

vri

Vrijwilligers  
prijkelen  
is een kunst

vrijwil

vrijwillig

vi

# Verantwoording

|   |                                     |          |
|---|-------------------------------------|----------|
| Verantwoording  | 4                                   |          |
| Inleiding   | 5                                   |          |
| <b>Deel 1</b>   | <b>Prikkels &amp; Vrijwilligers</b> | <b>7</b> |
| <b>Vrijwilligers prikkelen? Wablief?</b>  |                                     | 8        |
| <b>Prikkelen en geprikkeld worden is het devies!</b>  |                                     | 8        |
| <b>Test de wondere principes van vrijwilligersprikkels</b>  |                                     | 9        |
| Doe de test: waarom kiezen zij voor onze werking?   |                                     |          |
| <b>Een pleidooi voor prikkelen op maat</b>  |                                     | 12       |
| <b>Meer leren over prikkels!</b>  |                                     | 13       |
| ■ De eigen redenen  |                                     | 13       |
| ■ De sociale redenen  |                                     | 14       |
| ■ De 'idealistische' redenen  |                                     | 15       |
| ■ Even kort samengevat  |                                     | 15       |
| <b>Nuances en tips</b>  |                                     | 16       |
| ■ Dé "reden" om vrijwilligerswerk te doen, bestaat niet   |                                     | 16       |
| ■ De aanzet om vrijwilligerswerk te doen, is geen versteend gegeven   |                                     | 16       |
| ■ Zoek in vrijwilligers geen evenbeeld van jezelf   |                                     | 16       |
| ■ Het feit dat een vrijwilliger vroeger (of bij voorkeur) later afhaakt, betekent niet dat je 'prikkelbeleid' gefaald heeft |                                     | 17       |
| <b>Ter afronding: te weten wat vrijwilligers prikkelt, helpt ons dat vooruit?</b>   |                                     | 18       |

**Deel 2** **Prikkels en begeleiders** **19**

|   |    |
|---|----|
| <b>Kan je invloed uitoefenen op vrijwilligers en hun prikkels?</b>  | 21 |
| <b>Test je prikkelgehalte</b>                                       | 21 |
| <b>Begeleiden is een constante bezigheid...</b>                     | 25 |
| ■ Betrokkenheid tonen   | 25 |
| ■ Moeilijkheden aanpakken   | 29 |
| ■ Enthousiasmeren   | 32 |
| ■ Prikkelen op maat   | 34 |
| <b>Appreciaties: een greep uit de mogelijkheden</b>                 | 36 |
| <b>Ter afronding: bij een begeleidingstaak komt heel wat kijken</b> | 37 |

**Deel 3** **Prikkels en werkingen** **39**

|   |    |
|---|----|
| <b>Intro</b>  | 40 |
| <b>Eigenheid bewaren met aandacht voor de vrijwilliger</b>  | 40 |
| <b>Test: bieden jullie een prikkelende omgeving aan?</b>    | 41 |
| <b>Een prikkelende omgeving</b>                             | 44 |
| <b>Drie factoren in het spel...</b>                         | 45 |
| 1. Het moet inhoudelijk interessant zijn                    | 45 |
| 2. Er moet een prettige, open sfeer hangen                  | 47 |
| 3. We moeten onze taak op een goede manier kunnen uitvoeren | 47 |
| <b>Prikkelen is een permanente opdracht</b>                 | 49 |
| Bibliografie  | 55 |
| Colofon   | 56 |

# Verantwoording

De Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk en het Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel Het Punt vzw gaan verder op de ingeslagen weg: initiatieven ontwikkelen die een ondersteunend effect hebben voor alle vrijwilligerswerkingen.

Hoe je het vrijwilligers naar de zin kan maken en een basis kan leggen voor een fijne en duurzame samenwerking, is een vraag waarmee vele werkingen worstelen.

Eerder werkten we al een handleiding uit over hoe je vrijwilligers kan aantrekken. Vandaag presenteren we een praktisch boekje dat dieper ingaat op het 'prikkelen' van vrijwilligers. Prikkelen is een actief gegeven, waarbij verschillende spelers betrokken zijn. Om een actief vrijwilligersbeleid op te zetten dat stimulerend, verfrissend en prikkelend is, is het belangrijk een vrijwilligerswerking te zien als een systeem van communicerende vaten.

Communicerende vaten omdat prikkelen niet kan zonder een 'prikelaar' en een 'geprikkelde', die elkaar treffen binnen een prikkelende context. Dit is het uitgangspunt van deze handleiding. In elk deel laten we één van de drie partners aan bod komen: de vrijwilliger, de begeleider (al dan niet professioneel), de vrijwilligerswerking.

Het grote voordeel is dat je niet meteen de hele tekst moet lezen, maar kiest welk deel voor jou het belangrijkste is om te starten. Voorbeelden, praktische oplossingen en heel wat tips maken het geheel verteerbaar.

Bovendien trekken we je zachtjes mee aan de hand van enkele speelse testen.

We mikken met deze publicatie op mensen die zich binnen hun werking bezig houden met het vrijwilligersbeleid, zowel vrijwilligers als professionelen.

Deze handleiding is een samenwerking tussen de Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk, Het Punt vzw Brussel en is uitgewerkt door het Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk met de financiële steun van de Vlaamse Gemeenschap.

Veel doe- en leesgenot !

Voor de Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk en Het Punt vzw-Brussel;

Ann, Frank, Johan, Myriam, Naïma, Peter, Veerle

# Inleiding

We hebben in de handleiding de 'grote theorieën' geweerd, die kan je elders raadplegen.

De tekst bestaat uit drie grote delen. Elk deel begint met een test, die het deelthema introduceert.

Een zicht krijgen op wat vrijwilligers bezielt om hun krachten, schaarse vrije tijd, kennis en vaardigheden te investeren in vrijwilligerswerk, maakt het onderwerp uit van het eerste deel. De test geeft je een zicht op wat de drijfveren zijn van de vrijwilligers in jouw werking. Het verheldert onze blik en kan helpen om het prikkelbeleid te verfijnen, rekening houdend met behoeften en vragen van de vrijwilliger.

In het tweede deel brengen we de begeleidende persoon in. In elke werking is er telkens een 'tussenpersoon', die een brug bouwt tussen wat vrijwilligers willen en wat de werking wil. Hij of zij speelt natuurlijk een cruciale rol in het prikkelgebeuren. Dat lichten we in dit deel toe, en geven de kans aan de begeleider om te bepalen of hij/zij eerder een positief of eerder neutraal prikkeleffect uitoefent.

Tenslotte gaan we dieper in op de randvoorwaarden die het vrijwilligerswerk prikkelend maken. Deze situeren zich hoofdzakelijk -maar niet uitsluitend- op het niveau van de werking. De test geeft meteen aan of de werking zich wel vrijwilligersvriendelijk opstelt of niet.

Per deel geven we je telkens wat achtergrondinformatie. Maar je vindt vooral een antwoord op concrete vragen en/of problemen, je krijgt heel wat tips.

Vanuit deze werkwijze hopen we de lezer te prikkelen om werk te maken om een degelijk prikkelbeleid uit te stippelen en in de praktijk te zetten. Als de samenwerking tussen vrijwilligers en vrijwilligerswerking harmonieus verloopt, is iedereen immers winnaar.



deel 1

Prikkels en  
vrijwilligers

## Vrijwilligers prikkelen. Wablief?

Vrijwilligers prikkelen betekent: hen motiveren, stimuleren, hen aan de gang houden zodat hun vrijwilligerswerk naar meer smaakt.

Hou je op een evenwichtige manier rekening met de belangen van de vrijwilligers en de vrijwilligerswerking, dan leg je de basis voor een fijne en duurzame samenwerking. Het veronderstelt communiceren en informeren, en je vrijwilligers zo goed mogelijk betrekken bij het reilen en zeilen van de werking.

Het vergt tijd en energie om een goede prikkelformule te vinden maar eens je ze vast hebt kan je er de vruchten zeker van plukken.

Vanzelfsprekend zijn niet alle betekenissen die het woordenboek toekent aan het werkwoord 'prikkelen' van toepassing. We lonken vooral naar de figuurlijke betekenis die 'prikkelen' synoniem stelt met "aanwakkeren, aanzetten, aansporen, iets gaande maken".

Om vrijwilligers aan te trekken, actief te maken en te houden, zal de vrijwilligerswerking over heel wat prikkelende krachten moeten beschikken. Hiervoor geven we verder tips en instrumenten.

## Prikkelen en geprikkeld worden is het devies!

Toch willen we de vrijwilligers niet in een passieve rol duwen of reduceren tot een te prikkelen object. Zij vormen eveneens een prikkelende kracht, zenden signalen en prikkels uit. Het is aan de vrijwilligerswerking om daar op te reageren en er gebruik van te maken, bijvoorbeeld in functie van de verbetering van de werking,...

Om een actieve, mede-evoluerende vrijwilligerswerking te ontwikkelen, luidt het devies van onze handleiding dan ook 'prikkelen en geprikkeld worden'.



## Test de wondere principes van vrijwilligersprikkelers

Elk 'theoretisch deel' laten we voorafgaan door een test. Op die manier raak je spelenderwijs betrokken bij de aandachtspunten die we verder presenteren.

***Let op!** Onze testen zijn niet wetenschappelijk. Ze willen je enkel de kans geven even te proeven van het 'prikkelgebeuren'. Beschouw ze dan ook gewoon als een prettig hulpmiddel dat je kan helpen om het denkwerk achteraf in een bepaald kader te gieten. De resultaten zijn dus geen universele waarheden!*

Net zoals bij het aantrekken van vrijwilligers is ook hier ons uitgangspunt dat je twee partijen hebt. Enerzijds de vrijwilliger, anderzijds de vrijwilligerswerking. Beide partijen op elkaar afstemmen en degelijk communiceren vormt de basis van een prikkelend vrijwilligersbeleid.

Daarom belichten we niet uitsluitend het perspectief van de werking, maar pogen we ook te achterhalen wat vrijwilligers tot activiteit aanzet.

*Vrijwilligers zijn zeker ook 'graadmeters' van de prikkelingsfactor van de werking. Een sleutel tot succes is de signalen van de vrijwilligers op te vangen en er iets mee te doen.*

### Doe de test: waarom kiezen zij voor onze werking?

Wat zoeken mensen in het vrijwilligerswerk? En... vinden we dat wel goede redenen?

We geven hier een aantal uitspraken die we telkens per groep van drie bundelen. De bedoeling is dat je per stellingengroep het meest gepaste antwoord aanduidt, waarbij je je zoveel mogelijk laat leiden door het zicht/de kennis die je hebt m.b.t. de motieven van jullie vrijwilligers.

Achteraan de test vind je een tabel waar je per stellingengroep (A,B,C,...) kan aankruisen welk symbool scoorde (of het meest van toepassing was). Per symbool tel je op hoe vaak het voorkwam en je hebt een eerste idee van de belangrijkste factoren die jullie vrijwilligers prikkelen.

***Let op:** deze test is niet wetenschappelijk*

***Let op:** elke uitspraak is evenveel waard, we beoordelen niets!*

## A

- @ we ze telkens bij een kopje koffie welkom heten
- > we geregeld actie voeren
- ☀ we aan iedereen kansen bieden (geen eisen qua opleiding, voorkennis)

## B

- > ze zo kunnen bijdragen tot een betere wereld
- @ we ruimte geven om vriendschapsbanden te smeden
- ☀ we heel wat kansen bieden tot experimenteren, uitpakken met nieuwigheden

## C

- ☀ we kansen bieden om bij te leren, hetzij al doende, hetzij via cursussen
- > we de actualiteit op de voet volgen en er standpunten over formuleren
- @ we heel wat tijd en energie investeren in de groepsgeborgenheid

## D

- > onze werking sterk is opgebouwd vanuit normen en waarden
- ☀ de vrijwilliger zelf kiest wanneer hij/zij het werk doet
- @ we een open, losse en vooral toffe groepsfeer bieden

## E

- ☀ ze binnen onze werking carrière kunnen maken
- > we een forum aanbieden om politieke ideeën te realiseren
- @ we geregeld uitstappen doen met het vrijwilligers-team

## F

- ☀ we een opstapje kunnen betekenen naar betaald werk
- @ we hen uitnodigen op feestjes
- > we ons duidelijk politiek profileren

## G

- ☀ we een goede kostenvergoeding bieden
- > we de kans bieden mee na te denken over de visieontwikkeling van onze werking
- @ de vrijwilligers zich met een bepaalde groep kunnen identificeren

| STELLING | @ | > | ☀ |
|----------|---|---|---|
| A        |   |   |   |
| B        |   |   |   |
| C        |   |   |   |
| D        |   |   |   |
| E        |   |   |   |
| F        |   |   |   |
| G        |   |   |   |
| AANTAL   |   |   |   |

### Je telde vooral dit symbool ✨

Op het eerste zicht lijkt de werking vooral mensen aan te trekken die iets terug willen voor de vrijwillige prestaties die ze leveren. Dit kan je heel ruim interpreteren: 'kennis, vaardigheden, leren schrijven, durven praten in het openbaar, creatieve talenten ontdekken,...'.

