erger maken.
- 'Een confrontatie zou ertoe kunnen leiden dat de vrijwilliger opstapt en dan zal het volledige programma uiteen vallen': Als dat juist is, een bepaalde activiteit of specifiek programma is gebouwd op één persoon, dan zijn er wellicht problemen die veel ernstiger zijn of dieper zitten dan een conflict met één persoon.
- 'Als ik echt een zorgend persoon ben, dan kan ik alle mensen met problemen aan': Een vrijwilligersmanager is geen heilige. Soms kan alle zorg van de wereld de problemen veroorzaakt door erg moeilijke, verwende en dominante herrieschoppers nog niet oplossen.

- 'Iedereen wil geholpen worden': Dit is niet waar. Er zijn mensen die plezier scheppen in de wijze waarop ze slecht functioneren. Sommige zeurkousen houden van zeuren. Sommige agressieve en bazige personen houden ervan dit te kunnen blijven doen. En voor bepaalde chronisch afhankelijke mensen is het hun lang leven zich afhankelijk te kunnen opstellen. Ze maken zich immers dominant door steeds iemand te kunnen opeisen die voor hen zorgt.

Wanneer je te maken krijgt met probleemvrijwilligers dien je eerst de situatie te analyseren. Je moet immers kunnen uitmaken wat er werkelijk aan de hand is. Een deel van deze analyse is uitzoeken hoe diep het probleem reeds zit. Crucialer is echter te proberen inschatten wat aan de basis ligt van de problemen.

Hoe merk je dat er problemen zijn?

- De kwaliteit en kwantiteit van het geleverde werk begint te minderen
- De vrijwilliger komt vaak te laat voor zijn taak
- De vrijwilliger komt helemaal niet opdagen
- Er is een aanzienlijk gebrek aan enthousiasme
- Zelden of nooit doet de vrijwilliger voorstellen of neemt hij initiatief
- Een gewoonlijk nogal open en verbale vrijwilliger wordt plots vrij stil en gesloten
- De vrijwilliger blijft bepaalde delen van zijn werk vermijden, in het bijzonder die dingen die hem toch al niet interesseerden of de zaken die complexer zijn
- Vrijwilligers die anderen beginnen te beschuldigen van hun eigen fouten
- Vrijwilligers die minder akkoord gaan of minder coöperatief worden, zeuren en regelmatig klagen
- Mensen die collega's beginnen te mijden, zorgen dat ze niet beschikbaar zijn voor gelijk welke sociale interactie
- Medewerkers, collega's en leidinggevenden die beginnen te klagen over een bepaalde vrijwilliger
- Negatieve geruchten die je oren bereiken en afkomstig zijn van bepaalde van je vrijwilligers
- Mensen die doen alsof er nooit iets goed is

Het eerste dat dient te gebeuren is nagaan wat er echt gebeurt. Dit kan je doen door één of meer van de volgende stappen te zetten:

- Een individuele afspraak maken met de persoon in kwestie, hem de dingen voorleggen zoals ze jou ter ore gekomen zijn en vragen of er iets aan de basis ligt van dit alles dat hij wenst te bespreken. Probeer geen interpretatie te hangen aan wat je geobserveerd hebt (observeren doe je met al je zintuigen, het kan dus gaan over iets dat je gehoord of gelezen hebt ook). Geef dan ook de kans om uitleg te geven als hij/zij dat wil.
- Vermijd oordelen of vooroordelen over de feedback die je gegeven werd. Probeer actief te luisteren, niet te onderbreken en probeer ook stiltes te laten werken.
- Probeer uit te maken welke de motieven zijn die aan de basis liggen van het gedrag: het kan gaan om iets dat gebeurde in het persoonlijk leven, om de gevolgen van foutieve informatie, om boosheid over iets dat voordien is gebeurd of om burn out.
- Vraag de persoon in kwestie zelf wat een mogelijke oplossing zou kunnen zijn.
- Spreek een tijdsperiode af waarbinnen de zaak dient te worden opgelost.

Het kan echter ook zijn dat het probleem niet echt bij de vrijwilliger ligt, maar bij de organisatie of het klimaat. Het is daarom belangrijk dit na te gaan en het probleem als vrijwilligersmanager open te trekken naar de gehele organisatie of een deel ervan.

Een erg belangrijke zaak in het omgaan met problemen en moeilijke vrijwilligers, is ervoor te zorgen dat je zelf geen deel wordt van het probleem. Dit kan door te leven naar de eerdere mythes of door één of meer van de volgende dingen te doen:

- Overreageren: sommige leidinggevenden ontploffen bij bepaalde situaties of halen uit naar anderen. Dit gebeurt zeker wanneer ze met een bepaald soort conflict niet overweg kunnen.
- Zeuren en zagen: het is beter onmiddellijk de koe bij de horens te vatten.
- Monologen geven: voor sommigen is het een valkuil mensen te beginnen behandelen als kinderen en hen de les te spellen. Deze techniek is zelfs bij kinderen niet echt effectief. Kans geven om te praten is de boodschap.
- Nukkelig worden: sommige leidinggevenden vermijden problemen tot ze zelf futloos en nukkelig worden.

