

# HOE MIDDENVELDORGANISATIES HUN VRIJWILLIGERS MANAGEN: EEN CASESTUDY ONDERZOEK

Februari 2020

Lode Vermeersch, Lise Szekér, Ine Smits, Miet Lamberts

# Overzicht

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Innovatiematrix</b>	<b>6</b>
<b>1. Context: vrijwilligers veranderen, organisaties veranderen</b>	<b>7</b>
<b>2. Design van deze case study</b>	<b>8</b>
2.1 CSI Flanders	8
2.2 Twee organisaties onder de loep	8
2.3 Semi-gestructureerde interviews	13
<b>3. Over vrijwilligersmanagement: de probleemstelling</b>	<b>14</b>
<b>4. Drie theoriegedreven benaderingen van vrijwilligersmanagement</b>	<b>17</b>
4.1. Benadering 1: functioneel vrijwilligersmanagement	17
4.2. Benadering 2: interactioneel vrijwilligersmanagement	19
4.3. Benadering 3: Value-based vrijwilligersmanagement	20
<b>5. Wie kiest voor welk type van vrijwilligersmanagement – en waarom?</b>	<b>24</b>
5.1 Structurele aspecten van functioneel vrijwilligersmanagement	24
5.2 Bijmengen met aspecten van interactioneel vrijwilligersmanagement	26
5.3 Bovenal een duidelijke gerichtheid op de waarden uiten	29
<b>6. Vrijwilliger en middenveldorganisatie: twee kanten van eenzelfde medaille</b>	<b>31</b>
6.1. De veranderende vrijwilliger die niet altijd ‘vrijwilliger’ genoemd wordt	32
6.2. De veranderende organisatie met zijn krakende structuren	33
<b>7. Conclusie: vrijwilligersmanagement in middenveldorganisaties, weerloos en waarde(n)vol</b>	<b>34</b>
<b>Referenties</b>	<b>36</b>

## Executive Summary

### Hoe managen middenveldorganisaties hun vrijwilligers en wat drijft hun keuzes?

Dat is de centrale vraag in deze studie. We beantwoorden deze vraag vanuit het perspectief van middenveldorganisaties en dus niet vanuit het perspectief van de vrijwilligers zelf. We opteren voor deze onderzoeksvraag omdat veel middenveldorganisaties vandaag *wel* vrijwilligers hebben maar maar (nog) *geen* strategisch vrijwilligersmanagement hebben ontwikkeld. Nochtans lijkt dat aan de orde in deze tijden waarin vrijwilligers reflexief en soms ook veeleisend aan het “vrijwilligen” gaan. De vrijwilligers vragen de organisaties om structuur en begeleiding. Ook suggereert de bestaande onderzoeksliteratuur dat de civil society organisaties zelf ook baat hebben bij een doordacht vrijwilligersmanagement. Een laatste aanleiding voor deze onderzoeksvraag is de vaststelling dat de HR-literatuur over hoe organisaties hun vrijwilligers best coördineren en begeleiden erg beperkt is, zeker in Vlaanderen. Het kenmerkende van vrijwilligerswerk blijft in management- en HR-literatuur vaak onderbelicht, wat maakt dat de idee dat verschillende vrijwilligers en verschillende vrijwilligersorganisaties mogelijk gediend zijn met diverse vormen van vrijwilligersmanagement weinig bediscussieerd wordt.

We beantwoorden de centrale onderzoeksvraag aan de hand van twee organisatiecases. We kozen deze twee organisaties omdat ze op veel vlakken van elkaar verschillen (*maximum variation sampling*), zowel in thema, grootte, leeftijd, ... maar beide wel in volle evolutie zijn.

- **Rikolto** (voorheen: Vredeseilanden) is een gevestigde NGO met meer dan 40 jaar ervaring in het thema van duurzame landbouw en voeding.
- **CoderDojo Belgium** is een recente middenveldorganisatie (opgericht in 2013). Het is een grassroots vereniging die met vrijwilligers jongeren stimuleert om te leren programmeren.

Op grond van de bestaande theorie over vrijwilligersmanagement onderscheiden we drie benaderingen.

- **Het functioneel vrijwilligersmanagement.** Deze vrij recente aanpak komt er in essentie op neer dat de klassieke HR-praktijken voor beroepskrachten worden toegepast op vrijwilligers, vooral met de bedoeling de vrijwilliger zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Typische praktijken daarbij zijn vrijwilligers-vacatures en taakgerichte

vorming. Het zijn praktijken die vooral betrekking hebben op de structuur van de organisatie.

- **Het interactioneel vrijwilligersmanagement.** In deze managementstijl wordt de vrijwilliger benaderd als een unieke en noodzakelijke *resource* of stakeholder die zijn eigen typische HR-aanpak verdient (bv. door specifieke inzet op teamspirit en collectieve beloningen van de vrijwilligers). Het proces staat in deze aanpak centraal. Want zoals de naam aangeeft, benadrukt dit type van management de interactie tussen vrijwilligers en werknemers, die op gelijke voet staan en elkaar kritisch durven benaderen. En hoewel ze kritisch durven zijn voor elkaar, delen ze wel eenzelfde collectieve interesse (bv. het nastreven van een goed doel).
- **Het value-based of waardegebaseerd vrijwilligersmanagement.** Dit managementtype plaatst de vrijwilligers in het verlengde van de waarden van de organisatie, en dat overstijgt de gezamenlijke interesse. Het basisprincipe is: een goede vrijwilliger draagt (of beter: straalt) de waarden van de organisatie uit en wordt vooral daarin door de organisatie ondersteund.

Elk van deze drie benaderingen staat voor een andere kijk op hoe vrijwilligers gemanaged kunnen worden. Ze hebben elk een andere finaliteit, elk voor- en nadelen.

Wanneer we kijken naar welke middenveldorganisaties in Vlaanderen neigen naar welke managementbenadering, dan valt op dat vooral grote organisaties die zich kenmerken door een sterke stabiliteit, institutionalisering en/of een duidelijke kwaliteitszorgcultuur zich aangetrokken weten tot het functionele type van vrijwilligersmanagement (Bv. welzijnsinstellingen). Aspecten van het interactionele type vinden we vooral bij kleinere middenveldorganisaties en organisaties die in hoofdzaak of uitsluitend draaien op vrijwilligers, zoals etnisch-culturele federaties, religieuze verenigingen en sommige nieuwe sociale bewegingen. Het waardegebaseerd vrijwilligersmanagement wordt erg vaak toegepast in het Vlaamse middenveld. Het is een type van vrijwilligersondersteuning dat vaak bovenop de structurele en procesmatige aspecten van de eerste twee types komt. Dat merken we ook in de twee organisatiecases.