- Je kan dat negatief invullen door te denken dat de vrijwilligers zullen afhaken als ze niets terug krijgen van de werking, dat ze zich enkel engageren omdat ze er zelf beter van worden.... Dit helpt je niet vooruit.
- Bekijk het eerder positief en zie het als een bewijs dat jullie werking iets te bieden heeft om de capaciteiten van de vrijwilligers te vergroten.

### Je hebt vooral @ geteld.

Als je er echt van overtuigd bent dat je de stellingen op een open manier invulde, ben je nu te weten gekomen dat vrijwilligers aangetrokken zijn en blijven door de sfeer, de teamgeest, de gezelligheid... die er bij jullie heerst. Tof, het moet daar plezant en warm zijn.

- Negatief ingevuld zou je kunnen zeggen dat het werk ondergeschikt is aan de gezelligheid, of erger, als er ruzie of spanningen ontstaan de hele constructie als een mislukte kaassoufflé inzakt.
- Positief bekeken constateer je dat er een sterke samenhang bestaat tussen de vrijwilligers, wat de mogelijkheden tot samenwerking versterkt en de kansen verhoogt dat vrijwilligers elkaar steunen in de uitvoering van het werk.

### Als ➤ het meest scoorde.

Vrijwilligers zoeken jullie op omdat de werking gekend is om haar duidelijke (soms scherpe) doelstellingen, analyses,... en er op de ene of de andere manier kleur wordt bekend.

- Negatief kan je dat interpreteren als een gemiste kans, omdat de vrijwilligers zich misschien vooral laten (ver)leiden door bepaalde idealen. Het risico bestaat dat de buitenwereld je als een stelletje dromers ziet, met het gevaar dat de werking niet ernstig wordt genomen.
- Vanuit een positieve invalshoek merk je dat vrijwilligers op zoek zijn naar en zich goed voelen bij een 'idealistisch' georiënteerde werking. De inzet is gebaseerd op overtuiging en meestal tegen een en ander bestand.

Het is ook mogelijk dat je een mooie verdeling had over de diverse symbolen. Dat zou kunnen aangeven dat je een heterogene groep vrijwilligers hebt, wat een extra nood aan een gevarieerd prikkelbeleid met zich zal brengen.

### ***Ja zeg, maar de ene vrijwilliger is de andere niet hoor!***

Wellicht ondervind je dat het niet zo eenvoudig is om deze test voor alle actieve vrijwilligers tegelijkertijd in te vullen.

*Ben je er echt op gebrand een 'accurater beeld' te vormen aan de hand van bovenstaande test? Dan zou je de oefening bijna per vrijwilliger moeten doen, om te zien wat de grootste gemene deler is én je zou de test geregeld moeten herhalen.*

Dat is logisch. Dé vrijwilliger bestaat niet en dé ultieme aanzet om aan vrijwilligerswerk te beginnen evenmin:

Niet elke reden is goed onder woorden te brengen. Dat komt omdat de oorsprong van een reden niet op één plek of moment (de zogenaamde V-plek bestaat helaas niet!) te situeren is en afhankelijk is van het type en de persoonlijkheid van elke vrijwilliger zelf.

**Tip!** Praat met de vrijwilligers en peil naar wat hen aanzet om bij jullie actief te zijn of te blijven. Je kan dat erg formeel aanpakken, door dit onderwerp te sprake te brengen tijdens een vergadering, of informeel, door gesprekken tussendoor.

## Een pleidooi voor 'prikkelen' op maat

Het resultaat geeft weer waar je de motieven van je vrijwilligers (of de meerderheid ervan) kan situeren. Zo kan je achterhalen wat ze belangrijk vinden, en wat eventueel de meest aangewezen ingangspoorten zijn om te prikkelen.

*Voorbeelden:*

*Yassin is vooral actief om zijn taalkennis bij te schaven. De kans dat je hem kan prikkelen met de ene of andere politieke overwinning die je werking heeft geboekt, is klein.*

*Hilde werkt dag en nacht aan de uitbouw van de werking, onderhandelt graag, stelt zich op als gesprekspartner voor de goede zaak, contacteert en confronteert beleidsvoerders voor een betere regeling. Die kleine toegeving van een politicus sterkt haar natuurlijk in haar inzet.*

Het is dus in het belang van de werking om zicht te krijgen op de vrijwilligers en na te gaan wat hen actief maakt en houdt. Als je weet waar ze hun plezier, inspiratie of uitdaging halen, verwerf je meteen ook een beeld van hoe je ze kan belonen, stimuleren en enthousiasmeren.

**Tip!** In de praktijk zal je zeker merken wat de vrijwilliger apprecieert en waar hij/zij onverschillig voor blijft. Relatieve en luister niet enkel naar de woorden, maar kijk vooral naar de daden.

**Tip!** Vaak baseert de begeleider zich op een zelfbevraging (wat denk ik dat de beweegredenen van vrijwilligers zijn). Om een meer accuraat beeld te vormen, kan je ook de vrijwilligers zelf bevragen.

# Meer leren over prikkels!

Redenen om in het vrijwilligerswerk te stappen kunnen onderwerp uitmaken van bijna eindeloze opsommingen. Toch pogen we enige orde te brengen in deze veelheid.

De verschillende prikkels kunnen immers opgedeeld worden in drie grote groepen:

## 1. de eigen redenen

### ■ wat zijn eigen redenen?

Eigen redenen geven aan waarom individu X op een zeker ogenblik denkt dat het vrijwilligerswerk hem/haar een zetje kan geven. De aanzet is vaak dat men er op de ene of andere manier 'beter' van wordt, op korte of langere termijn.

Hier primeert het 'IK-gevoel'.

*Voorbeelden:*

- ik leer de telefoon opnemen, dan kan ik straks misschien als receptionist(e) aan de slag
- door in het oudercomité actief te zijn, weet ik bijna zeker dat ik informatie uit eerste hand ontvang over wat mijn kind aanbelangt
- in het vrijwilligerswerk kan ik mijn sterke kanten ontdekken
- door mijn vrijwillige activiteit moet ik mijn verlegenheid beheersen en kan ik ze misschien overwinnen
- ik heb een uitlaatklep nodig, een activiteit die me ontspant
- door mijn vrijwillige activiteit kan ik het oefenterrein tegen gunstige voorwaarden huren
- het vrijwilligerswerk helpt me weer structuur in mijn leven te brengen

### ■ waar komen ze vandaan?

Ze kunnen zowel van 'binnen' als van 'buiten' komen:

#### - van binnen

Van 'binnen' betekent dat de vrijwilliger zichzelf in gang zet om uit het vrijwilligerswerk voordelen te halen. Hij/zij zet zich in uit overtuiging.

*Bart is afgestudeerd. Bij gebrek aan praktijkervaring vindt hij moeilijk werk. Via het vrijwilligerswerk kan hij ervaring opdoen, capaciteiten bijscherpen,... en staat een engagement niet goed op een CV? Bart is ervan overtuigd dat vrijwilligerswerk zijn positie kan verbeteren.*

#### - van buiten

Het duwtje kan ook van 'buiten' komen en dat betekent dat vooral andere personen ervan overtuigd zijn dat het vrijwilligerswerk een persoonlijk voordeel kan opleveren voor diegene die ze aanzetten om aan de slag te gaan.

*Jenny weet dat Mia toffe tekeningen maakt. Ze suggereert dat Mia er haar broodwinning van maakt, maar Mia heeft koudwatervrees. Ze kan haar wel overtuigen haar talent te 'testen' door tekeningen te leveren voor het verenigingsblad van de vrouwenvereniging. Mia probeert.*

### **Let op!**

Het feit dat sommige mensen aangeven dat ze iets rechtstreeks voor zichzelf uit het vrijwilligerswerk willen halen, betekent niet dat het koele egoïsten zijn. Wel dat bepaalde mensen meer wikken en wegen, en voor hun inzet, tijd en energie iets willen terugkrijgen. Vergeet niet dat het een fabeltje is dat mensen louter en alleen iets doen voor anderen. Er speelt telkens het ene of het andere belang mee, en daar is niks mis mee.

## **2. de sociale redenen @**

### **■ Wat zijn sociale redenen?**

Deze groep van redenen geven aan dat individu X veel belang hecht aan sociale relaties en de sociale status die hij/zij eventueel via het vrijwilligerswerk kan verwerven.

Men is op zoek naar een 'wijgevoel'

#### *Voorbeelden*

- *dankzij het vrijwilligerswerk leer ik andere mensen kennen*
- *via het vrijwilligerswerk kom ik geregeld onder de mensen*
- *mijn buurt apprecieert mijn belangeloze inzet enorm*
- *ik voel me goed tussen de andere vrijwilligers en ze weten mijn inbreng naar waarde te schatten, we vormen een hechte groep*
- *ik voel me goed met het feit dat ik 'sukkelaars' kan helpen*
- *ik vind het belangrijk om met een groep mensen samen eens lol te maken*

### **■ Waar komen ze vandaan?**

#### **- van binnen**

De vrijwilliger zoekt vooral contacten en wil zijn/haar netwerken uitbouwen, het gevoel hebben ergens bij te horen.

*Farida is huisvrouw. Nu haar kinderen wat ouder zijn, wil ze wat meer contact opbouwen met de buurt. Elke week gaat ze helpen in het buurthuis om haar vriendinnen te ontmoeten.*

#### **- van buiten**

Maar ook een kennis, hulpverlener,... kan iemand aansporen om vrijwilligerswerk te doen om zijn/haar isolement te doorbreken.

*Willy is sinds kort weduwnaar en zijn huisarts merkt dat hij dreigt ten onder te gaan. Hij adviseert hem vrijwilligerswerk te zoeken zodat hij niet voortdurend piekerend rondloopt.*

### 3. de 'idealistische' redenen >

#### ■ wat zijn idealistische redenen?

Dit zijn redenen die aangeven dat individu X vrijwillig actief wil zijn omdat in hem/haar een bepaald verlangen leeft om de wereld, of een deeltje ervan te verbeteren. Deze vrijwilliger hecht veel belang aan normen en waarden. Het kernwoord is hier "ideaal"

*Voorbeelden*

- ik ben actief omdat ik me verzet tegen alle vormen van dierenmishandeling
- met briefschrijfacties help ik mee politieke gevangenen vrij te krijgen
- door mijn activiteit binnen ons straatcomité verbetert de veiligheid en het aanzien van onze straat

#### ■ van waar komen ze?

##### - van binnen

De vrijwilliger is op de ene of de andere manier geraakt, bewogen door een bepaald thema, wat hem/haar aanzet om zich vrijwillig in te zetten.

*Jan is zijn beste vriend verloren in een afschuwelijk verkeersongeval. Hij is ervan overtuigd dat er dringend werk gemaakt moet worden van een betere verkeersveiligheid. Hij zet zich in bij de Responsible Young Drivers of de fietsersbond.*

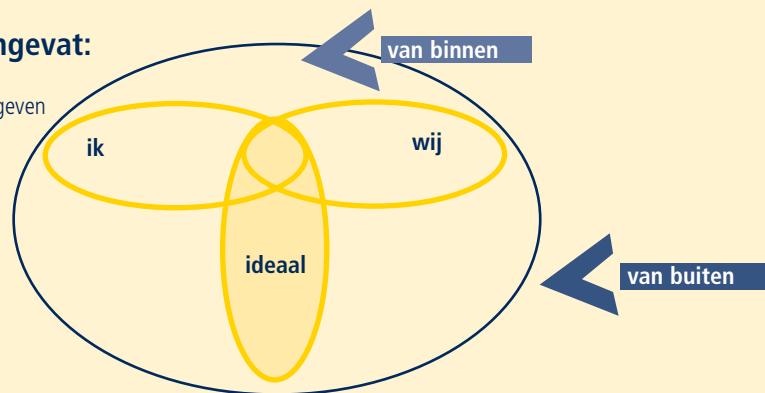
##### - van buiten

Mogelijk is er iemand in de omgeving die de vrijwilliger sensibiliseert en overtuigt om mee in actie te treden. De vrijwilliger stapt naar voorbeeld van een derde in een vrijwilligerswerking.

