

Nieuw van alle tijden

Een vrijwilligersbeleid in organisaties

Door een vrijwilligersbeleid uit te schrijven, maakt men de intenties van de organisatie tegenover de vrijwilliger expliciet. In haar beleid formuleert de organisatie immers haar visie. Waarom werkt de organisatie met vrijwilligers? Wat is de plaats van de vrijwilliger in de organisatie? Wat wordt verwacht van de vrijwilliger en wat kan hij op zijn beurt van de organisatie verwachten? Allemaal vragen die men binnen de organisatie best goed overweegt. Een onzorgvuldig uitgewerkt personeelsbeleid ligt vaak aan de basis van een mank lopende organisatie. Medewerkers vormen het kloppende hart. Als vrijwilligers deel uitmaken van de organisatie verdienen zij weldoordachte huisregels. De praktijk wijst uit dat organisaties die een attent vrijwilligersbeleid voeren, niet klagen over een tekort aan vrijwilligers.

'De plaats van de vrijwilliger in de organisatie hoort bij voorbaat vast te liggen.'

Anno 2011

De samenleving zou de manier bijkleuren waarop mensen zich vrijwillig inzetten. Een verhoogde tijdsdruk, flexibele werkomstandigheden, een toenemend aanbod in de sociaal-culturele sector, ontzuiling en interculturalisering zouden ertoe bijdragen dat mensen zich minder lang bij eenzelfde organisatie engageren.

De hedendaagse vrijwilliger gaat korte en duidelijk afgebakende engagementen aan, die aansluiten bij zijn interesses en mogelijkheden. Daarmee krijgt het vrijwilligerswerk een meer 'episodisch' karakter [Hustinx, L. : 'Anders naar vrijwillig engagement kijken'; powerpointpresentatie studiedag 'Kiezen voor vrijwilligers(werk). 6 maart 2009].

De lijst met motieven waarom iemand zich vandaag als vrijwilliger inzet, is lang.

De kans is reëel dat de penningmeester van een vereniging ook professioneel iets met geld te maken heeft.

Hustinx spreekt over een 'biografisch project' [Hustinx, L. en Lammertyn, F. : 'Vrijwilligerswerk tussen vrijheid en onzekerheid: uitdagingen voor een eigentijds vrijwilligersbeleid'; Oikos (2), 24-42; 2001]. Vrijwillige inzet sluit dan aan bij de biografie van de vrijwilliger. Jeugdbegeleider op achttien, in het oudercomité op zesendertig of zorg voor de ouders zou dan rechtstreeks naar de levensloop verwijzen.

Vanuit een wat pessimistische visie schrijven sommigen dit veranderd engagement - dat het vrijwilligerswerk zou bedreigen - toe aan individualisering. Solidariteit zou verdwijnen en het eigenbelang zegeviereren.

Onderzoek toont echter aan dat nog steeds evenveel engagement wordt opgenomen. Het oogt enkel wat beweeglijker.

Verrekenen

De studie 'What young people want from volunteering' van het Institute for Volunteering Research geeft acht krachtlijnen voor eigentijds vrijwilligerswerk, samengevat als FLEXIVOL: Flexibel werk en dito werktijden, Legitimiteit en een positief imago, Eenvoudig toegankelijk, eXperimenteeruimte bieden, stimuleren en prikkelen (Incentives), Variatie in betrokkenheid en verantwoordelijkheid toelaten, een efficiënte en informele Organisatie, voldoende ruimte voor sociaal contact, Lachen en ontspanning. [Hustinx, L. en Lammertyn, F.: id.]

Brudney en Meijs (2009) zien vrijwilligers als een bron, waarvan men het volume door menselijke interventie kan beïnvloeden. Een te ruim en onzorgvuldig beroep op vrijwilligers kan leiden tot uitholling, en na verloop van tijd een tekort. Vrijwilligers betrekken bij de organisatie door delen, hernieuwen en koesteren kan duurzame samenwerking opleveren.

Een beleid, dus

Een degelijk vrijwilligersbeleid voorkomt onduidelijkheden, wrijvingen, conflicten en ongelijke behandeling. Het stimuleert vrijwilligers en optimaliseert hun inzet voor het doel van de organisatie. Evenmin als twee organisaties identiek kunnen zijn, zal men er het vrijwilligersbeleid op dezelfde manier invullen. Elke partij (beroepskrachten, bestuur en directie, vrijwilligers, klanten die gebruik maken van hun diensten) heeft zo haar ideeën over het vrijwilligerswerk. Het komt erop aan die ideeën te inventariseren en goed door te praten met de betrokkenen.