Zowel Rikolto als CoderDojo Belgium vertonen kenmerken van functioneel vrijwilligersmanagement, bijvoorbeeld in de strikte regie van vrijwilligerstaken of de inzet van vrijwilligerscoördinatoren. De functionele managementstijl komt echter niet in pure vorm voor. Beide organisaties voeg(d)en er gaandeweg meerdere interactionele kenmerken aan toe, dit om zowel externe als interne redenen. Bij Rikolto wordt dit vooral aangestuurd door veranderingen

in de samenleving en de meer systemische kijk van de organisatie op samenlevingsproblematieken. Het doet de organisatie vervellen van een klassieke piramidale Noord-Zuid vrijwilligersbeweging met campagnes, sensibilisering en een comité-werking naar een internationale netwerkorganisatie. De ‘multi-actor benadering’ die hieruit volgt is nieuw voor de organisatie, maar ook innovatief voor een hele ngo-sector. Het noopt de organisatie er nu wel toe haar kijk op vrijwilligers te herzien en ook nieuwe (en andere) vrijwilligers aan te trekken. Het vrijwilligersmanagement van Rikolto is en blijft in hoofdzaak waardegebaseerd, maar tegelijk wordt gekeken hoe functioneel en interactioneel de (nieuwe) vrijwilligers kunnen worden ingezet, hoeveel bevoegdheid en initiatiefrecht bij de vrijwilligers komt te liggen en hoe de organisatie daarmee kan omgaan.

Bij CoderDojo Belgium zijn het meer en andere intra-organisatorische processen die de organisatie verplichten haar type vrijwilligersmanagement “bij te mengen”. Vooral de sterke groei van de vereniging zet aan tot een doorontwikkeling van de organisatiestructuur. De getrapte structuur wordt complexer en op vraag van de vrijwilligers zelf wordt nagedacht over manieren om de afstand tussen de lokale vrijwilligers en het bestuur te verkleinen. Dit kan door vrijwilligers in de bestuursorganen te betrekken of door een nieuwe, meer transversale laag toe te voegen aan het organogram (in de vorm van niet-lokale maar thematische comités). Beide opties die typisch zijn voor een interactioneel vrijwilligersmanagement worden momenteel verkend. Hoe dan ook lijkt de waardengedrevenheid in deze organisatie te primeren, ook in de omgang met de vrijwilligers.

Beide cases tonen duidelijk dat een middenveldorganisatie vandaag niet kiest voor één soort vrijwilligersmanagement, maar steeds opnieuw de beste strategie selecteert en verschillende strategieën mengt. Dat gebeurt soms bewust, vaak ook onbewust. Meer dan een strategisch denkproces is het een incrementeel stap-per-stap proces. Voor welke managementbenadering men opteert hangt vast aan het organisatietype en de inzet van de vrijwilligers die men al heeft en de nieuwe vrijwilligers die men wil aanspreken. Als een organisatie innoveert – om externe of intra-organisatorische redenen – dan evolueert het vrijwilligersbeleid mee. Deze case study toont daarmee aan dat we niet op een statische manier moeten denken over vrijwilligersmanagement en dat er zeker geen automatische of dwingende correlatie is tussen een type van organisatie en een bepaalde vrijwilligersaanpak. Het blijft voor elke organisatie een voortdurend zoeken en net die zoekende houding lijkt cruciaal voor een wendbaar vrijwilligersmanagement.

## Innovatiematrix

<i>Vrijwilligersmanagement in veranderende organisaties</i>				
<b>Uitdaging</b>	<b>Focus van innovatie</b>	<b>Bron van innovatie</b>	<b>Mate van creatieve destructie</b>	<b>Innovatiestrategie</b>
Een sterk vrijwilligersmanagement creëert baten voor zowel de vrijwilligers als de middenveldorganisatie die met vrijwilligers werkt. Hoe dat te verwezenlijken in een tijd waarin het concept 'vrijwilliger' fluïde is en niet meer verwijst naar een vaste identiteit maar eerdere naar een tijdelijke toestand?	Het ontwikkelen van een vrijwilligersmanagement dat tegemoet komt aan de organisatie in verandering, maar tegelijk de behoeftes van de (oude en nieuwe) vrijwilligers in acht neemt.	De innovatie komt voort uit zowel externe aanleidingen (zoals maatschappelijke vraagstukken) als intra-organisatorische processen (zoals de verandering in aantal of profiel van vrijwilligers). Dit verandert automatisch de verhouding tussen de middenveld-organisatie en haar vrijwilligers.	Het ontwikkelen van een vrijwilligersmanagement is een afweging tussen de zorg voor het bestaande (de huidige vrijwilligers niet willen verliezen, werken met huidige vrijwilligers-coördinatoren) en de ambitie om <i>future-proof</i> te zijn. De innovatie impliceert dus een balans tussen borging en destructie.	De keuze voor een bepaald vrijwilligersmanagement vindt niet op één moment plaats, maar is een voortdurende afweging en bijsturen binnen de grenzen van de organisatie. Er is dus geen "beste managementstrategie", maar enkel een "beste voor dat moment". Vaak rendeert het om verschillende vormen van vrijwilligersmanagement tegelijk te implementeren.



## 1. Context: vrijwilligers veranderen, organisaties veranderen

De onderzoeksliteratuur laat er geen twijfel over bestaan: de vrijwilliger vandaag is niet meer de vrijwilliger van vroeger. Hoewel de evoluties in het vrijwilligerswerk niet moeten overschat worden – de wereld verandert soms minder (snel) dan we denken, hopen of vrezen - zijn er duidelijke evoluties, duurzame trends maar net zo goed kortstondige verschijnselen. We noemen er lukraak enkele: de toename van het meer episodisch vrijwilligerswerk of zelfs de micro-inzet van vrijwilligers (voor slechts enkele uren), de (voorzichtige) opkomst van het vrijwilligerswerk ondersteund door werkgevers, de groei van het internationaal vrijwilligerswerk (met ook het zgn. *voluntourism*), het virtueel vrijwilligerswerk, ... Deze tendensen zorgen ervoor dat de vrijwilligers andere vragen en verwachtingen uiten naar de organisaties waarbinnen ze vrijwilligerswerk doen of willen doen.