*Liesbeth gaat met haar vriend die al jarenlang vredesactivist is naar een muziekevenement ten voordele van de werking. Ter plekke raakt ze danig gecharmeerd en na wat aarzelen stemt ze in met de vraag van haar vriend om een engagement op te nemen. Nu is ze vrijwillig aan de slag.*

### 4. even kort samengevat:

Het samenspel van prikkels geven we hier schematisch weer.



## Nuances en tips

### Dé 'reden' om vrijwilligerswerk te doen, bestaat niet

- er zijn heel wat redenen, die vanuit het oogpunt van vrijwilligers erg relevant zijn.
- Ja, en dan?

De vraag is hoe de werking hier tegenover staat, m.a.w. accepteer je dat mensen vooral omwille van IK-redenen actief worden, of vind je dat maar niets? Vind je dat bepaalde redenen niet DE goede zijn om vrijwilliger(s) te accepteren? Waarop baseer je deze afkeer?

*De pas afgestudeerde die ervaring wil opdoen*

*Een persoon die als politicus naambekendheid wil verwerven*

*Een ex-psychiatrisch patiënt die weer een plaats wil veroveren in de maatschappij*

**Tip!** Geef de vrijwilligers een kans. De vrijwilliger die in jouw ogen uit 'ongeschikte redenen' het vrijwilligerswerk instapt, kan zich op termijn ontpoppen tot een loyale medewerker, als je hem/haar daartoe de kans geeft, tenminste. Er bestaan dus eigenlijk geen 'geschikte' of 'ongeschikte' prikkels. Hou voldoende rekening met wat mensen prikkelt zonder je erop te fixeren!

### De aanzet om vrijwilligerswerk te doen, is geen versteend gegeven

- Aanzetten tot vrijwilligerswerk zijn dynamische gegevens, drijfveren zijn dus veranderlijk.
- Ja, en dan?

De werking evolueert en de vrijwilligers ook. Ervaringen verruimen, perspectieven veranderen. Het is aan de werking om een evenwichtige mengeling van prikkels te geven én mee te evolveren.

**Tip!** Evalueer voortdurend of je nog op het goede spoor zit, en of je voldoende rekening houdt met de signalen die vrijwilligers uitzenden. Veel verloop, gebrek aan enthousiasme,... kan een teken zijn dat er iets schort aan de dynamiek.

### Zoek in de vrijwilligers geen evenbeeld van jezelf.

- Erken dat elke vrijwilliger, elke medewerker een eigen persoonlijkheid heeft, een ander type is. Niet iedereen is even 'prikkelbaar', niet iedereen hecht dezelfde waarde aan bepaalde zaken.
- Ja, en dan?

De mensen die (al dan niet op professionele basis) deel uitmaken van de werking, kijken (vaak) met andere ogen dan de vrijwilligers. Je kan je eigen standpunt of invalshoek niet opleggen aan anderen.



*Brigitte werkt al 8 jaar als beroepskracht. Ze is erg stipt en verwacht dat ook van haar vrijwilligers. Ze begrijpt absoluut niet dat Els niet opdaagt en niets heeft laten horen. Dat past niet bij een goede vrijwilliger, denkt ze, en Els daalt al wat in haar achting. Toch weet op dat ogenblik niet welke reden(en) Els heeft om afwezig te zijn en niet te verwittigen...*

**Tip!** Erken en respecteer verschillen en diversiteit. Dat maakt je werking boeiend en levendig. Poog de vrijwilligers zo goed mogelijk en op verschillende niveaus bij de werking te betrekken. Je verwerft meer inzicht in de vrijwilligers en je verhoogt de betrokkenheid.  
Respecteer elke medewerker voor zijn/haar inbreng, hoe miniem ook.

### **Het feit dat een vrijwilliger vroeg of (bij voorkeur) laat afhaakt, betekent niet noodzakelijk dat je 'prikkelbeleid' gefaald heeft.**

■ Zoals iedereen evolueren ook vrijwilligers.

■ Ja, en dan?

Een engagement kan beëindigd worden omwille van bepaalde omstandigheden/redenen/... die niets te maken hebben met de vrijwilligerswerking op zich.

*Annette gaat enorm op in haar activiteiten als vrijwilliger. Ze krijgt de kans om een tijdje in het buitenland te gaan werken. Iets waar ze al langer van droomde. Ja, je verliest een vrijwilliger....  
Leo is in verschillende organisaties actief. Zijn vrouw zegt dat het welletjes is en hij moet een keuze maken. Leo besluit om niet langer actief te blijven in jullie werking.*

**Tip!** Ga er niet per definitie van uit dat mensen afhaken omwille van negatieve redenen.  
Peil wel waarom mensen afhaken. Je kan er steeds iets uit leren wat de werking ten goede komt.

## Ter afronding: te weten wat vrijwilligers prikkelt, helpt dat ons vooruit?

Uit de test kan je min of meer afleiden wat vrijwilligers prikkelt om actief te worden of te blijven. Het uitgangspunt is dat prikkels geen geïsoleerde noch statische gegevens zijn. Een combinatie van factoren, omstandigheden en prikkels bepaalt of iemand al dan niet een vrijwillig engagement opneemt.

**Onderstaande TIPS kunnen wat houvast bieden:**

### **belangrijk is om prikkels pogen te begrijpen**

- prikkel op maat, door verschillende prikkelsporen te volgen en door een veelzijdige aanpak te ontwikkelen

### **een verscheidenheid aan prikkels om actief te zijn, is een troef voor je werking**

- probeer vrijwilligers niet op één lijn te duwen (neuzen wel in dezelfde richting)
  - zoek uit of je vrijwilligersploeg vooral gekenmerkt wordt door homogeniteit dan wel door heterogeniteit
    - *homogeniteit*: De vrijwilligers vertonen gelijke kenmerken op het vlak van inzet, motivatie,...
    - *heterogeniteit*: De vrijwilligers zijn erg verschillend. Simplistisch gesteld is de enige onderlinge gelijkens dat ze zich allen in een zelfde werking inzetten
- Bij grote heterogeniteit is het twijfelachtig of er veel prikkeleffect kan uitgaan van een gezamenlijk uitstapje. Samen iets doen houdt in dat vrijwilligers min of meer op een zelfde manier geprikkeld kunnen worden. Hoe heterogener de groep, hoe specifiek het prikkel beleid moet zijn.

### **betrek anderen bij het uitpluizen van wat de mensen aanzet om bij jullie vrijwilligerswerk te doen**

- communiceer met de vrijwilligers en praat met hen over wat ze tof en minder tof vinden, je kan de test gebruiken als leidraad

### **prik mensen niet vast op een oordeel en erken dat zijzelf én wat hen prikkelt constant in ontwikkeling is**

- je kan mensen niet veranderen
- goed afgewogen prikkels kunnen wel een positief effect hebben

### **bedenk dat vrijwilligers ook gevoeligheden hebben en niet van hout zijn: zowel begeleider, als collega-vrijwilligers, als de context van de werking kunnen een invloed uitoefenen op de 'prikkelbaarheid' van de vrijwilliger**

- wijt niet alles wat mis loopt aan de 'minder sterke' motivatie van de vrijwilliger

## deel 2

# Prikkels en begeleiders

Betrokkenheid tonen

Moeilijkheden aanpakken

Enthousiasmeren

Prikkelen op maat



## Kan je invloed uitoefenen op vrijwilligers en hun prikkels?

In deel 1 speelt de vrijwilliger de hoofdrol en pogen we uiteen te rafelen en te duiden wat mensen tot het vrijwilligerswerk aanzet. Vrijwilligerswerk is niet enkel een zaak van de vrijwilliger. Ook de werking speelt een rol(zie verder).

En vooral, de figuur die de werking vertegenwoordigt en het vrijwilligerswerk in goede banen leidt. In dit deel gaan we dieper in op deze persoon die ervoor instaat dat er vrijwilligers zijn of komen en die taken uitvoeren die de werking verder helpen.

De hamvraag in dit deel is dan ook of de figuur die vrijwilligers inschakelt, begeleidt, ondersteunt, coacht, taken geeft,... een invloed uitoefent. Kan hij/zij er de oorzaak van zijn dat mensen zin krijgen in het vrijwilligerswerk of er misselijk van worden?

Bestaat er dan zoiets als een 'ideale' begeleiderfiguur en hoe schaaft je je 'zwakkere' kantjes bij, speel je je troeven uit. Is deze figuur trouwens in staat om het 'prikkelmysterie' van de vrijwilligers te onthullen?

## Test je prikkelgehalte

Zoals beloofd gaan we meteen van start met een test, daar kan je uit afleiden of je weet hoe je mensen kan stimuleren of niet?

**Let op:** deze test is niet wetenschappelijk

**Let op:** de uitspraken geven enkel een indicatie, maar beoordelen niemand

Het doel van deze test is dat je per stelling aangeeft welk antwoord het meest op jou van toepassing is. Op het einde van de test tel je je score op en merk je meteen of je vrijwilligers weet te prikkelen.

**1. Er is wat gerommel tussen de vrijwilligers, waaruit een conflict ontstaat. Voor mij lijkt de beste oplossing:**

- ik kom tussen om het probleem op te lossen
- ik doe niets, anders riskeer ik zelf betrokken partij te worden
- ik kom enkel tussen als de vrijwilliger(s) om hulp vraagt

**2. Het gebeurt wel eens dat een vrijwilliger afhaakt. Als een vrijwilliger wegvalt, reageer ik als volgt:**

- als ik de vrijwilliger toevallig nog eens tegenkom, vraag ik naar de reden
- ik doe niets, vrijwilligerswerk is immers onverplicht
- ik zoek contact met de vrijwilliger om na te gaan waarom hij/zij afhaakt

**3. Bij het verdelen van de taken voor de vrijwilligers ga je als volgt te werk:**

- je bepaalt wie wat doet, en deelt dat mee
- je vertelt welke taken er zijn, en de vrijwilligers kiezen wat ze willen opnemen
- je helpt de vrijwilligers bij de keuze, en houdt daarbij rekening met kwaliteiten, mogelijkheden,....

**4. In jullie werking worden een aantal veranderingen doorgevoerd, die ook een weerslag kunnen hebben op de vrijwilligers. Wat vertel je hen?**

- ik houd de vrijwilligers consequent op de hoogte over wat er reilt en zeilt in de werking
- ik geef de vrijwilligers enkel informatie in zoverre dit voor hen nuttig is
- ik geef enkel informatie door als de vrijwilligers daar expliciet om vragen

**5. In een aantal organisaties wordt belang gehecht aan intervisies en ervaringsuitwisselingen tussen medewerkers. Hoe sta je hier tegenover m.b.t. vrijwilligers:**

- dat organiseer ik niet, we hebben er geen tijd voor
- de vrijwilligers werken geregeld samen, dus er is minder nood aan
- ik organiseer geregeld bijeenkomsten met de vrijwilligers

**6. Als een vrijwilliger me nodig heeft, en me wil spreken, dan ben ik beschikbaar.**

- ik maak me zo snel mogelijk vrij om naar de vrijwilliger te luisteren.
- als ik tijd heb kan de vrijwilliger me altijd aanspreken.
- er is teveel werk om me daar mee bezig te houden.

**7. Er is een bijeenkomst met de vrijwilligers. Geef je hen de kans hun mening te zeggen, hun inbreng te doen?**

- ja, ik waak erover dat iedereen aan bod komt
- ja, wie wil is groot en verstandig genoeg om tussen te komen
- ja, als men het vooraf met mij heeft besproken.

**8. Ik vind dat je vrijwilligers zeker (bepaalde) verantwoordelijkheden kan geven**

- ja, ik stimuleer dat zoveel mogelijk
- ja, op voorwaarde dat de vrijwilligers het aankunnen
- neen, uiteindelijk blijf ikzelf steeds verantwoordelijk

**9. Om vrijwilligers te waarderen vind ik de beste manier**

- het te doen op vaste tijdstippen, bijvoorbeeld als ze jarig zijn
- ik spreek de te waarderen vrijwilliger persoonlijk even aan om hem/haar te prijzen voor de prestaties
- dat niet teveel in de verf te zetten, de meeste vrijwilligers vragen geen expliciete waardering

**10. Als vrijwilligers erover klagen dat er te weinig materiaal voorhanden is om de taken naar behoren uit te voeren, dan**

- maak ik van het regelen van goede materiële werkomstandigheden een topprioriteit
- vraag ik hen om wat geduld te hebben tot ik financiële middelen vind om de omstandigheden te verbeteren
- vraag ik hen om water bij de wijn te doen, voor onze werking is het ook moeilijk

**11. Ervoor zorgen dat het vrijwilligerswerk voor onze vrijwilligers plezierig is**

- ondersteun ik passief (bvb. ruimte ter beschikking stellen,...)
- vind ik niet mijn taak, daar moeten ze zelf voor zorgen
- doe ik door een aantal initiatieven te nemen (vb. een uitstap, samen eten,...)