Componenten

Wat volgt is bedoeld als een - uiteraard te vertalen - houvast bij het organiseren van vrijwilligerswerk in de eigen voorziening. Het opzet is een beleid dat door alle betrokkenen gedragen wordt.

VISIE

Vaak is het pas in conflict- of probleemsituaties dat organisaties de positie van de vrijwilliger bevragen. Dit is de befaamde omgekeerde weg: de plaats van de vrijwilliger in de organisatie hoort bij voorbaat vast te liggen. De visie op vrijwilligerswerk is immers verbonden met de algemene visie van de organisatie (Heinsius, 'Zonder verbinding tussen de bestaansgrond van de organisatie en de visie op de bijdrage van vrijwilligers, zal het vrijwilligerswerk zielloos zijn,' 1998).

Zeven helpende vragen:

- Wat is de visie op vrijwilligerswerk als maatschappelijk verschijnsel?
- Waarom werkt de organisatie met vrijwilligers?
- Wat is de bijdrage van vrijwilligerswerk aan het bereiken van de organisatiemissie?
- Wat is de plaats van het vrijwilligerswerk in relatie tot het overige werk: afbakening betaald en onbetaald werk?
- Op welke niveaus binnen de organisatie worden vrijwilligers ingezet?
- Hoe werkt de organisatie met vrijwilligers; zijn ze autonoom, werken ze samen met beroepskrachten, worden ze van dichtbij gevolgd of op afstand?
- Wat heeft de organisatie te bieden aan vrijwilligers?

TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN

Met het oog op een blijvende goede samenwerking is er nood aan een organogram dat duidelijk de plaats van de beroepskrachten en van de vrijwilligers aangeeft. Ook aan duidelijke afspraken over de taken en bevoegdheden van beide. Wat verwacht de organisatie van de vrijwilliger en wat verwacht de vrijwilliger van de organisatie? Beide partijen hebben er alle belang bij de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen. Vrijwillig wil niet zeggen vrijblijvend. De vrijwilliger moet ook kunnen inschatten of hij aan de verwachtingen kan voldoen. Bij het invullen van taken gaat het vooral om een evenwicht tussen efficiëntie en voldoening [Vananderooye, 2001], zowel bij de organisatie



als bij de vrijwilliger. Vrijwilligers houden van variatie in het werk en van een zekere mate van zelfstandigheid in het plannen en uitvoeren van hun opdrachten. Het werken met losse subgroepen kan een mooie aanvulling betekenen bij de vaste structuren die de organisatie schragen. Vrijwilligerstaken in stukjes delen en verrekenen dat engagementen kunnen verschillen, dragen bij tot een positief klimaat.

WERVING, SELECTIE EN ONTHAAL

Hoewel hierover veel discussie bestaat, maken organisaties ook voor vrijwilligers steeds meer gebruik van een gericht wervings- en selectiebeleid. Het is hierbij belangrijk niet enkel te focussen op werk, kwaliteitseisen, kwalificatie, maar oog te hebben voor de motieven van de kandidaat. Via een verkennend gesprek komt men meer tot een model waarin wederzijdse verwachtingen centraal staan. Selectie gaat niet enkel om het invullen van vacatures, maar net zo goed om het vinden van een juiste plek voor de vrijwilliger [Van Putten en Helwegen-Blanksma, 1999].

Wat motiveert om juist voor deze voorziening te kiezen? Wat doet de vrijwilliger graag, wat niet? Wat zijn, naar eigen zeggen, haar of zijn sterke en zwakke kanten? Hoeveel tijd? Welke taken?

Een goede introductie(periode) draagt zeker bij tot een vlotte verdere samenwerking.

Drie doelen staan voorop:

- Inwerken in de taken;
- Kennismaken met de overige vrijwilligers en met de professionelen;
- Verdiepen van de kennismaking met de organisatie als context van de activiteit: doelstelling, structuur en werkwijze, huisregels en -gewoonten.

Men voorziet in het vrijwilligersbeleid ook best een procedure voor de beëindiging van het engagement. Vrijwilligerswerk is niet eeuwigdurend, wat zeker zou gelden voor de 'nieuwe vrijwilliger' die voor korte en taakgerichte engagementen kiest. Men kan de samenwerking om uiteenlopende redenen stopzetten en dan zijn bijvoorbeeld de redenen van het vertrek wel essentiële informatie. Een exit-gesprek of een exit-vragenlijst kunnen goede diensten bewijzen en een gepaste attentie is evident.

