

Vrijwilligers centraal

Met minder moeite meer mensen binden

Cindy Koopsen-van de Kolk



u i t g e v e r i j

SWP

Vrijwilligers centraal

Met minder moeite meer mensen binden

Cindy Koopsen-van de Kolk

ISBN 978 90 8850 968 1

NUR 740

THEMA JKSN

© 2020 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jº. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, www.stichting-uvo.nl UvO@cedar.nl.

Inhoud

Woord vooraf door Lucas Meijs	9
1 De toekomst van samenwerken met vrijwilligers	11
2 Het hart van de samenwerking	17
3 In gesprek over motivatie (thema 1)	31
4 Het verbindende doel (thema 2)	49
5 De inhoud van het werk (thema 3)	59
6 De richtinggevende structuur (thema 4)	95
7 Waardering als startpunt (thema 5)	111
8 Werken aan duurzaam samenwerken	125
Bijlage Stappenplan voor beoordelen functioneren	139
Dankwoord	145

Dit boek draag ik op aan mijn oma Westendorp.
Zij was mijn voorbeeld en inspiratie, en symboliseert
al die hardwerkende vrijwilligers die zich tomeloos
en belangeloos inzetten voor anderen.

Woord vooraf door Lucas Meijs

De manier waarop Nederlandse burgers hun vrijwilligerswerk vormgeven is al ruim 25 jaar stevig aan het veranderen. In 2003 beschreven de Belgische collega's Hustinx en Lammertyn een beweging van collectief naar individueel ingebed vrijwilligerswerk. Mensen doen vrijwilligerswerk als bouwsteen voor hun individuele biografie en minder als onderdeel van een collectief verhaal. In vervolgonderzoeken werd duidelijk dat vrijwilligers niet verschuiven van A (collectief ingebed) naar B (individuele biografie), maar naar B, plus ook gewoon nog A en daarnaast spontaan meedoen met vrienden (C), politieke actie (D) en wellicht het hele alfabet. Daarvoor is de term 'civic omnivoor' bedacht. Dit zijn sociologische verhalen die coördinatoren vrijwilligerswerk perfect uitleggen waarom hun werk verandert, maar niet wat ze dan zelf zouden moeten doen. Daarvoor is een organisatieperspectief van belang. Vrijwilligers centraal – De essentie van samenwerken, kenmerkt dit issue.

De belangrijkste toegevoegde waarde van 'vrijwilligers centraal' is paradoxaal genoeg dat het inderdaad de vrijwilligers – let op de terecht gekozen meervoudsvorm – centraal stelt door te focussen op de vrijwilligerscoördinator. Het is deze organisatiefunctionaris die de linking pin is tussen de wereld van de organisatie en die van de vrijwilligers. Door niet het vrijwilligerswerk maar vrijwilligers centraal te zetten kiest Cindy Koopsen-van de Kolk voor het moderne perspectief van de vrije burger die heel veel opties heeft. Die zich dus niet door organisatieregels en vreemde fratsen laat inkapselen, zoals bij het traditionele vrijwilligerswerk. Waar de sociologische

analyse de nadruk legt op de individualisering van de biografie, legt de organisatie- en managementanalyse de nadruk op de toegenomen keuzevrijheid voor mensen omdat ze simpelweg geen grote, logge, bureaucratische organisaties meer nodig hebben om te kunnen werken en impact te kunnen maken. Dat ze managementgeweld in betaald werk accepteren komt omdat daar geld “het beetje suiker is dat de bittere pil zoet maakt”. In vrijwilligerswerk gaan ze gewoon op zoek naar een zoetere pil, en dat is meestal niet in de grote, boze organisatie waar de coördinator werkt. Dat is gewoon samen met burens of vrienden een tijdje wat doen. Dat het daarmee ook nog veel beter past in hun persoonlijke biografie is mooi meegenomen.

Met de vele voorbeelden en praktische oefeningen geeft ‘vrijwilligers centraal’ de coördinator vrijwilligerswerk handvatten om met de moderne vrijwilliger om te gaan en daarmee te zorgen dat vrijwilligers unieke waarde creëren, in plaats van alleen kosten besparen als een soort afgeleide ‘mini-me’ beroepskracht. Ik hoop dat er ook een versie komt voor niet-direct betrokken beroepskrachten, zoals beleidsmakers, algemene managers en uitvoerende medewerkers die zo vaak deze ontwikkeling in de weg staan omdat ze denken in termen van vrijwilligerswerk of vrijwillige inzet in plaats van vrijwilligers.