**12. De inwerking van een nieuwe vrijwilliger is een taak die opgenomen wordt**

- door mezelf, en anders zorg ik zeker voor opvolging
- overgelaten aan een vrijwilliger die dat ziet zitten om zich over de nieuweling te ontfemen
- door niemand, de nieuweling draait gewoon mee, dat is de beste leerschool

**13. Een vrijwilliger die moeilijk aansluiting vindt bij de groep, en die men vaak links laat liggen**

- vind ik enkel mijn probleem als die vrijwilliger zijn/haar taken niet goed meer uitvoert
- vind ik niet mijn probleem, een groepsgebeuren kan je niet forceren
- is een probleem dat ik met alle middelen tracht op te lossen.

**14. Je merkt dat een vrijwilliger erg loyaal is tegenover de werking, en zich naar best vermogen inspant. Toch is de opgedragen taak vrij zwaar voor hem/haar. Wat doe je?**

- niets speciaals, de betrokkenheid is belangrijker dan de taak
- ik treed op wanneer de vrijwilliger hierom vraagt
- ik zoek naar een opsplitsing van de taak, zodat het werk meer op 'maat' van de vrijwilliger is gesneden

**15. In het kader van een actie, komt een van de vrijwilligers met een origineel, creatief, bijna knettergek idee...**

- je zoekt naar de bruikbare elementen in het idee.
- je doet of je het niet gehoord hebt, je negeert de suggestie.
- je vindt het een plezierig idee maar vindt het niet haalbaar.

**16. Als een vrijwilliger over te weinig vaardigheden beschikt om zijn/haar taak naar behoren uit te voeren**

- geef ik hem/haar gewoon een andere taak
- suggereer ik dat de vrijwilligers beter elders aan de slag gaat
- zoek ik naar mogelijkheden om die vaardigheden bij te schaven

| STELLING | ✓ | ▶ | ● |
|----------|---|---|---|
| 1        |   |   |   |
| 2        |   |   |   |
| 3        |   |   |   |
| 4        |   |   |   |
| 5        |   |   |   |
| 6        |   |   |   |
| 7        |   |   |   |
| 8        |   |   |   |
| 9        |   |   |   |
| 10       |   |   |   |
| 11       |   |   |   |
| 12       |   |   |   |
| 13       |   |   |   |
| 14       |   |   |   |
| 15       |   |   |   |
| 16       |   |   |   |
| AANTAL   |   |   |   |

### Je hebt vooral op dit symbool ● gescoord.

Dan ben je vooral een propagandazender. Ai, je hebt weinig prikkelende capaciteiten in huis en bovendien loop je met de verkeerde idee rond dat de vrijwilligers er zijn om jou te plezieren. Fout! Je voert wellicht je taak plichtsbewust en nauwgezet uit (je doet je ding en dat is het dan, ongeacht het effect ervan op de vrijwilligers) vanuit het oogpunt van de werking, maar scoort ondermaats op het vlak van de menselijke relaties. Wil je op termijn een opstand van de vrijwilligers vermijden, volg je best enkele van onze tips op.

### Je hebt vooral dit ▶ symbool aangekruist

We omschrijven je als een satelliet. Je vangt wel hier en daar op wat er gebeurt, en weet wel een beetje van wat er leeft bij de vrijwilligers, maar je neemt enkel een actieve houding aan als het je past of als je ertoe gedwongen wordt (iemand speelt met de knopjes van de afstandbediening). Je geeft wel wat aandacht aan de bezorgdheden en vragen van de vrijwilligers, maar je bent zeker nog geen meester-prikkelaar. Waarschijnlijk durven vrijwilligers wel eens morren achter je rug. Hoe je dat kan vermijden? Zet onze tips om in de praktijk.

### Je duidde vooral dit ✓ symbool aan.

Je bent een sensor. Je bent een geboren prikkelaar en het prikkelen is als het ware je levenshouding. Jij ziet vrijwilligers terecht als het kloppende hart van de werking. Je bent dan ook bezorgd en dat uit zich in een actief en soms proactief optreden van jouw kant. Je prikkelgehalte is eerder aan de hoge kant, en je beschouwt vrijwilligers als waardevolle krachten. Let wel: prikkelen kan natuurlijk, maar met mate!

## Uitdaging !

**Vrijwilligerswerk is een dynamisch en actief gegeven. Hoewel je niet alles in handen hebt, oefent je houding als begeleider vanzelfsprekend een invloed uit op de vrijwilligers. Het ideale model is volgens ons dat je een sensor type bent. Dit is niet iets dat je hebt of niet hebt, je kan het leren om het 'meer' te krijgen.**



## Begeleiden is een constante bezigheid...

Heel wat mensen begeleiden -bewust of onbewust- vrijwilligers. Dat brengt wat verantwoordelijkheden met zich mee en ook vragen.

We hebben wat vragen gebundeld en in stellingen gegoten. Per stelling krijg je informatie en tips.

### Betrokkenheid tonen

**Zowel professionele als vrijwillige medewerkers kunnen een begeleiderstaak op zich nemen. Mensen kunnen prikkelen houden in dat je weet wat hen raakt en dat je betrokkenheid toont.**

*Uit mijn praktijkervaring blijkt dat vrijwilligers het fijn vinden als ik af en toe meewerk, stelt Fons, die vrijwilligers coördineert in het rusthuis.*

Dit is een goede manier om resultaten te boeken. Door deel te nemen aan hun activiteiten leer je hen beter kennen, als persoon en als medewerker.

#### En je kan er heel wat nut uithalen:

##### ■ om de taakuitvoering te verbeteren

Je merkt meteen wat de plezierige en minder plezierige kanten zijn van de taak, je vindt de mogelijke knelpunten bij de uitvoering van de taken zodat je een zicht krijgt op wat vereist is voor een goede taakuitvoering.

*Onze vrijwilligers onderhouden een composthoekje. Dat houdt in dat ze het materiaal (compoststok) afkuisen. Ze beschikken enkel over een kleine gootsteen waaronder ze met hun materiaal amper kunnen manoeuvreren. Je merkt dit op omdat je meewerkt.*

##### ■ om het vrijwilligersteam beter te leren kennen

Werken de vrijwilligers in team, dan kan je zien hoe ze met elkaar omgaan. Praat iedereen met elkaar? Is er iemand die de anderen hindert? Wordt iemand uitgesloten? Hangt er een sfeer van bittere competitie of wordt er goed samengewerkt? Praten ze enkel met elkaar over de uitvoering van hun werk of gaan ze op vriendschappelijke manier met elkaar om?

Je kan hieruit afleiden of de sfeer in de groep positief is en of iedereen opgenomen is in het geheel. Als de onderlinge communicatie wat stroever loopt, kan je zoeken naar mogelijkheden om aan teambuilding te doen, om aan de sfeer te werken.

### Teambuilding kan je stimuleren:

- door mensen in tandem te laten werken, en een wisseling van duo's in te bouwen
- met een activiteitsaanbod speciaal voor de vrijwilligers (een avondje naar de bowling)

- om iemand persoonlijk en direct feedback te geven

Indien je vreest dat iemand zijn/haar taak wat minder ernstig opneemt, of je hebt een klacht gehoord over de prestatie van vrijwilliger X, kan je overwegen om eens met hem/haar op te trekken.

Het voordeel is dat je de persoon in actie ziet, en meteen kan bijsturen indien nodig. Dat gaat veel gemakkelijker dan dat je de vrijwilliger moet corrigeren op basis van wat je hebt horen zeggen. Je kan feiten op een meer objectieve manier vaststellen.

*Er wordt geklaagd over vrijwilliger X omdat die de boeken van de ziekenhuisbib op de verkeerde plaats zou terugzetten. Door mee te gaan kan je met eigen ogen constateren of dat zo is, en waaraan het ligt. Misschien ging het om een eenmalige vergissing ging of constateer je dat de vrijwilliger het moeilijk heeft om de taak naar behoren uit te voeren.*

**Tip!**

**Zorg ervoor dat je optreden niet als bedreigend overkomt: motiveer op een positieve manier waarom je met hen wil meewerken. Dus niet: "ik ga eens mee om te zien of het waar is dat jullie er niets van bakken".**

**Houd het niet bij een eenmalig gebeuren. Af en toe meewerken is een goede manier om de vinger aan de pols te houden.**

Meewerken biedt heel wat voordelen. Je toont betrokkenheid en kan op een gemoedelijke manier bijsturen. Ga geregeld mee, niet enkel als er een probleem is.

Je verwerft zicht op:

- de taakuitvoering
- de groepssfeer
- het functioneren van de vrijwilliger

***Vanaf het moment dat ze bijeenkomsten belegt met de vrijwilligers merkt Griet van de natuurvereniging een enorme verbetering in de sfeer en lijkt het of er extra energie vrijkomt.***

Vrijwilligers een forum geven is een goed idee, omdat je ermee aantoont dat je hen ernstig neemt en dat je hen een volwaardige plaats wil geven binnen de werking, waardoor je het onderscheid tussen professionelen en vrijwilligers, en bestuurs- en uitvoerende vrijwilligers minimaliseert.

### De bijeenkomsten kunnen dienen voor verschillende zaken:

- om een hechtere samenwerking te realiseren

Door praktische en organisatorische afspraken te maken. Je laat de vrijwilligers mee nadenken over taaktoewijzingen en taakverdelingen. De groep helpt je mee inschatten welke taak best bij wie past.

■ **om ervaringen, problemen en feiten uit te wisselen (taakuitvoering)**

Via bijeenkomsten geef je vrijwilligers de kans om hun ervaringen te ventileren, suggesties te doen om de ondersteuning en/of de werking te verbeteren. Stimulerend omdat de vrijwilligers zich zo realiseren dat ze niet alleen staan, dat anderen hen tips kunnen geven, hen helpen sterker in de schoenen te staan.

■ **om inhoudelijke zaken te bespreken (kwaliteit)**

Dit kan op twee niveaus gebeuren:

- op het niveau van het optimaliseren van de vrijwilligerstaak, door vorming aan te bieden of te integreren in de besprekingen
- op het niveau van het functioneren van de werking, door vormen van inspraak te ontwikkelen en te realiseren



**Tip!** Bepaal duidelijk voor jezelf wat je uit de vergaderingen kan en wil halen. Onduidelijkheden leiden vroeger of later tot wrevel. Forceer niemand om deel te nemen aan dergelijke bijeenkomsten (kan drempelverhogend zijn), maar stimuleer het wel. Zet geen 'schijnbijeenkomsten' op, d.w.z. vertrek vanuit een constructieve opstelling, zodat de bijeenkomsten geen verkapte beoordelingsfora worden.

Uitwisselingen organiseren werkt stimulerend. De vrijwilligers ervaren dat hun inbreng waardevol is. Opteer je om vrijwilligersbijeenkomsten te organiseren, doe dat dan ook met een regelmaat.

Je bakent het doel af:

- verbetering samenwerking
- verbetering taakuitvoering
- verbetering kwaliteit van het vrijwilligerswerk
- of een combinatie van doelstellingen

***Sinds Peter van de volleybalclub de vrijwilligers meer betreft bij het aantrekken van kandidaten en met hen een strategie afsprekt om nieuwelingen op te vangen, is er minder verloop en meer tevredenheid.***

Hoe meer er gedaan wordt in samenspraak, hoe beter. Het is de verantwoordelijkheid van iedereen ervoor te zorgen dat mensen niet van de eerste tegenslag afhaken. Dat kan door betrokkenheid te organiseren.

Betrekken kan betekenen dat je met hen bespreekt hoe de werking kan verbeteren en ontwikkelen via de inschakeling van nieuwelingen. Zo bereid je hen voor op de komst van vreemde eenden in de bijt en schep je openheid.

## Betrekken in deze context kan op diverse terreinen:

### ■ op het terrein van het mee-denken over profielen:

Welke taken kunnen toegewezen worden aan nieuwe vrijwilligers, wat zijn de vereisten op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes ? Staan we open voor alle soorten vrijwilligers ?

*We zoeken iemand die meehelpt in onze cafetaria. Het is wel handig dat de persoon een vlot type is, zich klantvriendelijk opstelt en niet teveel rekenfouten maakt.*

### ■ op het terrein van het op zoek gaan naar kandidaten:

Mensen inzetten om nieuwe kandidaten aan te trekken leidt tot een grotere betrokkenheid, het mee nadenken over de activiteiten van de werking. Daarenboven schep je zo al openheid om nieuwelingen op te nemen.