Tegelijk zijn ook de organisaties die werken met vrijwilligers niet meer dezelfde als vroeger. Middenveldorganisaties passen zich vanzelfsprekend aan aan belangrijke sociale, culturele en economische verschuivingen. Denk maar aan macro-trends zoals globalisering, digitalisering, interculturalisering, ongelijkheid, enz. Ook meso-ontwikkelingen op het vlak van organisatieontwikkeling en –positionering spelen een rol (Nesbit et al., 2016). Onder andere nieuwe inzichten in beleidsvoering, management en human resources (HR), al dan niet gedwongen efficiëntie-oefeningen, schaalveranderingen, de aandacht voor nieuwe maatschappelijke problematieken, en de verschillende uitingen van hybridisering richting markt en richting overheid maken dat organisaties met vrijwilligers vandaag anders kijken naar hun omgeving, naar zichzelf, naar hun beroepskrachten (als ze die hebben) en... naar hun vrijwilligers.

In beide richtingen is de blik dus veranderd: de vrijwilligers kijken anders naar de organisaties, de organisaties anders naar de vrijwilligers. In dit casestudy onderzoek gaan we na hoe beide blikken vandaag op elkaar worden afgesteld. We nemen daarvoor het perspectief aan van de middenveldorganisaties. Binnen dat perspectief gaan we na hoe organisaties vandaag – in die veranderende context - hun vrijwilligers begeleiden en coördineren. We doen daarbij geen veralgemenende uitspraken, noch trachten we een set van “wetmatigheden” te traceren in het vrijwilligersmanagement van het Vlaamse middenveld anno 2020, daarvoor zijn middenveldorganisaties nu eenmaal te verschillend. Dit onderzoek is eerder exploratief van aard.

Het ambiert duidelijk te maken welke keuzes organisaties op het vlak van vrijwilligersmanagement kunnen maken en legt argumenten bloot achter die keuzes.

## 2. Design van deze case study

### 2.1 CSI Flanders

Deze case study is onderdeel van het onderzoeksproject CSI Flanders. CSI Flanders staat voor 'Civil Society Innovation Flanders' en is een meerjarig strategisch basisonderzoek (2015-2019) uitgevoerd door drie universiteiten (UAntwerpen, UGent en HIVA-KU Leuven). Het onderzoek maakt een roundup van de staat van het Vlaamse middenveld en de innovatieve krachten en ambities die daar spelen. Meerdere thema's worden bestudeerd: diversiteit, concurrentie, beleid, commercialisering, politisering, de relatie tussen middenveld en overheid, personeel en personeelsbeleid, vrijwilligers en vrijwilligersmanagement. Het onderzoek combineert daartoe verschillende onderzoeksmethodes. Er gebeurde een schriftelijke bevraging van middenveldorganisaties die actief zijn op lokaal niveau. Daarnaast vonden ook twee uitgebreide schriftelijke enquêtes plaats van middenveldorganisaties die over heel Vlaanderen een werking hebben. Vooral in de tweede bevraging (die plaats vond in 2018-2019) werd uitgebreid ingegaan op vrijwilligerswerk (n=403). Ook in dit rapport halen we terloops enkele van de bevindingen uit die enquête aan. Verder vonden in 2019 ook twee focusgroepen over vrijwilligers en vrijwilligersbeleid plaats.

De inzichten op basis van het CSI onderzoek werden beschreven in verschillende papers (zie: [middenveldinnovatie.be](http://middenveldinnovatie.be)) Centraal in deze paper staat het verhaal van twee middenveldorganisaties.

### 2.2 Twee organisaties onder de loep

Om de onderzoeksvraag van dit rapport te beantwoorden – *hoe managen middenveldorganisaties hun vrijwilligers en wat drijft hun keuzes?* – zoomen we in op twee middenveldorganisaties. Aan de hand van diepte-interviews met werknemers van beide organisaties (cf. onder) verdiepen we enkele inzichten die we op basis van de onderzoeksliteratuur en CSI enquête op het spoor komen. We exploreren ook de argumenten en motieven die schuil gaan achter de hun keuzes inzake vrijwilligersmanagement.



De keuze voor twee organisaties gebeurde op basis van een kwalitatieve steekproef (Patton, 1990). Dit betekent dat we met de selectie van twee organisaties geen beeld pogen te schetsen dat in kwantitatieve zin representatief is voor het hele middenveld. Veeleer gaat het om een keuze van twee cases die erg specifiek maar tegelijk informatief zijn zodat ze inzichten verschaffen die ook voor andere middenveldorganisaties dienstbaar kunnen zijn. In die optiek zijn de cases niet in kwantitatieve zin maar wel in kwalitatieve zin (in hun aanpak, mening, houding, gedrag, ...) representatief (Dinklo, 2006). De keuze voor de twee organisaties gebeurde aan de hand van wat Patton (1990) een 'maximum variation sampling' noemt. Dit betekent dat we bewust met cases werken die sterk van elkaar verschillen, qua grootte, historiek, thema, ... Door die keuze kunnen we de argumenten achter de keuzes die de organisaties maken tegen elkaar afzetten, maar is het net zo zeer interessant te zien hoe zeer verschillende organisaties (soms vanuit verschillende realiteiten) toch tot dezelfde keuzes komen.

## Rikolto

Rikolto is de nieuwe naam voor de middenveldorganisatie die lange tijd de naam Vredeseilanden droeg. Het is een organisatie met meer dan 40 jaar ervaring in de landbouw- en voedingssector. De nieuwe naam is Esperanto voor het woord 'oogst'. De website van de organisatie ([www.rikolto.be](http://www.rikolto.be)) maakt duidelijk dat die nieuwe naam niet op basis van toeval gekozen is. Rikolto wil dat boeren een goede oogst hebben en coacht daartoe boerenorganisaties om sterke zakenpartners te worden. Het oogsten gebeurt ook in figuurlijke zin. Rikolto streeft ernaar dat boeren, bedrijven, wetenschappers en overheden sterke ideeën realiseren om de groeiende wereldbevolking op een duurzame manier te voeden. Het aspect van netwerking en verbinding is in deze erg belangrijk, net omdat Rikolto ervan uitgaat dat duurzame veranderingen in de landbouw- en voedingsindustrie enkel mogelijk zijn door een samenwerking tussen o.a. boerengroepen, supermarkten, bedrijven, overheden, banken en consumenten. De organisatie bepleit dus een systemische benadering van landbouw- en voedingsvraagstukken.