MOTIVEREN, BEGELEIDEN EN WAARDEREN

De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (1985, 2000) steunt op meer dan 30 jaar experimenteel onderzoek. Ze richt zich op het creëren van werksituaties die duurzame motivatie mogelijk maken en wordt daarmee goed toepasbaar bij het samenwerken met vrijwilligers. Bij duurzame motivatie is de vrije wil sterk aanwezig en dit is net wat mensen bindt aan vrijwilligerswerk.

De theorie legt uit hoe en wanneer mensen enthousiast (blijven) functioneren en omvat twee delen: drie psychologische basisbehoeften en ook autonome motivatie.

Drie basisbehoeften

Deci en Ryan zien drie psychologische basisbehoeften die essentieel zijn voor ieders persoonlijke groei, integriteit en welzijn: competentie, autonomie en verbondenheid. Tegemoetkomen aan deze basisbehoeften is essentieel om tot autonome motivatie te komen.

Competentie:

Involed kunnen hebben op de omgeving, het gevoel hebben dat men de nodige capaciteiten heeft en dat men die kan inzetten om goed werk te leveren.

Een organisatie kan hieraan voldoen door:

- Te vertrouwen in wat de medewerker kan en positieve verwachtingen te uiten, positieve feedback te geven;
- Voor voldoende uitdagende taken te zorgen en leerkansen te bieden;
- Te voorzien in vorming.

Autonomie:

Zelf keuzen kunnen maken, zelfstandig kunnen handelen.

Tips om hieraan tegemoet te komen:

- Resultaten vooropstellen en tegelijk de medewerker het werk op zijn/haar eigen manier laten doen;
- Medewerkers verantwoordelijkheid geven en hen hierop aanspreken;
- Medewerkers aanmoedigen om initiatief te nemen;
- Zorgen voor actuele informatie en duidelijke communicatie via gekende en toegankelijke kanalen.

Verbondenheid:

Positieve relaties met anderen, zich geaccepteerd en gewaardeerd weten door anderen en omgekeerd.

Enkele tips om aan de behoefte aan verbondenheid tegemoet te komen:

- Ervoor zorgen dat ieder zijn mening kan uiten en dat ernaar geluisterd wordt;
- Ieders eigenheid laten respecteren;
- Een sfeer van samen werken en samen leren (het belang van persoonlijke contacten).

Zoals reeds aangegeven kan men deze analyse en suggesties, mits een goede vertaling, ook benutten bij het samenwerken met vrijwilligers.

Elke bijdrage tot een positieve werkhouding, verhoogd organisatiebewustzijn en psychologisch welbevinden, is dan mooi meegenomen.

Autonome motivatie

De zelfdeterminatietheorie beschrijft ook hoe waarden en aspiraties waarmee mensen zich identificeren, de motivatie versterken om zich voor extrinsieke doelen in te zetten. Aspiratie staat voor wat ons drijft en wat richting geeft aan keuzen die we maken. 'Van aard', kan men zeggen, willen mensen iets waarmaken, willen ze een verlangen vorm geven in de wereld.

Opnieuw toegepast op het samenwerken met vrijwilligers, krijgen vragen over de manier waarop mensen hun waarden en aspiraties inschatten en over het (uit)zicht dat ze hebben om die waar te maken - bijvoorbeeld binnen de context van het vrijwilligerswerk - een bijzondere betekenis.

De bestaansredenen van de organisatie verhelderen zou in dit opzicht een bindende kracht kunnen betekenen.

Waardering

Vrijwilligerswerk is onbezoldigd. Vrijwilligers moeten het vooral hebben van voldoening in de opdracht, een solidair klimaat en waardering voor hun inzet. De basis voor elk waarderingsbeleid bestaat onder meer uit een positieve houding, attentie en zorgvuldig communiceren.

Elke leidinggevende van een organisatie zal er bij evidentie - ook soms bij niet-evidentie - over waken dat de beroepskrachten de vrijwilligers het respect toekennen dat ze verdienen.

Inge Van Droogenbroeck

Stichting Lodewijk De Raet

Lesgever bij het Provinciaal Steunpunt Vrijwilligerswerk

Bron: <http://participatiewiki.be/wiki/index.php/Vrijwilligersbeleid>



Inge Van Droogenbroeck