LEES HIEROVER MEER IN ONZE HANDLEIDING 'VRIJWILLIGERS AANTREKKEN IS EEN KUNST'

### ■ op het terrein van het ontwikkelen van een selectieprocedure:

Vrijwilligers kunnen gerust mee nadenken over welke stappen een kandidaat moet volgen om deel te kunnen uitmaken van de werking.

Het betekent niet dat de vrijwilligers alleen het recht hebben om iemand weg te selecteren, wel dat je een consensus bereikt over hoe het zal verlopen.

*Shana is van Indische afkomst. Ze wil vrijwilligerswerk bij jullie doen, maar haar nederlands is nog niet perfect. Je besluit haar een kans te geven, maar je vangt wat gemor op van de groep vrijwilligers. Zal je je besluit veranderen?*

### ■ op het terrein van de (geplande) inzet:

Hoe onthaal je iemand, hoe werk je iemand in en welke taken kan je aanbieden aan nieuwelingen. Je kan werken met een systeem van peter-of meterschap. Je kan besluiten om een tijdje als duo te werken,...

**Tip!** Zorg ervoor dat iedereen openstaat voor nieuwelingen en dat zij een positieve indruk hebben van het eerste contact met de werking.  
Schep voldoende kansen voor iedereen.

Vrijwilligers laten nadenken over de uitbouw van de werking en het zoeken naar kandidaten, biedt heel wat troeven:

- meer openheid
- profielomschrijvingen ontwikkelen
- nadenken over hoe kandidaten te selecteren
- samenwerking op het gebied van onthaal en inwerking

## Moeilijkheden aanpakken

Je kan prikkelen zoveel je wil, maar als er spanningen of problemen zijn heeft dat weinig of geen effect. Moeilijkheden laat je best niet aanslepen. Aanpakken heeft een prikkelend effect.

*Het is misschien verkeerd, maar met sommige vrijwilligers heb ik het erg moeilijk... omdat ze alles wat we doen en laten in vraag stellen, stelt Jana die een buurtcomité begeleidt.*

### ■ de vraag: zijn de commentaren terecht?

Het is mogelijk dat een vrijwilliger een punt heeft, of zelf graag de punten op de 'i' zet. In dit geval ga je een gesprek aan met de vrijwilliger om uit te zoeken waar de wrevel precies op slaat en hoe je er eventueel aan kan verhelpen.

*Pieter is tegen de organisatie van evenementen en acties. Telkens ligt hij dwars en doet alles om de voorstellen de grond in te boren. Uit een gesprek komt tot uiting dat hij niet zo goed opgewassen is tegen nieuwe dingen die de normale gang van zaken belemmeren. Misschien moet je hem voor die extra activiteiten wel ontlasten?*

**Tip!** Ga na of de commentaren geen ingebakken 'afwijking' zijn van de vrijwilliger, m.a.w. of hij/zij professionele zeurpiet of zeurmiet is of niet. De kans dat deze vrijwilliger in je werking blijft draaien, is -ondanks je grote ergernis- groot. Misschien moet je toch overwegen om de betrokkene zacht maar kordaat de deur te wijzen?

**Vertrek niet vanuit een negatieve opstelling en luister aandachtig naar alle commentaren alvorens knopen door te hakken.**

### ■ de vraag: stoort het de andere vrijwilligers?

Natuurlijk is het mogelijk dat de vrijwilliger enkel zaagt en klaagt om in de belangstelling te staan, om op te vallen. De vrijwilliger in kwestie is een storend element in de groep en best pak je hem/haar apart aan. Een gesprek onder vier ogen kan je opheldering brengen over de storende houding, je hebt de kans om positieve feedback te geven en de houding van de vrijwilliger bij te sturen.

*Het is niet omdat de andere vrijwilligers niet klagen of opmerkingen maken over het gedrag van één vrijwilliger, dat er geen probleem is. Verschuil je dus niet achter de rug van anderen om niets te doen.*

Kritieken negeren is geen goede houding. Je pluist uit waarom iemand klaagt en dan pas kan je oordelen over waar het probleem zich situeert. Loopt er echt iets mis of is de vrijwilliger er enkel op uit je het vuur aan de schenen te leggen?

*In onze bestuursafdeling zijn er er nu ook weer niet zoveel vrijwilligers te vinden, stelt Mariette vinden. Ik bijt liever op mijn tanden van pure ergernis dan er één buiten te gooien...*

**Fout.** Als begeleider sta je in voor een goede samenwerking én een goede taakuitvoering. Indien je te maken hebt met een vrijwilliger die voortdurend fouten maakt, commentaren geeft, ruzie poogt te stoken, zijn/haar afspraken niet nakomt,... moet je het probleem gewoon aanpakken, ook al is dat niet gemakkelijk.

*Leen doet telefoonpermanentie in een beurtroelsysteem. Ze komt systematisch te laat waardoor haar collega ofwel langer moet blijven ofwel de telefoon voor onbepaalde tijd onbemand achter laat. Bijsturing helpt niet, een jaar later is het euvel nog niet verholpen.*

#### ■ de vraag: hoe begin ik er aan?

De persoon die de ergernis opwekt moet je niet aanpakken als anderen er op staan te kijken. Je duwt hem/haar meteen in een hoek waardoor je een zinnig gesprek onmogelijk maakt. Daarenboven riskeer je dat de anderen ook hun ergernis over de geviseerde persoon uitspugen. Start met een tweegesprek.

#### ■ de vraag: en wat als praten niet helpt ?

Sleept het probleem al wat langer aan en heb je verschillende manieren uitgeprobeerd, dan is het nu misschien het ogenblik om de knoop door te hakken en die vrijwilliger uit de werking te zetten. Uitsluiting van een vrijwilliger leidt niet per definitie tot een leegloop. Wellicht reageren de andere vrijwilligers opgelucht en trek je meteen nieuwe figuren aan?

*Een lastige vrijwilliger stoot zonder dat je het weet misschien wel heel wat potentiële vrijwilligers af en heeft misschien tot gevolg dat valabele krachten zich niet durven ontplooiën?Of...trekt misschien mensen aan die je liever niet inzet.*

**Tip!** Probeer alle mogelijke middelen uit om een probleem op te lossen. Laat je niet door je eigen subjectieve interpretaties leiden. Toets je aanpak eventueel bij een derde persoon die minder betrokken is. Als je iemand de deur wijst, geef er dan een goede reden voor en communiceer hierover met de rest.

Hoe je met vrijwilligers omgaat heeft altijd een weerslag. Iemand danken voor bewezen diensten kan soms pijnlijk zijn, maar is vaak de enige goede keuze om de werking vlot te laten lopen.

***Ik heb een heel dynamische vrijwilliger die vaak voorstellen lanceert. Meestal zijn die niet haalbaar en negeer ik ze gewoon. Maar... zet dat geen domper op het initiatief van de vrijwilligers?***

Vrijwilligers die met voorstellen komen zijn vaak erg betrokken. Ze denken actief mee over hoe het geheel verbeterd en versterkt kan worden. Vanzelfsprekend is niet elk voorstel haalbaar. Praktische en financiële hinderpalen kunnen in de weg staan.

## Het is aan jou om wat krijtlijnen uit te tekenen m.b.t. suggesties:

### ■ om wederzijdse verwachtingen af te lijnen:

Baken de contouren van het 'recht op voorstellen' duidelijk af. Specificeer wat voor voorstellen je verwelkomt:

- " om de taakuitvoering te optimaliseren
- " om de vrijwilligersgroep te versterken, aan teambuilding te doen
- " om meer elan te geven aan de werking (meer uitstraling)
- " om variatie te brengen in het prikkelbeleid
- " om meer rekening te houden met wat vrijwilligers vragen, betrekken van vrijwilligers in de beleidsvoering

### ■ om informatie te geven over de weg die een voorstel doorloopt:

Wrevel kan je vermijden door niet willekeurig tewerk te gaan. Je geeft aan wat je met een voorstel doet, waar en met wie je het toetst.

Je geeft aan wie de 'haalbaarheid' van het voorstel bepaalt:

- " enkel jij, alle vrijwilligers, het bestuur?
- " wie is de pleitbezorger van het voorstel?
- " wie informeert er over het resultaat?

### ■ om voorstellen al dan niet aan te moedigen:

De manier waarop je mensen uitnodigt om suggesties te geven, is vaak veelbetekenend:

- " stel je hetzelfde op prijs dat vrijwilligers met suggesties op de proppen komen of zie je dat als een hinderlijk iets?
- " is de werking ingesteld op het rekening houden met voorstellen of niet?

**Tip!**

**Negeer nooit voorstellen. Minder goede suggesties bespreek je met de persoon die het voorstel deed.**

**Kets een voorstel nooit zomaar af. Geef redenen op; misschien zitten er nog valabele elementen in.**

**Misbruik nooit vrijwilligersvergaderingen om voorstellen af te schieten.**

Mensen die suggesties lanceren zijn gehecht aan de werking. Het ergste wat je kan doen is hen met een kluitje in het riet sturen.

Communiceer erover of je suggesties op prijs stelt:

- zodat de verwachtingen duidelijk zijn
- zodat het duidelijk is hoe er omgegaan wordt met een voorstel
- zodat het duidelijk is of je voorstellen op prijs stelt of niet

## Enthousiasmeren

Goed prikkelen werkt stimulerend en het leidt ertoe dat alle vrijwilligers het prettig werken vinden, ongeacht de inhoud.

*Bij ons is het absoluut niet moeilijk om extra vrijwilligershanden te vinden, ook voor de 'saaie taken'. Een vrijwilliger zei me eens dat ik goed kan enthousiasmeren, zegt Paul van de wereldwinkel.*

De kunst bestaat erin om alle vrijwilligers naar waarde te schatten en iedereen het gevoel te geven zinnvolle bijdragen te leveren.

### ■ de vraag: enthousiasmeren, hoe doe je dat?

Een deel van de gave van het enthousiasmeren zit wellicht in het bloed. Je hebt mensen die iets met grote overtuigingskracht kunnen overbrengen, die voortdurend stimulerende signalen uitzenden.

Dit talent heeft niet iedereen, maar je kan er wel wat aan doen.

### Stelregels om te kunnen enthousiasmeren:

#### ■ respecteer je vrijwilligers allemaal:

Mensen voelen al snel aan of je hun bijdrage echt waardeert of niet. Gewoon vriendelijk zijn omdat het zo hoort is hierbij geen goede gids.

*Niet zo: ik zet mijn 'plastic lach' op als ik Petra, één van de vrijwilligers tegen kom, ook al zit het me niet mee.*

*Wel zo: ik ben correct tegen Petra, ook al ben ik zelf voor de ene of andere reden in een minder goede bui, ook al heeft ze een fout gemaakt. Misschien ben ik volgende keer wel beter gehumeurd en kan ik van binnenuit lachen.*

#### ■ respecteer iedere taak, hoe klein ook:

De manier waarop mensen naar bepaalde functies, taken en activiteiten aankijken wordt beïnvloed door externen. Als je als begeleider neerkijkt op een bepaalde taak, of voortdurend laat horen dat het maar een 'stomme bijklus' is kleur je (ongewild) de bril van diegene die de taak zal uitvoeren. Hij/zij doet het omdat niemand anders het (wil doen) doet, om niet afvallig te zijn,.... Geen grote stimulator!

*Niet zo: we laten George de postzegels likken, want dat is het enige waar hij goed in is.*

*Wel zo: omdat George zo goed was alle postzegels te plakken kan onze zending vandaag nog de deur uit. Gelukkig dat hij dat wil doen. Als ik straks nog enkele minuutjes tijd heb, ga ik hem even helpen.*



■ **wees overtuigd van de kracht van je werking:**

Loop je als begeleider met een negatief beeld van de werking rond, kan je geen enthousiasme uitstralen. Als je positief staat tegenover de werking en haar doelstellingen, zal je dat bijna automatisch uitsralen en krijgen de vrijwilligers ook een positief beeld.

*Niet zo: alles loopt hier mis, het is hier een afschuwelijk apenkot*

*Wel zo: er loopt hier wel eens iets mis en ik ben op zoek naar een andere en betere job ver weg hier vandaan maar daar val ik de vrijwilligers niet mee lastig. Het is niet omdat ik me slecht voel in mijn vel dat ik hen een afkeer moet bezorgen van de werking.*

■ **geloof in de vrijwilligerswerking in al haar facetten:**

Ga je er van uit dat vrijwilligers een blok zijn aan je been, dan werk je beter niet met hen. Stimuleren betekent dat je gelooft in de kracht en de inzet van mensen; dat je een positieve ingesteldheid hebt ten aanzien van de vrijwilligers.