Meer dan een Belgische organisatie is Rikolto vandaag een internationale organisatie. Via zeven regionale kantoren is de organisatie actief in zeventien landen (interview B1). De activiteiten in België vormen nog steeds een belangrijk deel van het geheel aan Rikolto-activiteiten, hoewel niet meer alles enkel vanuit België aangestuurd wordt. Rikolto is dus van een "klassieke" Belgische ngo die zich inzet voor solidariteit met het Zuiden aan het evolueren naar een internationale beweging met een focus op duurzame transitie. De internationalisering van de organisatie wordt aangestuurd door enkele externe drivers, zoals de Verenigde Naties' *Sustainable Development Goals* (SDG's) en andere wereldwijde uitdagingen op vlak van landbouw en voeding.

Samen met deze inhoudelijke herpositionering is ook de organisatiestructuur intern aan het veranderen. Om te beginnen ziet het organogram er vandaag anders uit dan voorheen het geval was bij Vredeseilanden. Waar het vroeger ging om een organisatie met een eerder piramidale structuur kunnen we nu spreken van een netwerkmodel met een internationale coördinatie en internationale doelstellingen. Dat impliceert dat de aansturing en beslissingsbevoegdheid niet (langer) bij een kleine "top" van de organisatie zit, maar gedecentraliseerd is. Dit bracht ook een reorganisatie van de bestuursorganen van de organisatie met zich mee met onder meer een ander type van bestuursleden, andere

bevoegdheden, en ook een vernieuwde rol en positie voor de vrijwilligers. Het netwerkmodel moet zich de komende tijd ook verder doorzetten in de inkomsten en middelenstromen van de organisatie. Waar de meeste middelen vandaag nog afkomstig zijn uit België, heeft Rikolto de ambitie die meer internationaal te diversifiëren.

Deze geschetste organisatorische veranderingen zijn vandaag nog niet helemaal afgerond. Deze case study komt in die zin ook op een interessant moment: we focussen hier op een organisatie in transitie.

## CoderDojo Belgium

CoderDojo Belgium is een vrij recente middenveldorganisatie. Ze werd opgericht in 2013, op initiatief van iemand die werkzaam is binnen een grote telecomoperator. Zoals de naam aangeeft zijn er ook in andere landen CoderDojo's. De eerste CoderDojo werd opgericht in 2011 in Ierland. Het was een lokaal initiatief van enkele jongeren die elkaar leerden programmeren. Het CoderDojo-initiatief kreeg vrij snel navolging, nationaal en internationaal, en staat vandaag bekend als een grote internationale beweging die intussen in meer dan 100 landen lokale groepen meisjes en jongens tussen zeven en achttien jaar samenbrengt die in hun vrije tijd leren programmeren, bijvoorbeeld games, apps, websites of robots. Het ultieme doel van deze organisatie is jongeren te enthousiasmeren en te inspireren voor de technologische wereld. De CoderDojo's in de verschillende landen hebben een vrij grote autonomie maar zijn niettemin ingebed in een internationale structuur en hebben maandelijks contact met de hoofdzetel in Dublin (CoderDojo Foundation). De CoderDojo Foundation – eveneens een non-profit organisatie - zorgt voor sturing en ondersteuning, bv. op het vlak van promotie en educatief materiaal.

CoderDojo Belgium is een organisatie met een typische getrapte verenigingsstructuur: een aantal beroepskrachten werken vanuit een nationaal secretariaat, maar de organisatie draait vooral op vrijwilligers die zich inzetten voor het aanbod in lokale afdelingen die "Dojo's" worden genoemd. Momenteel zijn er 102 van dergelijke Dojo's in Vlaanderen, 8 in Brussel en 27 in Wallonië (A1). Samen bereiken ze jaarlijks ongeveer 1500 vrijwilligers en nemen 15.000 kinderen deel aan CoderDojo-activiteiten. De lokale Dojo's hebben allemaal een vrij identieke structuur en werking. Op initiatief van een vijf à zes lokale vrijwilligers ("lead coaches" en "coaches") vinden lokaal maandelijkse bijeenkomsten plaats waarbij de jongeren leren programmeren. Één vrijwilliger (de "lead coach") superviseert deze lokale activiteiten. Twee à drie coaches zijn bezig met de deelnemende kinderen terwijl twee à drie andere vrijwilligers ("cooks") instaan voor de praktische organisatie van de samenkomsten.

Het nationaal secretariaat helpt de lokale vrijwilligers zowel op didactisch vlak, zoals het delen van lesmateriaal, als op organisatorisch vlak, zoals het voorzien van het materiaal om vrijwilligers te zoeken (bv. posters, standaardmails, enz.). Momenteel werken iets meer dan vijf voltijds equivalenten (directie en "community leads") in vast dienstverband voor CoderDojo Belgium. Zij richten hun werkzaamheden vooral op de lokale lead coaches, omdat

ze ervan uitgaan dat die op hun beurt de andere coaches en cooks goed zullen begeleiden (A3). Daarnaast organiseren ze ook grote projecten en events zoals 'Coolest projects': een tech-fair waarbij jongeren hun technische innovaties kunnen showcasen.

CoderDojo Belgium heeft vrij gediversifieerde inkomsten. Naast enkele vaste corporate sponsors, krijgen ze enkele structurele en projectmatige subsidies vanwege verschillende federale en regionale overheden.

Net als Rikolto is ook CoderDojo Belgium intern in beweging. Onder meer door de spectaculaire groei van de vereniging in enkele jaren, en daaraan verbonden de grote toename aan vrijwilligers, dringt de vraag zich op hoe vrijwilligers sterker kunnen betrokken worden in de bestuursorganen van de organisatie.

### 2.3 Semi-gestructureerde interviews

In de twee middenveldorganisaties vonden semi-gestructureerde interviews plaats met beroepskrachten en bestuurders. Dit gebeurde aan de hand van een interviewleidraad met als belangrijkste topics:

- het profiel van de vrijwilligers en vrijwilligersinzet (persoonskenmerken, inzet, duur, ...) en de verandering ervan in de tijd;
- de visie van de organisatie op haar vrijwilligers en de manier waarop de organisatie deze visie vastlegt en kenbaar maakt;
- concrete aspecten van vrijwilligersmanagement (aantrekken van vrijwilligers, het toewijzen van taken, supervisie, training en ontwikkeling, enz.);
- de verhouding tussen het vrijwilligersbeleid en het personeelsbeleid.