Ik wens de lezer veel inspiratie toe!

Lucas Meijs

Hoogleraar Strategische Filantropie en Vrijwilligerswerk
Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

1

De toekomst van samenwerken met vrijwilligers

1.1 Vrijwillige inzet binnen traditionele organisaties neemt af

Organisaties zitten soms met de handen in de haren. Zij weten niet waar zij de vrijwilligers nog vandaan kunnen halen. Omdat cliënten steeds meer gevraagd wordt om hun wensen te uiten op het gebied van met name welzijn, resulteert dit in een toenemende behoefte aan maatwerk. Vrijwillige inzet passend bij de individuele cliënt.

Verantwoordelijke functies zoals bestuursfuncties zijn bijna niet in te vullen. Bestaande vrijwilligers vinden banen en verlaten de organisatie. Nieuwe vrijwilligers zijn onvoldoende beschikbaar of niet in staat de vertrekkende personen te vervangen. De eisen die vrijwilligers stellen, lijken steeds hoger te worden. Eisen op het gebied van begeleiding, aanpassing van de activiteiten aan hun persoonlijke situatie, frequentie en duur van hun inzetbaarheid en eisen op het gebied van vergoeding en scholing.

Als er al vrijwilligers gevonden worden, passen ze niet bij de functie. Ze willen de functie leren en deze vaardigheden ontwikkelen in plaats van dat ze deze al beheersen. Of ze hebben extra begeleiding nodig vanwege hun persoonlijke situatie. Begeleiding die de organisatie vaak niet kan bieden, omdat ze daar de mogelijkheden en vooral ook de expertise niet voor heeft.

Jongeren die geïnteresseerd zijn in vrijwilligerswerk haken heel snel weer af, waardoor ze weer weg zijn voordat ze ingewerkt zijn. Of ze stellen eisen waar de organisatie niet aan kan voldoen, bijvoorbeeld ingezet worden op andere tijden dan gangbaar, kortdurend, incidenteel, vaker maar korter of persoonlijke begeleiding zodat zij zich kunnen ontwikkelen.

Organisaties trekken uit deze knelpunten de conclusie dat minder mensen vrijwilligerswerk doen. Dit is echter niet het geval. De vrijwillige inzet in Nederland is heel stabiel. Er is echter een toename van mensen die zich op een alternatieve manier inzetten via burgerinitiatieven, sociale ondernemers en kleinschalige vrijwilligersorganisaties. Met als gevolg dat minder mensen zich via traditionele organisaties inzetten.

1.2 Mensen organiseren zichzelf

Vrijwilligers organiseren zich dus steeds meer buiten de traditionele organisaties om. Er zijn verschillende redenen waarom dit gebeurt. Bijvoorbeeld doordat zij moeite hebben met hoe het in de organisaties gebeurt. Hierdoor ontstaat het gevoel dat het anders kan, dat het beter kan. Dus gaan ze zelf aan de slag, individueel of met een groep gelijkgestemden. Onvrede is een goede motivator voor eigen initiatief.

Anderzijds komt het ook voor dat iemand een behoefte ziet en erop reageert. Zonder te bedenken dat hij of zij zelf iets gaat organiseren. Vanuit dat 'gewoon helpen' ontstaat vervolgens een hele structuur. De organisatie groeit organisch, zonder dat er ooit een plan was om een structuur te ontwikkelen.

Vrijwilligers weten wat ze doen, hoe het werkt en wat het effect op de cliënt is. Zij kennen de cliënten en de behoeften van de cliënten. Kortom, zij zijn expert op hun vrijwilligerswerkvak. Dat maakt ze geen expert over de gehele wereld, maar welke medewerker is dat wel? Die erkenning van hun expertstatus en het mee mogen denken en ontwikkelen, is wat veel mensen aanspreekt in de nieuwe vormen van vrijwillige inzet. Dat en het gebrek aan bureaucratie of logheid in deze organisatiestructuren.