*Niet zo: vrijwilligers moet je voortdurend controleren en uiteindelijk moet je dubbel werk doen als ze een steek laten vallen.*

*Wel zo: werken met medewerkers (al dan niet vrijwillig) houdt heel wat uitdagingen in. Dankzij onze vrijwilligers gaat ons werk met rasse schreden vooruit. Voor elk probleem bestaat er wel een oplossing.*

■ **werk af en toe mee met de vrijwilligers:**

Als de vrijwilligers merken dat je geregeld een handje toesteeekt, merken ze in de praktijk dat je hun werk ernstig neemt en dat heeft een stimulerend effect.

*Niet zo: zeg, waar heb ik vrijwilligers voor? Ik ga mijn handen niet vuil maken hoor!*

*Wel zo: hoewel ik veel werk heb, engageer ik me om twee uren deel te nemen aan de activiteiten van de vrijwilligers. Dat verbetert de relatie tussen ons, ze kunnen me het ene en het andere tonen vanuit de praktijk, wat hun eigenwaarde ten goede komt.*

Uit het bovenstaande kan je afleiden dat enthousiasmeren vooral te maken heeft met hoe je met mensen omgaat en hoe je met hen communiceert. Cruciaal is dat je zelf gelooft in de mogelijkheden van het vrijwilligerswerk zonet is enthousiasmeren een onmogelijke opdracht.

## Prikkelen op maat

**Niet iedereen reageert op een zelfde manier op prikkels. Hoe diverser de vrijwilligers, hoe belangrijker om een prikkelbeleid op maat uit te stippelen.**

***Ik merk dat niet alle vrijwilligers een zelfde 'vrijheid' willen. Sommigen vragen heel duidelijke richtlijnen, bijna instructies. Eerst voelde ik me daar ongemakkelijk bij, maar het blijkt wel een systeem te zijn dat werkt.***

Dat kan perfect. Niet iedereen zit op een zelfde competentieniveau. De ene vrijwilliger heeft een ruime ervaring, beschikt over heel wat kennis en vaardigheden die de andere vrijwilliger niet per definitie in huis heeft.

### vrijwilligerswerk op maat:

Hoe je omgaat met de vrijwilliger, meet je dus best af aan de persoon in kwestie. De ene wil wellicht wat vrijheid, ruimte,... om zijn/haar taken uit te voeren, terwijl dat de andere misschien ongemakkelijk maakt.

Voor de begeleider is het uitgangspunt: hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn vrijwilligers zich comfortabel voelen en goed in hun vel zitten? Dat vergt een aanpak op maat.

De aanpak op maat bespaart je trouwens heel wat ellende: je vermijdt dat mensen overschat of onderschat worden, je vermijdt dat je tot een conflictsituatie komt met de vrijwilliger.

Ga je er vanuit dat iedereen met een zelfde basiskennis start, zou je de fouten van vrijwilliger X verkeerd kunnen interpreteren als moedwilligheid. Misschien zit de vrijwilliger aan het limiet van zijn/haar kunnen.

*Thierry neemt deel aan de vrijwilligersvergaderingen en dat is voor hem een ware opdracht. Zijn opleidingsniveau is beperkt, hij heeft sinds hij de schoolbanken verliet nooit meer vergaderd. Jij hebt een beurtroelsysteem bedacht voor de verslaggeving. Thierry's verslag is erg beknopt, en mist vaak de belangrijke punten, de conclusies. Je ergert je er danig aan. Je maakte als begeleider de fout om aan eenieder dezelfde eisen te stellen.*

Vrijwilligerswerk op maat betekent dat je rekening houdt met wat vrijwilligers willen en met wat vrijwilligers aankunnen of aandurven.

***Liesbeth, die vrijwilligers uit een jongerenbeweging begeleidt, gebruikt geen standaardformule om de vrijwilligers te waarderen. 'Dat geeft een soort verrassingseffect en dat weten ze te smaken.'***

Ja, dat is een goed idee.

Er zijn verschillende manieren om de vrijwilligers te waarderen voor hun inzet. Hierbij geldt dat 'overdaad schaadt'. Per prestatie moet je niet telkens een ruiker bloemen overhandigen of zijn/haar hand kussen. Dat irriteert.

De prettigste waarderingen zijn diegenen die je krijgt als je ze helemaal niet verwacht. Dat kan eenvoudig: de ene keer zend je een verjaardagskaartje, het jaar daarop een kaartje vanuit je vakantiebestemming,.... Variatie werkt prikkelend.

■ **vraag: hoe ver moet je gaan?**

Je mag zeker niet overdrijven. Een overdreven waarderingsserenade is niet goed, te grote geschenken evenmin. Als je een bepaald beloningssysteem in gang zet, moet je het min of meer consequent toepassen voor alle vrijwilligers. Je kan niet een fantastisch cadeau geven aan Maité terwijl je Nicole blij denkt te maken met een dode mus.

Daarenboven moet je op langere termijn denken. Als je steeds duurere presentjes gaat geven dan staat er na verloop van tijd geen limiet meer op. Een kleinigheid zou dan bijna als een belediging worden beschouwd.

**Tip!** Zoek originele presentjes uit, en poog rekening te houden met de smaak en interesse van de vrijwilliger. Geen fles Chateau Fleuve du Volontariat geven aan iemand die geheelonthouder is...

**Overdrijf niet: noch in bedrag dat je spendeert als in frequentie (niet elke week een surprise) en weet dat een waardering niet steeds in materiële zaken moet worden uitgedrukt.**

De beste manier om mensen te waarderen is hen te verrassen. Een dank-je-wel krijgen op een onverwacht ogenblik kan wonderen doen.

*In onze werking, die socioculturele activiteiten organiseert voor jongere en oudere mensen bestaan er zoveel verschillen tussen de vrijwilligers, oppert Jean-Paul. Is het nodig om hen op één lijn te krijgen?*

Nee, absoluut niet. Het zou je pas frustreren als je dat zou proberen. Erken de diversiteit en weet dat ieder vanuit een specifieke ingesteldheid naar het vrijwilligerswerk kijkt en iedereen andere kwaliteiten in huis heeft.

■ **maak een onderscheid tussen kern- en randvrijwilligers:**

De kernvrijwilligers zijn de vrijwilligers waarop je steeds kan rekenen, die de werking draaiend houden. Randvrijwilligers zijn mensen die bereid zijn een handje te helpen, maar niet op systematische basis. Hen kan je inschakelen bij grotere of speciale evenementen.

Je richt je vooral op de kernvrijwilligers in het voeren van je prikkelbeleid. Ze vormen het kloppend hart van de werking. Maar ze zijn vaak ook heel verscheiden. Poog ze niet als een homogene massa te behandelen, maar werk op maat.

**Tip!** Hoe meer gelijkenissen de vrijwilligers vertonen op een aantal kenmerken, hoe homogener de groep. Hoe homogener, hoe meer kans je hebt dat één bepaald prikkelstramien aanslaat.

**Hoe heterogener de vrijwilligers, hoe meer je op maat moet prikkelen.**

### ■ de vraag: ja, maar hoe vermijd ik dan dat er concurrentie of wrevel tussen vrijwilligers ontstaat?

Door openheid te scheppen in de groep en te herhalen dat je alle vormen van inzet waardeert, rekening houdend met de mogelijkheden van elk individu.

Cruciaal is de vrijwilligers mee te nemen in de vrijwilligerswerklogica, door ook de vrijwilligers erop te wijzen dat er veel redenen kunnen bestaan om vrijwilligerswerk te doen. Het is niet aan de vrijwilligers om te oordelen of de inzet van de ene waardevoller is dan de inzet van de andere.

*Laura woont op een wandelafstand van de werking. Dagelijks springt ze binnen, helpt een handje. Patrick komt van de andere kant van de gemeente. Hem zie je niet alle dagen. Dat maakt niemand een betere of slechtere vrijwilliger.*

Door geregeld bijeenkomsten te beleggen met vrijwilligers kan je een forum tot stand brengen waarbinnen discussie ontstaat met aandacht voor diversiteit en voor een veelheid aan kwaliteiten. Op die manier kan je ook 'zwaktes' binnen je werking wegwerken.

Vrijwilligers verschillen. Dat is duidelijk. Beter dan te focussen op de verschillen erken je dat je een verschil kan maken tussen 'kern' en 'randvrijwilligers'. Dat moet niet leiden tot spanningen als je voldoende aandacht geeft en vraagt voor het feit dat mensen anders zijn.

## Appreciaties: een greep uit de mogelijkheden

Hieronder geven we een aantal opties. Vanzelfsprekend zal niet elke vrijwilliger een bepaalde beloning als dusdanig weten te waarderen.

*'Vlam!, we krijgen inspraak!' riep Hugo hard en verbijsterd uit. 'Inspraak, wat kan ik daar nu mee doen???' Fanny is in de wolven 'eindelijk een erkenning voor onze inbreng' replikeert ze, en trots gaat ze naar huis.*

- officiële inlijving in de werking
  - vrijwilligerskaart, waarmee de vrijwilliger zichzelf naar de buitenwereld kan identificeren als vrijwilliger
  - outfit
- pet, badge, jacket,...
- bepaalde voordelen in natura
  - reductie op lidmaatschapstarieven
  - (gratis) gebruik maken van de accommodatie
- referenties bieden
  - voor de vrijwilliger die op zoek is naar (betaald) werk, hem/haar de kans geven het vrijwilligerswerk bij jullie als referentie op te geven

- vorming, opleiding en/of training laten volgen
  - om de taakuitvoering te verbeteren
  - om een 'trapje' hoger te stappen in het vrijwilligerswerk (vb. van 'uitvoerende' tot 'begeleidende' tot 'besturende' vrijwilliger)
- vermelding van de inzet van vrijwilligers
  - op de website van de werking
  - in het jaarverslag
- een gepersonaliseerd geschenkje overhandigen
  - een mooie foto van de vrijwilliger in actie tijdens het vrijwilligerswerk, een initiatief
  - een tekst, tekening op maat van de persoon gemaakt
- Week van de Vrijwilliger
  - een uitstap organiseren
  - een waarderingsactie houden
  - een initiatief opzetten waarop je de (plaatselijke) pers uitnodigt en kans geeft aan vrijwilligers over hun ervaringen te vertellen
- een vrijwilliger de kans geven zich over een nieuweling te ontfermen
  - hij/zij staat in voor onthaal en inwijding
  - hij/zij treedt op als peter of meter
- een origineel idee dat de werking ten goede komt valoriseren
  - vrijwilligers uitnodigen om voorstellen in te dienen waarvan het beste wordt bekroond
- als het werk bijna voltooid is op een warme mooie zomerdag trakteren op een ijsje (hete soep in de winter)
- zorgen voor een koekje bij de koffie, een paasei in de paasperiode, een snoepje bij Sinterklaas, een glaasje met nieuwjaar, ...
- De vrijwilliger op de hoogte brengen/houden van de resultaten van zijn/haar inzet
  - Vb. de omzet in de tweedehandswinkel is gestegen sedert jij in de winkel staat
  - Vb. dankzij jouw administratief werk is gisteren ons subsidiedossier goedgekeurd

## Ter afronding: bij een begeleidingstaak komt heel wat kijken.

Je kan een ellenlange lijst opsommen van wat begeleiders moeten kunnen, weten en welke attitude ze best aannemen. Hieraan beginnen we niet. Een ideaaltype staat mooi op papier maar kom je wellicht niet tegen in de praktijk, qua type, aanpak en persoonlijkheid zijn er heel wat verschillen.

Maar net zoals in werksituaties, merk je in vrijwilligerswerk twee niveaus van relaties: enerzijds de persoonlijke relatie(s) tussen begeleider en vrijwilliger, anderzijds de zakelijke relatie die betrekking heeft op het werk en de uitvoering ervan. De cruciale elementen hierbij zijn:

### ■ het moet klikken en het contact vlotten...

Het betekent niet dat de vrijwilligers allemaal dikke vrienden moeten zijn of worden. Wel dat spanningen, conflicten en roddels te vermijden zijn omdat dit de sfeer kan verzuren.

Op het relatieniveau kan je stellen dat de begeleider er best voor zorgt dat elke vrijwilliger zich goed voelt in zijn of haar vel, en dat iedereen zin heeft in het vrijwilligerswerk. Dat kan enkel als je zelf zin hebt om met de vrijwilligers te werken en je het niet ziet als een keurslijf.