Naast de interviews analyseerden we ook relevante documenten die door de organisaties zelf werden aangebracht, zoals visiedocumenten, projectbrochures, voorstellingsmateriaal, de organisatiewebsites, enz.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de personen waarmee gesproken werd voor deze case study. Deze interviews werden aangevuld met een stakeholder assessment waarbij vier andere organisaties (Autodelen, YouCa, Gezinsbond, Natuurpunt) hun feedback gaven op de inzichten die uit de casebevragingen werden gehaald (d.d. 28/11/2019). Deze feedback werd in dit rapport verwerkt zonder directe quotes van de betrokkenen.

Organisatie A: CoderDojo	Organisatie B: Rikolto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• General director (A1)</li> <li>• Voorzitter (A2)</li> <li>• Voormalige community lead (A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur (B1)</li> <li>• Medewerker fondsenwerving (voormalig vrijwilligerscoördinator) (B2)</li> <li>• Diensthoofd fondsenwerving en beweging (B3)</li> <li>• Verantwoordelijke Belgisch programma (B4)</li> </ul>

De gegevens van de gesprekken en documenten werden geanalyseerd op basis van een theoriegedreven analysekader. In de volgende paragrafen gaan we daarom uit van de bestaande theorie en onderzoeksliteratuur over vrijwilligersmanagement in *civil society* organisaties en voegen we daar gaandeweg de inzichten uit de analyse van de twee organisaties aan toe.

### 3. Over vrijwilligersmanagement: de probleemstelling

Met vrijwilligersmanagement of vrijwilligersbegeleiding bedoelen we dat deel van het organisatiebeleid dat zich rechtstreeks richt op de ondersteuning van individuele vrijwilligers. Het gaat dus om structurele, intentionele en geplande activiteiten die als bedoeling hebben vrijwilligers te ondersteunen in hun vrijwilligerswerk (Alfes, Antunes & Shantz, 2017). De toevallige, spontane, ad-hoc of one-shot ondersteuning van vrijwilligers valt hier niet onder. Vrijwilligersmanagement gebeurt steeds in de context van een organisatie, dus niet in een gezin of vriendengroep.

We gebruiken de term ‘vrijwilligersmanagement’ en niet ‘vrijwilligersbeleid’ omdat de notie vrijwilligersbeleid een iets breder pad bewandelt. Een vrijwilligersbeleid omvat naast een visie op vrijwilligers ook alle codes, procedures, reglementen en doelstellingen die een organisatie heeft op het vlak van haar vrijwilligerswerking. Vrijwilligersmanagement gaat specifiek over de interactie tussen de organisatie en de individuele vrijwilligers met het oog op de ondersteuning van het vrijwilligerswerk dat die vrijwilligers verrichten; alsook over het ontwikkelen van een visie en praktijk daarover. We spreken over ‘individuele vrijwilligers’ omdat vrijwilligersmanagement zich eerder richt op de persoon van de vrijwilliger dan op groepen of afdelingen van of met vrijwilligers. Ook al is ook dat onderscheid enigszins artificieel – vrijwilligerswerk is nagenoeg altijd een activiteit die én door individuen én in groep wordt gedaan – toch gaan we ervan uit dat vrijwilligers managen andere kenmerken heeft en een andere rationale volgt dan het managen van groepen en afdelingen van of met vrijwilligers (Piot & Heylen, 2017). Voor groepen geldt immers ook het in acht nemen van processen van groepsdynamiek, interne organisatie (bv.

interne communicatie binnen de groep en externe communicatie als groep naar buiten), elementen van zelforganisatie (bv. op het vlak van leiderschap). Het gaat met andere woorden om aparte entiteiten, en deze kunnen en moeten ook gemanaged worden.

In vergelijking met de onderzoeksliteratuur over het profiel van vrijwilligers en de motieven en inzet van vrijwilligers, zijn er relatief weinig studies die het vrijwilligersbeleid van middenveldorganisaties onderzoeken. Als dat al gebeurt, krijgt het deelaspect van vrijwilligersmanagement vaak weinig aandacht (Studer, 2016). Vaak zitten inzichten daarover wat verscholen in meer omvattende studies over vrijwilligerswerk. Ook in vergelijking met de managementliteratuur over het werken met betaalde beroepskrachten, valt de onderzoeksliteratuur over het managen van vrijwilligers vrij mager uit.

Dit zou kunnen gelezen worden als een veruitwendiging van de aanname dat vrijwilligers helemaal niet moeten ‘gemanaged’ worden of dat de toepassing van enkele generieke managementprincipes voldoende is (Zimmeck, 2001). Hoewel het mogelijk is dat nogal wat organisaties met vrijwilligers dat denken, wordt dit door onderzoek tegengesproken. Wanneer vrijwilligerswerk gebeurt in de context van een organisatie, worden de vrijwilligers altijd geconfronteerd met een aantal aspecten en processen eigen aan die organisatie. Vrijwilligerswerk is vandaag zelfs meer dan ooit een sterk georganiseerde bedrijvigheid. Vrijwilligers moeten daarin spontaan hun weg zoeken en vinden of, beter nog, wegwijs worden gemaakt. Het is aan de organisatie om dat laatste te doen. Organisaties zijn zich daar bewust van, maar geven vaak aan dat ze net daar expertise en inzicht in missen. Anders gezegd: als een middenveldorganisatie geen vrijwilligersmanagement uitbouwt is dat veelal niet omdat de organisatie dat niet nodig acht of het nut er niet van inziet (al zijn er vast wel wat middenveldorganisaties die uitdrukkelijk neerkijken op de teneur en het jargon van veel managers uit het bedrijfsleven.) De reden is veeleer dat ze niet over de juiste expertise beschikken om zo’n management vorm te geven. Want het managen van vrijwilligers is geen simpele kwestie van het “inpassen” van de vrijwilliger(s) in een organisatie, maar vooral van het begeleiden van vrijwilligers. Dat begeleiden komt niet enkel de organisatie ten goede, maar ook het vrijwilligerswerk zelf. Het is dan ook geen verrassing dat internationaal onderzoek aantoonde dat de vrijwilligers vaak zelf vragende partij zijn om door de organisatie vormen van ondersteuning, begeleiding of zelfs sturing te krijgen (Davis Smith, 1998).