Bovenstaande tips en raadgevingen kunnen, indien overdreven, zelfs meer negatieve gevolgen hebben. Het is dus belangrijk voor de vrijwilligersmanager alles met mate te doen.

5 EXIT-INTERVIEWS

Vrijwilligers blijven tegenwoordig zelden nog hun hele leven vrijwilliger of wisselen graag eens af. Het is daarom niet onmogelijk dat iemand je op een bepaalde dag komt zeggen ermee te willen stoppen.

Het is belangrijk na te gaan waarom iemand wenst te stoppen. Het kan om redenen zijn die niet aan de organisatie liggen, maar omgekeerd kan ook. Het is daarom belangrijk iemand de kans te geven te vertellen waarom hij/zij wenst te stoppen of te vertrekken.

Het exit-interview dient om zich op de hoogte te stellen van:

- waarom de vrijwilliger vertrekt.
- suggesties van de vrijwilliger met betrekking tot de organisatie.
- suggesties om eventueel elders of later nog in de organisatie een (andere) taak op te nemen.
- ...

DOE DE TEST

De volgende oefening kan je helpen in jouw zelfonderzoek naar jouw houding naar vrijwilligers...

1. Test jouw assertiviteit.
2. Hoe pak je moeilijke vrijwilligers aan...

TEST JOUW ASSERTIVITEIT

In dit zelfonderzoek antwoord je zo spontaan mogelijk door een kruisje te zetten in de kolom:

- eerder waar: indien u meestal op deze wijze denkt of handelt;
- eerder fout: indien u slechts zelden denkt of doet zoals hier beschreven.

	eerder waar	eerder fout
1. Dikwijls zeg ik ja, waar ik eerder nee bedoel.		
2. Ik verdedig mijn rechten, zonder inbreuk te doen op de rechten van anderen.		
3. ik geef er de voorkeur aan wat ik denk of aanvoel te verstoppen, wanneer ik de persoon niet goed ken.		
4. Ik ben eerder autoritair en beslist ...		
5. Het is doorgaans gemakkelijker en handiger langs een tussenpersoon op te treden dan wel rechtstreeks.		
6. Ik vrees niet kritiek te spuien en te zeggen aan de mensen wat ik denk.		
7. Ik durf het niet aan bepaalde taken af te wijzen, die klaarblijkelijk niet tot mijn bevoegdheid behoren.		
8. Ik vrees niet mijn mening bekend te maken, zelfs niet in aanwezigheid van gesprekspartners met een andere opinie.		
9. Zodra het tot een debat komt, verkies ik me op de achtergrond te houden om uit te kijken hoe het gaat aflopen.		
10. Dikwijls verwijt men mij mijn geest van tegenstrijdigheid.		
11. Het valt me moeilijk naar anderen te luisteren.		
12. Ik tracht achter de topgeheimpjes te geraken: dat heeft me al veel baat bijgebracht.		
13. Doorgaans beschouwt men mij als vrij sluw en handig in mijn relaties.		
14. In mijn verhouding tot de anderen steun ik eerder op vertrouwen dan op overheersing of berekening.		
15. Ik verkies geen hulp van een collega vrijwilliger te vragen: hij zou kunnen denken dat ik niet bekwaam ben.		
16. Ik ben verlegen en voel me geremd zodra ik iets ongewoons moet verwezenlijken.		
17. Men noemt me dikwijls opvliegend: ik word zenuwachtig en dat doet de anderen lachen.		
18. Ik voel me op mijn gemak in directe contacten "van man tot man".		
19. Vrij dikwijls speel ik komedie: wat zou ik anders doen om mijn doel te bereiken.		
20. Ik ben babbelziek en neem anderen het woord af zonder me er tijdig rekenschap van te geven.		