Natuurlijk heeft ook de werking hierin een verantwoordelijkheid. Meer daarover in deel 3.

#### ■ **het werk moet gedaan worden**

Mensen werken samen om het werk uit te voeren op een goede manier zodat de werking erop vooruit gaat.

Op het zakelijk niveau is het belangrijk te werken met vaste regels en procedures, waardoor willekeur (of het vermoeden ervan) zoveel mogelijk is uitgeschakeld. Het effectief en efficiënt verdelen van taken op basis van kennis, vaardigheden en attitudes vormt hierbij de sleutel.

## **Omgaan met vrijwilligers: superman of supervrouw?**

Als begeleider van vrijwilligers moet je natuurlijk geen supermens zijn. Je zou een ellenlange lijst kunnen opstellen van wenselijke kwaliteiten die de vrijwilligersbegeleider in huis moet hebben. We presenteren er enkele van:

- kunnen verdragen dat de schijnwerpers niet alleen op jezelf staan gericht
- iedere vrijwilliger een plek onder de zon gunnen
- niet voortdurend rondlopen alsof je de last van de hele wereld op je tengere schouders moet dragen
- smakelijk kunnen lachen met een absurde situatie
- weten dat je voor vrijwilliger X een half woord uitleg volstaat en vrijwilliger Y een hele dag instructies nodig heeft
- weten dat haast en spoed zelden goed is: niet te snel be- of veroordelen
- beseffen dat "hier heb ik geen tijd voor" zich wel eens tegen je kan keren
- maatwerk kunnen bieden en organiseren
- soms het onmogelijke doen

# deel 3

## Prikkels en werkingen

## Intro

Tot nog toe hebben we het amper gehad over de vrijwilligerswerking. Wel over de persoon van de vrijwilliger én de begeleider en hun aandeel in het prikkelverhaal.

Vanzelfsprekend treffen beide partijen zich in een welbepaald kader, de vrijwilligerswerking.

In dit deel bekijken we wat de omgeving minder of meer stekelig maakt.

Elke vrijwilligerswerking is een specifieke aparte biotoop waar vrijwilligers en begeleiders en bestuurders (en eventueel ook beroepskrachten) elkaar ontmoeten. Dat leidt ertoe dat een werking een eigen sfeer uitademt, een eigen organisatiecultuur heeft, eigen accenten legt, varieert afhankelijk van de beschikbare middelen (menskracht, financiën).

De ene werking zal die vrijwilliger dan ook meer prikkelen dan een andere werking.

*Erik houdt er van om initiatieven mee uit de grond te stampen en te pionieren. Een grote werking die er 'staat' kan hem minder boeien. Hij wil vrijwilligerswerk doen in dat klein, nieuw initiatief dat zich nog moet bewijzen.*

*Mirte houdt van orde en degelijkheid. Ze voelt zich pas goed in een werking die met duidelijke regels en afspraken werkt; en waarbinnen ze zich niet teveel hoeft te bekommeren om 'dagdagelijkse dingen', die worden voor haar geregeld. De kans dat ze Erik volgt naar 'zijn droomwerking' is erg klein.*

## Eigenheid bewaren met aandacht voor de vrijwilliger

We pleiten absoluut niet voor de creatie van één absoluut typemodel van vrijwilligerswerking. Toch belet dit niet dat elke werking, hoe specifiek ook, bewust is van het feit dat ze een invloed uitoefent op het prikkelen van vrijwilligers.

We geven hieronder een test waarmee je kan bepalen of het prikkelgehalte van je werking beter of minder scoort. Op basis van de score kan je nagaan of bepaalde aspecten nog voor verbetering vatbaar zijn of niet.



Je ziet een aantal uitspraken waarop je steeds één van de drie antwoordcategorieën kan aanduiden. Je kan deze test individueel invullen of met een paar mensen (verantwoordelijken binnen de werking). Het kan ook dienen als hulpinstrument om het vrijwilligersbeleid bij jullie eens onder de loupe te nemen.

Achteraan de test vind je een tabel waarin je de scores kan noteren. Die scores tel je op, en je merkt meteen onder welke 'prikkelcategorie' jullie geklasseerd worden.

*Let op: deze test is niet wetenschappelijk.*

*Let op: het is een hulpinstrument voor jullie werking.*

## **Test: De werking draait volledig of ten dele op vrijwilligers. Veel of weinig vrijwilligers speelt geen rol. Bieden jullie een prikkelende omgeving aan?**

**1. De vrijwilligers bij ons blijven actief omdat ze steeds terecht kunnen bij een begeleidings- of contactpersoon**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**2. De meeste van onze vrijwilligers zetten zich in omdat ze volledig achter onze doelstellingen staan**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**3. Het vrijwilligerswerk bij ons trekt vooral vrijwilligers aan omdat we een erg prettige en open sfeer bieden**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**4. Voor onze werking is het erg belangrijk om voldoende zicht te hebben op elke individuele vrijwilligers (op het gebied van redenen om actief te zijn, verwachtingen, ....)**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**5. Vrijwilligerswerk is een manier om onze activiteiten uit te voeren. Daarom moeten we niet teveel tijd en energie in de vrijwilligers steken. Dat leidt enkel maar af**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**6. De vrijwilligers worden enorm aange-  
trokken door de mogelijkheden en kansen  
die we bieden (vb. op het vlak van oplei-  
ding, taakroulatie,...)**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**7. Vrijwilligers zijn absoluut geen vragende  
partij om een vinger in de pap te hebben.  
Daarom zijn we niet overtuigd om  
inspraak te bieden**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**8. Vrijwilligers liggen niet wakker van de  
omstandigheden waarin ze vrijwilligers-  
werk moeten verrichten. Als ze bijvoor-  
beeld van thuis uit moeten telefoneren, of  
een eigen koffiethermos meebrengen,  
doen ze dit altijd met de glimlach**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**9. Als je vrijwilligers een taak geeft die ze  
net of iets moeilijker aankunnen, verhoog  
je de kansen op succes. Je biedt hen een  
uitdaging en zo garandeer je goede resul-  
taten**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**10. Het zou fout zijn om vrijwilligers op te  
zadelen met extra verantwoordelijkheden.  
Dat kan men beter aan de organisatie of  
bestuursvrijwilligers overlaten**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**11. Vrijwilligers brengen een andere kijk  
binnen in de werking. Ze kunnen heel  
waardevolle suggesties doen waarmee we  
best rekening houden**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**12. Vrijwilligers samenbrengen om hen de  
kans te geven ervaringen uit te wisselen,  
levert goede resultaten op**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**13. In de praktijk merken we dat de  
belangrijkste reden voor vrijwilligers om  
actief te zijn of te blijven, de uitbetaling  
van een goede kostenvergoeding is**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

**14. Het is mogelijk om een onderscheid te  
maken tussen 'geschikte' en 'ongeschikte'  
redenen om vrijwilligerswerk te doen**

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

15. We vinden dat we aan vrijwilligers een tof en haalbaar perspectief moeten kunnen bieden. We vinden dan ook dat elk vrijwilligersbeleid aandacht moet besteden aan de inwerking, opvolging en het bieden van kansen aan de vrijwilligers

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

| STELLING | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|----------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1        |                          |                                     |                          |
| 2        |                          |                                     |                          |
| 3        |                          |                                     |                          |
| 4        |                          |                                     |                          |
| 5        |                          |                                     |                          |
| 6        |                          |                                     |                          |
| 7        |                          |                                     |                          |
| 8        |                          |                                     |                          |
| 9        |                          |                                     |                          |
| 10       |                          |                                     |                          |
| 11       |                          |                                     |                          |
| 12       |                          |                                     |                          |
| 13       |                          |                                     |                          |
| 14       |                          |                                     |                          |
| 15       |                          |                                     |                          |
| 16       |                          |                                     |                          |
| 17       |                          |                                     |                          |
| AANTAL   |                          |                                     |                          |

16. Om rekening te kunnen houden met het feit dat niet alle vrijwilligers dezelfde competenties hebben, biedt 'vrijwilligerswerk op maat' een oplossing. Toch is dat in de praktijk bijna onmogelijk te realiseren

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

17. Het is vooral belangrijk om mensen te beginnen prikkelen op het moment dat je voelt dat het engagement begint te sla-bakken:

- akkoord
- min of meer akkoord
- niet akkoord

## Resultaten

**De werking scoort vooral dit symbool  de cactus**

Jullie vrijwilligerswerking weet wat er leeft bij vrijwilligers en is ook in staat om de vrijwilligers op een goede en gevarieerde manier te prikkelen. Jullie hebben expertise in huis over hoe je vrijwilligers kan prikkelen.

De handleiding zal voor jullie vooral een bevestiging zijn, maar biedt wellicht ook wel bijkomende inspiratie.

**Je hebt vooral dit  aangekruist: de ananas**

Jullie vrijwilligerswerking prikkelt de vrijwilligers af en toe, maar het bieden van prikkels en uitdagingen aan jullie vrijwilligers kan verder worden bijgeschaafd. Jullie hebben de neiging om de vrij-

willigers toch wel eens op de achtergrond te plaatsen. Om jullie te ondersteunen in jullie bereidheid om de vrijwilligers goed te prikkelen, biedt deze handleiding zeker een uitkomst.

### **Je stipt meestal dit ✓ aan: de perzik**

Jullie verwachten van de vrijwilligers dat ze zich inzetten en het beste van zichzelf geven, maar jullie blinken zeker niet uit in het prikkelen van de vrijwilligers. De vrijwilligers draaien vooral op 'automatische piloot'. Het wordt hoog tijd dat jullie het vrijwilligersbeleid eens onder de loupe nemen en er aandacht voor hebben dat vrijwilligers een belangrijke plaats kunnen hebben in jullie werking. Deze handleiding zal jullie helpen stekels en prikkels te verwerven.

## **Een prikkelende omgeving**

Investeren in het prikkelgehalte van de werking brengt op. Door consequent te investeren in de vrijwilligers, win je veel op termijn.

Als je prikkelbeleid minder overtuigend is, riskeer je immers heel wat kosten en verliezen voor de werking:

- de reputatie leidt eronder
- vrijwilligers haken af en vertellen aan iedereen die het horen wil dat ze in jullie werking
  - alleen maar negatieve ervaringen hebben opgedaan
  - het gevoel kregen dat vrijwilligers eigenlijk niet van tel waren
  - alleen mochten geven maar nooit iets nemen
- er is meer kans op spanningen en conflicten
- men heeft weinig zin om samen te werken
- vrijwilligers haken voortdurend af en je moet nieuwe vrijwilligers aantrekken, dit blijft niet duren
- taken worden niet naar behoren uitgevoerd
- actieve vrijwilligers bezwijken onder het teveel aan werk en worden kregelig van al het komen en gaan
- klachten over kwaliteitsverlies
- ...

Het is dus zeker in het belang van de werking om een doordacht plan op te stellen van hoe je vrijwilligers blijvend kan prikkelen.

Met welke factoren je rekening kan houden, beschrijven we verder.

## Drie factoren in het spel...

Gemeenschappelijk aan elke vrijwilligerswerking, klein of groot, uitsluitend draaiend op vrijwilligers of met hulp van professionelen, is dat we telkens volgende driedeling kunnen maken:

1. het moet inhoudelijk interessant zijn
2. er moet een prettige, open sfeer hangen
3. we moeten onze taak op een goede manier kunnen uitvoeren

Afhankelijk van de concrete invulling van deze drie niveaus, kan het prikkelbeleid van de werking uitgewerkt, beoordeeld en/of bijgestuurd worden. Gezien de variatie aan werkingen en vrijwilligers, is het niet vanzelfsprekend om hét absolute model voor een prikkelbeleid te presenteren.

De voorgestelde driedeling geeft meteen wel een zicht op de factoren die de eigenheid van een vrijwilligerswerking bepalen.

### 1. Het moet inhoudelijk interessant zijn

Dit heeft vooral te maken met het aanbod van de werking op twee niveaus, het organisatorische en het taakgerichte niveau.