De motieven voor vrijwilligersmanagement spelen dus in twee richtingen – in de richting van de organisatie en de richting van het individu - en hetzelfde geldt voor de baten ervan. Rochester en

collega's (2010) stellen vast dat eender welke organisatie die werkt met vrijwilligers beter functioneert wanneer die organisatie ook expliciet oog heeft voor de noden van de vrijwilligers. Het lijkt er dus op dat een vrijwilligersmanagement altijd beter dan *geen* vrijwilligersmanagement, zowel voor de organisatie als voor de vrijwilliger. Deze simpele claim is natuurlijk moeilijk wetenschappelijk hard te maken omdat veel afhangt van het type, de kwaliteit en de intensiteit van dat vrijwilligersmanagement. Maar dat neemt niet weg dat een goed vrijwilligersmanagement duidelijk positieve outcomes heeft, ook voor de organisatie en diens nagestreefde missie. Daarbij moet meteen wel vermeld worden dat een goed vrijwilligersmanagement niet noodzakelijk een management is dat erg gedetailleerd beschreven is, veel regels en procedures kent, een typisch managementdiscours omarmt en top-down wordt ingevoerd en opgevolgd; dat is trouwens noch bij Rikolto, noch bij CoderDojo Belgium het geval. Afhankelijk van de organisatie kan een vrijwilligersmanagement ook louter bestaan uit enkele goed overwogen referentiepunten inzake de ondersteuning en taken van de vrijwilligers en zo toch voldoende ondersteuning geven (Rochester et al., 2010). Evenmin is het zo dat in middenveldorganisaties die geen of een zwak vrijwilligersmanagement hebben het vrijwilligerswerk automatisch zal doodbloeden. Vrijwilligers lopen niet automatisch weg bij een zwak vrijwilligersmanagement.

*“Concern about poor organisation and management do not seem to be causing individuals to stop volunteering (...) it seems that improving how volunteers are looked after may maximise the chances of keeping those whose circumstances are not changing to the extent it causes them to withdraw.”* (Rochester et al., 2010, 138-139)

Deze vaststelling maakt echter nog niet duidelijk welk type van vrijwilligersmanagement het best past bij welk type van middenveldorganisaties en vooral bij welke types van vrijwilligers in dat middenveld. Het kenmerkende van vrijwilligerswerk blijft ook in management- en HR-literatuur vaak onderbelicht, wat maakt dat de idee dat verschillende vrijwilligers en verschillende vrijwilligersorganisaties mogelijk gediend zijn met diverse vormen van vrijwilligersmanagement onbesproken of genegeerd blijft (Brudney & Meijs, 2014, Rochester et al., 2010). In wat volgt trachten we daarom een beter zicht te krijgen op de verschillende opties die vrijwilligersmanagement biedt.

Om te beginnen schetsen we in de volgende paragraaf drie soorten vrijwilligersmanagement. We doen dat op basis van de bestaande internationale theorievorming over vrijwilligersmanagement



en HR in middenveldorganisaties. Vervolgens gaan we na welke Vlaamse middenveldorganisaties precies neigen naar welk type vrijwilligersmanagement. Aan de hand van de organisatiecases Rikolto en CoderDojo Belgium traceren we de argumentatie daarvoor.

## 4. Drie theoriegedreven benaderingen van vrijwilligersmanagement

We onderscheiden in de literatuur (o.a. Al Mutawa, 2015; Cuskelly et al., 2006; Studer, 2016) drie manieren waarop vrijwilligersmanagement in middenveldorganisaties wordt gerealiseerd.

### 4.1. Benadering 1: functioneel vrijwilligersmanagement

Ten eerste is er het functioneel vrijwilligersmanagement. Deze vrij recente aanpak komt er in essentie op neer dat de klassieke HR-praktijken voor beroepskrachten worden toegepast op vrijwilligers (Connors, 1995; McCurley & Lynch, 1997). Of anders gesteld: de vrijwilligers worden door de middenveldorganisatie behandeld als identiek aan de beroepskrachten, met als enige verschil dat ze geen loon krijgen<sup>1</sup>. Verder dienen de vrijwilligers gewoon het organisatiedoel, net zoals de betaalde beroepskrachten dat doen. Deze benadering leidt ertoe dat allerlei klassieke principes en gewoontes in het managen van werknemers worden vertaald of zelfs letterlijk overgenomen bij het omgaan met mensen die zich vrijwillig inzetten. Net zoals bij aanwerving van een werknemer waar de sollicitanten reageren op een formele vacature en aangeworven worden middels een vastgelegde sollicitatieprocedure, zo zal de middenveldorganisatie met een functioneel vrijwilligersmanagement geneigd zijn vooraf een duidelijk takenpakket uit te tekenen alvorens de vrijwilligers te “rekruteren”, bijvoorbeeld via een vrijwilligersvacature en een intakegesprek. Dit is slechts één voorbeeld van een klassieke managementpraktijk voor werknemers die kan hernomen worden bij vrijwilligers. Andere voorbeelden zijn: het specifiek zoeken naar een goede match tussen de competenties/talenten van een individu en zijn of haar (afgeleijd) takenpakket zodat je “de juiste persoon op de juiste plaats” krijgt, het volgens een vast stramien introduceren van nieuwe vrijwilligers in de organisatie, het opzetten van een geformaliseerd taakspecifiek VTO-beleid<sup>2</sup> voor vrijwilligers, het aanbieden van persoonlijke

<sup>1</sup> Uiteraard kunnen vrijwilligers wel een vergoeding krijgen, maar dit is niet hetzelfde als een loon of wedde als tegenprestatie voor afgesproken arbeid.

<sup>2</sup> VTO staat voor: vorming, training, opleiding.

mentoring (bv. een meter- of peter-systeem), het voeren van functioneringsgesprekken, het organiseren van vaste waarderingmomenten (bv. bedankingsdagen), het inzetten van een specifieke vrijwilligerscoördinator die vrijwilligers coördineert en aanstuurt zoals andere coördinatoren een specifieke groep werknemers zouden leiden (bv. een afdeling of departement). Vanuit deze benadering zou je het recruiterings- en oriënteringsvraagstuk met betrekking tot vrijwilligers als volgt kunnen samenvatten: de best mogelijke vrijwilliger zo alloceren dat hij het best rendeert (gezien vanuit het perspectief van de organisatie).