21. Ik heb ambities en ben bereid te doen wat nodig is om er te geraken.		
22. Doorgaans weet ik wie ik moet ontmoeten en wanneer dat hoort te gebeuren: dat is belangrijk om te slagen.		
23. Wanneer we het niet eens worden, zoek ik naar een realistisch compromis op basis van onze wederzijdse belangen.		
24. Ik speel liever met open kaarten.		
25. Ik heb de neiging tot later uit te stellen wat ik hoor te doen.		
26. Ik laat dikwijls een begonnen taak liggen, zonder ze af te werken.		
27. Doorgaans gedraag ik me zoals ik ben, zonder mijn gevoelens te verstoppen.		
28. Er is heel veel nodig om indruk op me te maken.		
29. De anderen bang maken is dikwijls een goed middel om macht te verwerven.		
30. Als ik me ooit heb laten vangen, weet ik bij gelegenheid revanche te nemen.		
31. Om op iemand kritiek te leveren is het doeltreffend hem eenvoudig te verwijten zijn eigen principes niet te volgen. Daar moet hij wel akkoord mee gaan.		
32. Ik weet voordeel te trekken uit het systeem: ik ben een plantrekker.		
33. Ik kan mezelf blijven en toch verder sociaal aanvaard worden.		
34. Als ik het niet eens ben, durf ik het zeggen zonder passie en dan luistert men naar mij.		
35. Ik zorg ervoor de anderen niet lastig te vallen.		
36. Ik heb het moeilijk om kleur te bekennen en te kiezen.		
37. Ik hou er niet van de enige te zijn in de groep met mijn mening: gebeurt dit, dan zwijg ik liever.		
38. Ik ben niet bang om in het openbaar het woord te nemen.		
39. Het leven is alleen maar strijd en machtsverhoudingen.		
40. Ik ben niet bang om in te gaan op gevaarlijke en gewaagde uitdagingen.		
41. Conflicten scheppen kan doelmatiger zijn dan spanningen temperen.		
42. Een "open vizier" is een goed middel om vertrouwen te wekken.		
43. Ik kan luisteren en neem niemand het woord af.		
44. Ik voltooi tot het einde datgene wat ik beslist heb te doen.		
45. Ik ben niet bang mijn gevoelens uit te drukken zoals ik ze zelf beleef.		
46. Ik weet heel goed mensen te overhalen en ze achter mijn ideeën te krijgen.		
47. Iedereen vleien is nog altijd een goed middel om te bekomen wat men wil.		
48. Ik heb het moeilijk om me aan mijn spreektijd te houden.		
49. Ik weet bijtende ironie aan te wenden.		
50. Ik ben hulpvaardig en gemakkelijk om mee te leven: soms laat ik me zelfs een beetje uitbuiten.		
51. Ik doe liever aan observatie dan aan participatie.		
52. Ik verkies achter de schermen te blijven, liever dan op de eerste rij te zitten.		
53. Ik meen niet dat manipulatie een doeltreffende oplossing is.		
54. Men moet niet te snel zijn bedoelingen bekend maken, dat is onhandig.		

55. Mijn woorden stoten de mensen dikwijls tegen de borst.		
56. Ik ben liever de wolf dan het lam.		
57. De anderen manipuleren is dikwijls het enige praktische middel om te bereiken wat men wil.		
58. Doorgaans kan ik doeltreffend protesteren zonder overdreven agressiviteit.		
59. Ik vind dat de problemen niet echt kunnen worden opgelost als er niet eerst de diepere oorzaken van worden onderzocht.		
60. Ik sla niet graag een "mal" figuur.		

MOEILIJKE VRIJWILLIGERS

Welke redenen houden ons tegen om iets te doen aan 'probleemvrijwilligers'?

- Vb. 'Een vrijwilliger kan je toch niet de laan uitsturen?'
-
-
-
-
-
-
-

Probleemanalyse (bepaal het volgende):

- Specifieke problemen veroorzaakt door de vrijwilliger(s):
- Specifieke moeilijkheden veroorzaakt door de acties van die vrijwilliger(s).
- Hoe de vrijwilliger hiermee zal worden geconfronteerd; door wie; wanneer.
- Wat de vrijwilliger ter verklaring of argumentatie heeft voor deze problemen.
- Antwoorden of suggesties van de vrijwilligers om de onjuiste acties of daden in de toekomst te voorkomen.

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 Leiding geven aan vrijwilligers	3
1.1 Leiderschapsstijlen	3
2 Communicatie	6
2.1 Assertiviteit	6
2.1.1 Assertiviteit versus non-assertiviteit	7
2.2 Feedback	8
2.2.1 Wat is feedback?	9
2.2.2 Geven en ontvangen van feedback	10
2.2.3 Positieve feedback	11
3 Een systeem van (ondersteunings-)gesprekken	13
3.1 Het ondersteuningsgesprek als middel tot integratie	13
3.2 Systematiek van het ondersteuningsgesprek	13
4 Moeilijke vrijwilligers	16
4.1 Mythes over 'probleem vrijwilligers'	16
5 Exit-interviews	18
Doe de test	19
De Steunpunten voor Vrijwilligerswerk & hun partners	24
ATOOM	27
Literatuurlijst	28

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 spel materiaal 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!