#### Een interessante werking

Op organisatorisch niveau bedoelen we ermee dat iedere vrijwilligerswerking bepaalde doelstellingen nastreeft. Elke werking heeft een zeker ideaal:

*De lokale voetbalclub wil met het jonge talent uit de buurt sportieve activiteiten ontwikkelen, vriendschappelijke matches spelen en minstens drie wedstrijden per jaar winnen.*

*Het plaatselijke 11.11.11. comité streeft door middel van lokale acties naar een meer rechtvaardige wereld.*

Het ideaal geeft aan waarvoor de werking staat. Vanzelfsprekend kunnen vrijwilligers op verschillende manieren omgaan met dit gegeven:

- het laat hen koud, als ze maar kunnen meewerken
- ze kennen de doelstellingen wel, accepteren ze, en werken mee
- ze kiezen voor een werking die specifieke doelstellingen nastreeft, zonder hieraan verdere gevolgen aan te verbinden
- ze beoordelen de doelstellingen op een kritische manier, werken mee als ze mee vorm kunnen geven aan de (realisatie van) de doelstellingen

De organisatie die vooral op inhoud wil werken, heeft er belang bij om hierover goed te communiceren met de buitenwereld en de vrijwilligers. Prikkelen op dit vlak betekent vooral:

- duidelijk maken waar we naartoe willen en waarom
- informatie kunnen geven over de werking en vooral over de waarom?-vraag
- eventueel kans geven aan de vrijwilligers om mee vorm te geven aan de doelstellingen of de actualisering ervan
  - vrijwilligers inspraak bieden
  - vrijwilligers kansen zich in te zetten in de beleidsvoorbereiding- en/of vorming en de uitvoering in de praktijk

Deze elementen hangen natuurlijk sterk samen met wat we in deel 1 bespraken.

### Interessante taken

Daarnaast biedt de vrijwilligerswerking activiteiten en taken aan, die ook gekoppeld zijn aan een bepaalde inhoud. Hier zitten we dan op het taakgerichte niveau. En ook hier heb je verschillen tussen vrijwilligers, wat ze verwachten van een taak, en hoe ze denken de taken te kunnen/mogen in te vullen:

- pure uitvoerders, voeren taken uit zoals gevraagd
- mee-denkers: hoe kunnen we de taken nog beter verdelen, afbakenen, welke vereisten zijn nodig om de taak uit te voeren
- mensen die een uitdaging (vb. een zekere moeilijkheidsgraad) willen vinden in de taak

Wat een taak interessant maakt, kan vatbaar zijn voor discussie. Toch kunnen we een aantal prikkel-tips geven:

- geef taken op maat
  - de persoon die tevreden is met een routineklus, niet lastigvallen met complexe taken als hij/zij niet wil
  - laat de taken mee evolueren met de vrijwilliger: een graduele opbouw van eenvoudig naar moeilijker
  - de kans bieden om op eigen tempo verder te ontwikkelen op persoonlijk vlak
  - voldoende informatie geven mbt. de uitvoering van zijn/haar taken
- geef vrijwilligers de kans om zich op inhoudelijk vlak bij te scholen, te ontwikkelen
  - de trainer van je voetbalploeg een professionele trainerscursus laten volgen
  - de administratieve vrijwilliger een nieuw tekstverwerkingsprogramma laten uitproberen
- erkennen dat vrijwilligers deskundigheid in huis hebben, en hen daarop aanspreken
- variatie bieden in de taken
- geef vrijwilligers inspraak bij het bepalen van hoe ze hun taak precies moeten uitvoeren

Mensen prikkelen op het vlak van de inhoud betekent hen de kans geven zich te ontplooien, ervaringen op te doen, informatie te vergaren, een vrijwilligersloopbaan uit te stippelen op basis van persoonlijke interesses, kennis en vaardigheden.

## 2. Er moet een prettige, open sfeer hangen

Vrijwilligers willen plezier vinden in hun vrijwilligerswerk. Dat is niet iets dat enkel afhangt van de vrijwilliger, ook de werking heeft een invloed op hun 'humeur'.

Elke vrijwilligerswerking heeft een eigen organisatiecultuur. Die 'cultuur' kan open of eerder gesloten zijn. Een 'open' werking omarmt de vrijwilligers; de hele werking is ingesteld op de inzet van vrijwilligers en houdt daarmee ook consequent rekening.

De graad van openheid heeft ook een gevolg voor het gevoel van 'sociale samenhang' binnen de werking. Hoe opener de organisatie, hoe meer mensen betrokken worden bij het reilen en zeilen van de werking, hoe meer kans bestaat dat er een "wijgevoel" ontstaat.

### Vrijwilligerswerkingen kunnen het 'wijgevoel' stimuleren:

- door open te staan voor de vrijwilligers
  - vrijwilligers echt opnemen: ze hebben een duidelijke plaats in de werking
  - vrijwilligers krijgen een goed onthaal en inwerking, en worden voorgesteld aan hun collega's
- door duidelijk te communiceren
  - spelregels voor de onderlinge relaties vastleggen (in geval van conflict, tegengaan roddels, tegen uitsluiting,...)
  - door zelf open kaart te spelen t.a.v. vrijwilligers (bijsturen, feedback geven,...)
- door samen dingen te doen
  - samenkomsten met vrijwilligers beleggen(uitwisseling ervaringen, informatie,...)
  - door prettige dingen te doen waarop alle vrijwilligers worden uitgenodigd (uitstap, ontspanningsmomenten,...)
- door vertrouwen te creëren
  - respectvol omgaan met vrijwilligers
  - empathie aan de dag leggen voor de invalshoek van de vrijwilliger

## 3. We moeten onze taak op een goede manier kunnen uitvoeren

Iedere vrijwilligerswerking weet natuurlijk dat vrijwilligers aan de slag laten gaan en houden, een investering vergt. In het werkveld bestaan heel wat verschillen in de financiële, materiële en menselijke mogelijkheden. Niet elke werking heeft dezelfde draagkracht.

Maar een schaarste aan middelen is een goedkoop excuus. Vrijwilligers ondersteunen hoeft niet persé veel geld te kosten.

### **Ondersteuning bieden werkt prikkelend:**

- volg op of de taken op een goede én realistische manier verdeeld zijn
  - niet te zwaar belasten (fysiek én/of mentaal)
  - op maat van ieders capaciteiten
- duid iemand aan die als aanspreekfiguur kan fungeren
- omkader vrijwilligers op een efficiënte manier
  - materiaal om het werk naar behoren uit te voeren
  - ervoor zorgen dat vrijwilligers zelf niet alles van thuis uit moeten meeslepen om het werk aangenaam te maken (klapstoeltje, thermos,..)
  - vrijwilligerslokaal of minstens de kans om ergens een eigen plek te hebben
  - materiële omkadering:
- verzekering
- kostenvergoeding
- outfit,...
- organiseer op vooraf afgesproken tijdstippen een werkoverleg om de uitvoering van de taken te bespreken
- zorg voor een duidelijke afsprakennota
- zorg voor een duidelijk vrijwilligersbeleid dat je ook naar de vrijwilligers communiceert

Cruciaal is dat de werking eerlijk is over wat ze al dan niet aan ondersteuning kan bieden en geen loze beloftes doet.

### **Een evenwichtig prikkelbeleid maakt de combinatie van:**

- een inhoud die duidelijk is, en die het waard maakt om je ervoor in te zetten
- een sfeer die prettig is en waar vrijwilligers zich welkom voelen, in de groep opgenomen en gerespecteerd
- ondersteuning in de mate van de mogelijkheden van de werking, uitgaande van het feit dat werken met vrijwilligers nooit kan zonder een minimum aan investering



## Prikkelen is een permanente opdracht

Om vrijwilligers te lokken, aan te zetten tot activiteit en aan te porren om er niet meteen de brui aan te geven, vormen prikkels een permanent aandachtspunt.

Dus niet beginnen na te denken over welke prikkels een slabakkende vrijwilligersploeg weer kunnen activeren. Wel erover waken dat de vrijwilligersploeg blijvend plezier in haar opdracht heeft, vanaf het begin van inschakeling.

Per stap kan je 'stroomstoten' of prikkels geven.

Vanaf het moment van (voor) de instap naar de actieve inzet tot (na) de uitstap:



### Voor de instap

**Vrijwilligers prikkelen is een constante bezigheid. In principe poog je al prikkels uit te zenden nog voor je contact hebt met de vrijwilliger. Natuurlijk, als je een kandidaat-vrijwilliger niet uitdaagt, zal hij/zij je voorbijlopen.**

**Een aantrekkelijk en uitdagend aanbod 'grijpt' de vrijwilliger (in spe) bij het nekvel. Spreek de vrijwilliger 'persoonlijk' aan.**

#### Prikkelen door:

- de werking voor te stellen
- een interessant aanbod uit te werken
- een vraag waarbij appél gedaan wordt op het kunnen en het kennen van de kandidaat-vrijwilliger

### De instap

**Je werking moet klaar zijn om binnenkomende vrijwilligers op een goede manier op te vangen. Dat betekent dat er een vrijwilligersbeleid bestaat of in ontwikkeling is, dat je weet wie de vrijwilligers onthaalt, eventueel selecteert en in het werk introduceert.**

Bieden we een prikkelend kader aan? Kennen de vrijwilligers onze vraag en ons aanbod? Zijn we bereid om rekening te houden met de wensen en kwaliteiten van de vrijwilligers?

#### **Prikkelen door:**

- duidelijkheid te bieden over wat binnen jullie werking kan en niet kan
- peilen naar wat de vrijwilliger wil
- heldere selectieregels te hanteren (voor iedereen hetzelfde, geen willekeur)
- open staan: vrijwilligers verwelkomen op een degelijke manier
  - geen rode loper uitrollen, wel correct optreden
  - een goed onthaal verzorgen
- vrijwilligers duidelijke en juiste informatie te verstrekken over de uitvoering van de taken
  - uitleg geven over de taken
  - kans geven om de taak te leren

### **De actieve inzet**

**De vrijwilliger beslist zich in te zetten en is de instapfase gepasseerd. Nu komt het erop aan dat je goede argumenten biedt aan de vrijwilliger om actief te blijven. De werking stimuleert door ondersteuning te bieden, kansen te geven, wat zowel de persoonlijke ontwikkeling van de vrijwilliger ten goede komt als de invulling en uitvoering van de taken.**

#### **Prikkelen door:**

- een flexibele taakverdeling te voorzien
  - op 'maat'
  - taakverdieping mogelijk maken (zich specialiseren)
  - taakrotatie mogelijk maken (wisselen van taken)
- vorming, opleiding, training aan te bieden
- te zorgen voor een prettige sfeer
- te zorgen voor goede randvoorwaarden
  - de werkomstandigheden zijn in orde
  - de werking 'geeft' ook aan de vrijwilligers (vb.verzekering, kostenvergoeding,...)
- inspraak te organiseren

### **(Na) De uitstap**

**Vroeger of later zal een vrijwilliger beslissen te stoppen met het vrijwilligerswerk. Denken dat als de vrijwilliger uitstapt, hij/zij geen betekenis meer heeft voor de werking is fout. Elke uitstap is echter een bron van informatie, kan indicaties geven van hoe en waar het vrijwilligersbeleid bijgesleuteld kan worden.**

#### **Prikkelen door:**

- een exitgesprek te voeren
- de vrijwilliger te danken voor zijn/haar inzet de afgelopen periode
- in contact te blijven staan met de vrijwilliger









## Bibliografie

Breda J. en Goyvaerts K., Vrijwilligerswerk vandaag, een eerste verkenning. Eindrapport juni 1996, Koning Boudewijnstichting, Brussel, blz. 17-20

Denys J., Schaarste op de vrijwilligersmarkt, Niet gepubliceerde tekst i.f.v. studiedagen Vrijwilligers aantrekken is een kunst, 2002, 12 blz.

Derycke L., Hoe uw medewerkers op een motiverende manier beoordelen? Syllabus uitgegeven t.b.v. KMO-infosessie: Human Resources, Unizo, 2002, 16 blz.

Görtz G., Meetlat vrijwilligersbeleid, Sittard, Simbiose, 200, blz. 19-20

Hambach E., Zorgdragen voor vrijwilligers...enkele vuistregels, Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, 2002, 34 blz.

Syntens, Personeel en Organisatie tools, [www.syntens.nl](http://www.syntens.nl), Motivatie succesmeter, 2003, 3 blz.

Vacature Com, [www.vacature.be](http://www.vacature.be), Test jezelf: kan jij mensen motiveren?, 2003, 3 blz.

Verstraete C., Motiveren, Rode Kruis Vlaanderen, Brussel, 1995,

Volunteering Ireland, Volunteering, The Basics, 2003, (Publicatie online), 6 blz.

### **Colofon**

Deze praktische handleiding is een uitgave van de Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk en het Punt vzw, Brussel, met financiële steun van de Vlaamse Gemeenschap.

Auteur  
Eva Hambach

Coördinatie  
Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk en Het Puntvzw, Brussel

Lay-out  
Kris Smets, layoutdienst provincie Vlaams-Brabant

Met bijzondere dank aan Inge, Hilde en Johan voor de waardevolle suggesties.

Druk  
Drukkerij Halewijn, Antwerpen

D/2003/9253/01