1.3 Meebewegen met veranderingen

Organisaties staan nu voor de vraag: ‘Laat ik dit om me heen gebeuren of bewee ik mee?’ Als ze willen blijven werken met vrijwilligers, dan moet er wat veranderen. Nu lopen ze langzaam leeg terwijl de behoefte aan vrijwilligers stijgt. Stil staan is in dit geval achteruitgang. Er is een hoge concurrentie van vergelijkbare organisaties en een talrijk aanbod van alternatieve vormen van vrijwilligerswerk.

Om effectief te reageren op wat er gebeurt, is in de eerste plaats besef nodig. Besef van dit proces en besef dat niet vrijwilligers moeten veranderen, maar de organisatie. Vrijwillige inzet is een schaars goed aan het worden, waarbij degene die tijd beschikbaar stelt de luxe heeft om iets te zoeken wat volledig past.

Veel organisaties gedragen zich als onaantrekkelijke partner richting hun vrijwilligers of potentiële vrijwilligers. Vol vertrouwen dat de ander niet vertrekt of, als dat wel gebeurt, de volgende vrijwilliger alweer op de stoep staat. Terwijl als er een potentiële vrijwilliger op de stoep staat, deze niet met

open armen verwelkomd wordt. Nee, eerst moet deze uitlegen waarom hij of zij wel niet denkt de juiste kandidaat te zijn. Een lijst aan eisen, wantrouwen en lange procedures, dat is dan waar de geïnteresseerde mee geconfronteerd wordt.

Zonder de realisatie dat de vrijwilliger broodnodig is en dus het respect en de waardering hoort te krijgen die bij dat besef horen, gaat het niet veranderen in de organisatie. Pas dan kan in de tweede plaats gekeken worden naar 'hoe dan wel'. Daar helpt deze aanpak mee.

1.4 Een andere benadering van samenwerken

Daar waar de organisatiebelangen altijd voorop stonden, zien we de laatste jaren een kentering in het werkveld naar cliënt-centraal werken. Het enige belang dat nog onderbelicht is, is het belang van de vrijwilliger. Daarom is in deze aanpak heel bewust gekozen om de vrijwilligers centraal te zetten. Door vanuit hun beleavingswereld te kijken wat nodig is, ontstaat inzicht in de voorwaarden voor een optimale samenwerking. Dit zegt niet dat vrijwilligers altijd centraal moeten staan. Zie het als een weegschaal, die moet doorslaan om het evenwicht weer te kunnen vinden.

Vrijwilligers centraal stellen vraagt een investering van de organisatie. Het kost tijd en geld, iets waarvan over het algemeen te weinig is in organisaties die met vrijwilligers werken. Investeren is een langetermijnaanpak; het duurt een tijd voor de vruchten daarvan beschikbaar komen.

Toch levert het veel op om met vrijwilligers de dialoog te zoeken. De thema's bieden een goed perspectief op de persoon

achter de vrijwilliger. De puzzel van de juiste persoon op de juiste plek wordt een stuk eenvoudiger. Vervolgens bieden dezelfde thema's een breed scala aan mogelijkheden om de samenwerking te optimaliseren.

1.5 De winst van deze aanpak

De organisatie die hiermee aan de slag gaat en investeert in een betere samenwerking met haar vrijwilligers, plukt de volgende vruchten:

1. Gemotiveerde vrijwilligers. Dat waren ze al bij de start van hun vrijwilligerswerk, maar binnen de organisatie is een groot deel van hun motivatie weggesleten. Door hoe ze behandeld worden en door de omstandigheden waarbinnen ze moeten werken. Door deze aanpak krijgt de motivatie weer ruimte en licht.
2. Gemotiveerde vrijwilligers zijn leuk om mee te werken. Dat merken de medewerkers, die hebben daar profijt van. Maar dat merken ook mensen in de sociale omgeving van de vrijwilliger. Enthousiasme werkt aanstekelijk en heeft een aanzuigende werking naar anderen.
3. Gemotiveerde vrijwilligers doen hun werk beter. Mensen doen hun werk nu eenmaal beter als ze gemotiveerd zijn. En vrijwilligers, ja dat zijn net mensen.
4. Met meer gemotiveerde vrijwilligers kan er meer werk gedaan worden. De effectiviteit neemt toe, de productie stijgt. Als het werk minder energie kost, kan er meer werk verzet worden.
5. Met meer gemotiveerde vrijwilligers is er minder moeite en tijd nodig om de werkzaamheden goed te organiseren. Het is makkelijker knelpunten op te lossen, doordat

betrokkenheid en enthousiasme ervoor zorgen dat zij meedenken in de oplossingen en vaker willen inspringen als het nodig is.