Deze beschrijving maakt meteen duidelijk waarom het functioneel vrijwilligersmanagement of variaties daarop ook wel eens het “workplace model”, “modern model”, “business-based model” of de “program management style” van vrijwilligersmanagement worden genoemd (Meijs & Hoogstad, 2001; Meijs & Ten Hoorn, 2008; MacDuff, Netting, O’connor, 2009; Rochester, 1999). Het gaat telkens om een vrij lineaire kijk op de vrijwilligersloopbaan – gaande van planning, beheer en selectie over waardering en opleiding tot retentie en ontslag - met een duidelijke sturing door de organisatie zelf die zich veruitwendigt in onder andere duidelijke regels, expliciete procedures, codes. De structuur en de inzetbaarheid van de vrijwilligers in die structuur staan voorop.

Hoewel dat vast niet het type van ondersteuning is dat voor elke vrijwilliger geschikt en gewenst is, heeft een dergelijke aanpak zeker een aantal voordelen. Het creëert om te beginnen duidelijkheid. Vrijwilligers weten waar ze aan toe zijn want er is een duidelijk ‘job design’. Ze weten daarmee wat ze kunnen verwachten van de organisatie en wat de organisatie precies van hen verwacht. De functionele benadering geeft dus zowel de individuele vrijwilliger als de organisatie een duidelijk raamwerk (Omoto & Snyder, 1995) en dat heeft zeker een aantal positieve effecten (Gay, 2000). De klemtoon die de functionele benadering legt op aanwerving, planning en oriëntatie rendeert ook, het versterkt de onmiddellijke rolvoldoening (Fallon & Rice, 2015) en verlaagt de drop-out van vrijwilligers (Cuskelly et al., 2006; Milette & Gagné, 2008). Bij problemen of vragen weten de vrijwilligers goed bij wie ze terecht kunnen. Typisch aan een duidelijk functioneel management is ook dat de formele en administratieve aspecten van het vrijwilligerswerk (elementen van een breder vrijwilligersbeleid zoals de terugbetaling van uitgaven, verzekering, ...) vooraf en helder geregeld zijn.

Toch lijkt de theorie van het functioneel vrijwilligersmanagement soms te schuren met de ervaringen van vrijwilligers en vrijwilligerscoördinatoren. Zo beleven zij de betrokkenheid van vrijwilligers vaak eerder als een cyclisch en flexibel proces en niet als een lineair proces. Net

daardoor kan een vrijwilligersmanagement dat te proceduregericht is de flexibiliteit, innovatie, spontaniteit, sociale interactiviteit en autonomie aan de kant van de vrijwilligers tegenwerken. Individualisering en bureaucratisering loeren dan om de hoek (Dekker et al., 2007, Macduff et al., 2009) en dat strookt vast niet altijd met de wensen van de vrijwilligers. Het kan er zelfs toe leiden dat de vrijwilligers hun vrijwilligerswerk echt als een betaalde job beginnen ervaren – met dus ook gevoelsmatig als enige verschil dat ze niet betaald worden (Low et al., 2007; Zimmeck, 2001). De gedachte dat de principes van personeelsmanagement kunnen gekopieerd worden naar vrijwilligersmanagement kan dus als een reductie van de complexiteit van het vrijwilligerswerk aanvoelen. Terwijl een vrijwilliger toch iets anders is dan een onbetaalde werknemer (Alfes, Antunes & Shantz, 2017). Niet alleen de arbeidsvoorwaarden zijn anders, ook de motivatie zal vaak verschillend zijn (bij vrijwilligers vaker intrinsiek van aard) en de verhouding met de organisatie zelf evenzeer. Dat laatste is niet onbelangrijk. Het toont aan dat het al te letterlijk overnemen van de principes van het werknemersbeleid de vrijwilligers nog niet op gelijke voet plaatst met de werknemers. Eerder worden vrijwilligers in dit type van vrijwilligersmanagement gezien als een expliciet aparte groep, een groep die structureel los staat van de betaalde beroepskrachten.

#### 4.2. Benadering 2: interactioneel vrijwilligersmanagement

Deze tweede benadering is duidelijk anders dan het functioneel vrijwilligersmanagement. Bij interactioneel vrijwilligersmanagement wordt de vrijwilliger niet gezien als een onbetaalde werknemer, maar als een unieke en noodzakelijke *resource* of stakeholder die zijn eigen HR-aanpak verdient (Kreutzer & Jäger, 2011; Studer & von Schnurbein, 2013). Zoals de naam aangeeft, benadrukt dit type van management de interactie tussen vrijwilligers en werknemers. De vrijwilligers staan niet “naast” of “onder” de betaalde werkkrachten, maar er net “tussen”. Dat mag bijna letterlijk worden genomen: hij of zij is een lid van het gehele team. Het is dan ook niet zo dat het contact met de vrijwilligers verloopt via één werknemer (bv. een vrijwilligerscoördinator), maar er is een voortdurende interactie tussen de vrijwilligers en meerdere werknemers over de hele breedte van de middenveldorganisatie. Ze staan op gelijke voet, wisselen voortdurend informatie uit en kunnen zich ook kritisch tegenover elkaar opstellen. Zowel de werknemers als de vrijwilligers worden als essentiële stakeholders van het organisatiegebeuren gepercipieerd. Dat betekent dat de mening en positie van de vrijwilligers in de ogen van de organisatie van strategisch belang is, meer dan bij een functionele benadering van de vrijwilligers. Er wordt met andere woorden goed naar de vrijwilligers geluisterd en het

management zoekt een evenwicht tussen de noden en waarden van vrijwilligers en die van de organisatie en zijn werknemers. Die verhouding is cruciaal. Er wordt geen beleid aan de vrijwilligers “opgedrongen”, niets wordt “voor” hen geregeld. Integendeel, de vrijwilligers zijn helemaal mee met hoe de organisatie denkt en draait en ze negotiëren zelf ook mee de koers van de organisatie. Ze praten mee op verschillende organisatieniveaus én zijn deel van de bestuursorganen. Naast participatie is er dus ook co-determinatie vanwege de vrijwilligers. Het interactioneel vrijwilligersmanagement is daarmee erg geïntegreerd, ingebed en flexibel (vandaag vaak aangeduid met het Engelse *agile*), en lang niet zo lineair als bij een organisatie met een functioneel vrijwilligersmanagement. Vandaar dat dit interactioneel model ook wel het “homegrown model” van vrijwilligersbeleid wordt genoemd (Rochester et al., 2010).

Een organisatie met een eerder interactioneel vrijwilligersmanagement is goed te herkennen aan het feit dat de vrijwilligers verschillende taken opnemen op verschillende niveaus van de organisatie en ze gemakkelijk kunnen wisselen van taken (zgn. rotatie). In de uitvoering van hun vrijwilligerswerk kunnen ze zeker hun eigen mening en innovatieve ideeën kwijt en worden ze dus niet in een bepaald organisationeel denken gedwongen.