6. Als het werk soepel georganiseerd is, blijft er meer tijd over voor verankering en verbetering van het vrijwilligersonderdeel.
7. Als er meer tijd is voor verankering en verbetering, stijgt het werkplezier van de coördinator. Deze kan ook efficiënter en effectiever werken en zich met belangrijke zaken bezighouden in plaats van steeds brandjes te blussen.
8. Als het werkplezier stijgt, neemt de zingeving in het werk toe. De toegevoegde waarde van zowel de vrijwilligers als hun coördinator stijgt en wordt ook door anderen binnen de organisatie zo ervaren.
9. Als de zingeving toeneemt, neemt het ziekteverzuim af.

Tot slot zijn er nog andere zaken waar het effect op te merken is. Want de cliënten zijn degenen die profijt hebben van tevreden medewerkers en vrijwilligers. En tevreden cliënten, welke organisatie wil dat nou niet? Betere ambassadeurs kan een organisatie zich niet wensen. Zo ontstaat een positieve opwaartse spiraal. Geluk is nu eenmaal aanstekelijk.

2

Het hart van de samenwerking

2.1 De functie van vrijwilligerscoördinator

Verreweg de meeste organisaties in de sector zorg en welzijn werken met vrijwilligers. Zij kenmerken zich door een organisatiestructuur waarbij de kernactiviteiten worden uitgevoerd door betaalde medewerkers. Organisaties zetten welwillende mensen op vrijwillige basis in voor complementaire taken. Het is aan de coördinator om deze inzet in goede banen te leiden. Een geweldige maar niet altijd makkelijke functie. Velen worstelen met het vinden van een goede balans tussen alle belangen die spelen.

Coördinatoren zijn betrokken, zowel bij hun organisatie als bij hun vrijwilligers. Ze zijn loyaal en betrouwbaar. Warm en benaderbaar. Een duizendpoot, de spin in het web, een alleskunner. Oh, en bescheiden. Laten we bescheiden vooral niet vergeten. Het werk dat zij doen is niet gemakkelijk. Het is complex met veel verschillende belangen en verwachtingen. Soms zitten ze klem tussen deze belangen, tussen de wereld van de organisatie en de wereld van de vrijwilligers. Een solistische functie, zonder directe collega's met wie ze inhoudelijk op niveau kunnen sparren.

2.2 Het spanningsveld van de functie

“Als ik heel eerlijk ben, vind ik het wel een uitdaging om met vrijwilligers te werken. Ik werk nu net een jaar in deze functie en de hoeveelheid kritiek die ik over me heen krijg is niet mals. Vanaf de eerste dag wisten de vrijwilligers me al te vinden met hele waslijsten van wat beter moest. Bij alles wat ik zelf opper, wordt gezocht en geroepen dat het niet werkt of dat het al geprobeerd is. Maar verder dan roepen dat het beter moet, komen ze niet. Als ik ze vraag mee te denken over het hoe, is het ineens mijn taak. Dat vind ik wel enorm frustrerend hoor. Hoe leuk het ook is om hier te werken, dit breekt me af en toe op.”

Annelie, vrijwilligerscoördinator in de daklozenopvang

Diverse spanningsvelden maken de functie van vrijwilligerscoördinator tot een pittige uitdaging. Traditioneel was de betaalde medewerker verantwoordelijk voor het kernproces van de organisatie terwijl de vrijwilliger op het welzijnsvlak werd ingezet. Door alle bezuinigingen en het cliënt-centraal werken ontstaat echter een verschuiving in deze traditionele tweedeling. Vrijwilligers worden steeds meer betrokken bij en verantwoordelijk voor primaire processen. Dit is het eerste spanningsveld.

De coördinator is verantwoordelijk voor de inzet van deze betrokken onbetaalde werkers. Een functie waar vooral op parttimebasis invulling aan wordt gegeven. Het is niet ongevoel dat een coördinator verantwoordelijk is voor 80-100 vrijwilligers en hier 16 uur of minder voor heeft. Het tweede spanningsveld is het efficiënt inzetten van de coördinatietijd.

‘Vrijwilligerswerk is vrijwillig maar niet vrijblijvend’, een geveugelde uitspraak in vrijwilligersland! Veel medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de vrijwilligers ervaren spanning. Spanning tussen verplichtingen die van vrijwilligers gevraagd worden enerzijds en de weinige mogelijkheden om iets af te dwingen anderzijds. Dit is het derde spanningsveld dat van invloed is op de functie.

Als laatste spanningsveld speelt ongelijkheid tussen vrijwilligers en medewerkers, op meerdere niveaus binnen de organisatie. Vrijwilligers worden anders gewaardeerd dan medewerkers en worden daardoor anders gepositioneerd. Zij zijn bijvoorbeeld voor het verdedigen van hun belangen afhankelijk van hun coördinator en kunnen hierdoor zelf heel weinig invloed uitoefenen binnen de organisatie. De ongelijkheid blijkt ook uit de terminologie ‘vrijwilliger’ en ‘professional’. Hoewel professionaliteit niet bepaald wordt door het wel of niet betaald worden, wordt de medewerker als de professional gezien. Medewerkers zien zichzelf als deskundiger en meer capabel. Vanuit deze gedachte beoordelen zij het werk van vrijwilligers. Hiërarchisch plaatsen zij zich daarmee boven de vrijwilliger. Ook als een vrijwilliger in de praktijk meer ervaren en competent is dan de medewerker, blijft deze vooronderstelling hardnekkig bestaan. Het is de taak van de coördinator om hier verandering in te brengen en het vrijwilligersonderdeel zó te positioneren dat dit recht doet aan de waarde hiervan. Anders is niet erg, minderwaardig wel.

Ook al ervaren vrijwilligers het niet altijd zo, vrijwilligerscoördinatoren zijn bevlogen voorstanders van de inzet van vrijwilligers. De coördinatoren zijn de ambassadeurs binnen hun organisatie maar zeker ook daarbuiten. Ze geloven in de kracht

van vrijwilligerswerk en de toegevoegde waarde van vrijwilligers naast betaalde medewerkers.

Tegelijk voelen veel van de coördinatoren dat de werkelijkheid vaak knelt. Dat hun passie en overtuigingen niet tot uitdrukking kunnen komen in de waan van de dag. Tijdens hun werkzaamheden zijn ze vaak bezig met takenlijsten afwerken en brandjes blussen. Er blijft zo weinig tijd over om constructief te werken aan de positionering van het vrijwilligersonderdeel. Dit doet echter niets af aan de gedrevenheid die zij hebben.

“Mijn bureau ligt vol met achterstallig papierwerk en de stapel papieren die ik nog moet inscannen voor digitale dossiers is schrikbarend hoog. Iedere dag neem ik me voor te starten met de bedankjes (voor vrijwilligers) die nog de deur uit moeten. Maar dan gebeurt er weer wat waardoor ik er niet aan toe kom. Een medewerker klaagt bij me over een vrijwilliger die niet wil meewerken in de zorg. Voor de zoveelste keer moet ik dan die medewerker uitleggen dat onze vrijwilligers dat niet mogen. Of ik moet medewerkers aan het verstand brengen dat het onredelijk is om te verwachten dat een vrijwilliger niet ziek wordt. Ik probeer echt mijn vrijwilligers te verdedigen en medewerkers te helpen in hoe zij met hen omgaan. En net als het een beetje lijkt te landen op een afdeling, is er een vrijwilliger die rare fratsen uithaalt. Of komt er een vrijwilliger die verwacht dat we de hele organisatie aanpassen op haar wensen, zonder dat ze rekening houdt met de gevolgen voor anderen. Zo is er altijd wel wat en ren ik van hot naar her.”

Christine, vrijwilligerscoördinator in een zorginstelling