Dit type van vrijwilligersmanagement gedijt doorgaans goed in eerder informele middenveldorganisaties, waarvan de structuur niet strikt geregisseerd is en waarbij vrijwilligers niet enkel vooraf gedefinieerde taken kunnen opnemen. Het is daarbij niet eens erg dat er geen perfecte match is tussen de vrijwilliger zijn talenten en competenties en de taken die hij of zij gaat uitvoeren. Middels interactioneel management hebben vrijwilligers een vrij grote “zeg” in de organisatie en vertonen ze doorgaans – mede daardoor – een sterk commitment. Dit werkt goed bij organisaties die een duidelijke collectieve interesse nastreven en waarbij de vrijwilligers en werknemers zich bewust inschrijven in die interesse. Op het moment dat die interesse in vraag wordt gesteld en uitwaaiert, kan dit echter spanning creëren in de organisatie. Die spanning kan er ook komen wanneer de vrijwilliger niet meer goed weet wat op een bepaald moment zijn rol is en wat hij kan doen om de organisatie vooruit te helpen (Rochester et al., 2010).

### 4.3. Benadering 3: Value-based vrijwilligersmanagement

Een centraal gegeven in het *value-based* of waardegebaseerd vrijwilligersmanagement is dat vrijwilligers in dienst staan van de waarden van de organisatie. In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat de vrijwilliger zich identificeert met de doelen van de organisatie. Zijn inzet moet

dus ook in het licht daarvan worden gezien. Een goede vrijwilliger draagt (of beter: straalt) dus de waarden van de organisatie uit. Met dat gedrag versterkt hij ook nog eens die waarden. Deze managementstijl drukt dus sterk op een duidelijk organisatie-cultureel aspect: samen gaan voor eenzelfde goede zaak. Zowat alles wat de organisatie doet voor de begeleiding van vrijwilligers staat dan ook in het licht daarvan. Zo zijn de waarden van de organisatie het dominante criterium in het scouten van vrijwilligers. De organisatie zoekt visie en voorbeeldgedrag. De individuele talenten en competenties zijn minder van doorslaggevend belang. De vrijwilligers worden ook in het debat over de waarden van de organisatie betrokken en als ze vorming of training krijgen is dat ook vaak over dat onderwerp. Hetzelfde geldt voor het beloningsbeleid voor de vrijwilligers: vrijwilligers worden beloond volgens de waarden van de organisatie. Zo zal een natuurorganisatie met een value-based vrijwilligersmanagement er eerder voor kiezen haar vrijwilligers te belonen met een fietsgadget dan met een kaartje of een financiële beloning.

Een sterkte van een duidelijke waardengebaseerde begeleiding van vrijwilligers is dat er een krachtige eenheid uit spreekt: iedereen gaat duidelijk voor de missie van de organisatie, van bestuursvrijwilliger tot occasionele uitvoerende vrijwilliger. Het is ook een duidelijk geval van *'practice what you preach'*. Daar tegenover staat dat de waarden ook als "poortwachters" kunnen fungeren en ervoor zorgen dat mensen die minder overtuigd zijn van of vertrouwd zijn met de waarden of eerder kritisch over die waarden reflecteren, direct (impliciet of expliciet) uitgesloten kunnen worden. Een ander mogelijk nadeel is dat wanneer de waarden van de organisatie verschuiven of extern in vraag worden gesteld, de hele organisatie inclusief vrijwilligerswerking in vraag wordt gesteld. Dat is zeker het geval wanneer er een discrepantie is tussen de waarden die de vrijwilligers aan de basis nastreven en de waarden die het bestuur van de organisatie expliciteert.

Over dit derde type van vrijwilligersmanagement is de onderzoeksliteratuur eerder beperkt. Deze benadering moet ook niet zozeer gezien worden als een tegenpool aan de eerste twee benaderingen. Ze is van een andere orde. Ze kan (daarom) ook gezien worden als een extra dimensie die aan het functioneel of het interactioneel vrijwilligersmanagement kan worden toegevoegd. De meeste indelingen in de onderzoeksliteratuur gaan uit van een tweedeling waarbij de aandacht voor waarden niet als apart aspect wordt meegenomen (Meijs & Hoogstad, 2001; Rehnberg, 2009). Wij doen dat hier wel net om aan te tonen dat zowel in een functioneel als in een interactioneel model aandacht kan gaan naar waarden in de organisatiecultuur, maar

dat hoeft niet noodzakelijk zo te zijn. Omdat er geen dwingend verband is, presenteren we de waardengedreven benadering als een aparte dimensie in deze typologie.

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de kenmerkende karakteristieken van de drie geschetste benaderingen of perspectieven van vrijwilligersmanagement. We benadrukken dat de theorie geen voorkeur uitspreekt voor een bepaalde benadering. Ze staan elk voor een andere kijk op hoe vrijwilligers gemanaged kunnen worden. Het zijn drie verschillende benaderingen met een verschillende finaliteit, elk met hun voor- en nadelen. Het adjectief 'functioneel' hoeft dus zeker niet te betekenen dat dergelijke benadering beter "functioneert" of dat een 'value-based benadering' van grotere maatschappelijke waarde is.

*"There is simply no best way of organizing volunteers, neither in volunteer run organizations, in government organizations, in nonprofit organizations with mostly paid staff, nor in businesses. Volunteering, volunteers and the way they are organized and managed differs from context to context." (Meijs & Ten Hoorn, 2008, 29)*

	Functioneel vrijwilligersmanagement	Interactieel vrijwilligersmanagement	Value-based vrijwilligersmanagement
<b>Typierend</b>	Klassieke HR-praktijken van beroepskrachten toepassen op vrijwilligers	De vrijwilliger is een unieke resource (anders dan werknemer), verdient een eigen specifiek HR-praktijk	De vrijwilliger staat in dienst van de waarden van de organisatie
<b>Visie op de vrijwilliger</b>	Er wordt nauwelijks onderscheid gemaakt tussen de vrijwilliger en de beroepskracht. Beide dienen een eenzelfde doel	De vrijwilliger is een lid, een stakeholder. Er is een strategische visie op het werken met vrijwilligers	De vrijwilliger identificeert zich met de doelen van de organisatie
<b>Positie van de vrijwilliger in de organisatie</b>	“Onder” en los van de beroepskrachten	Sterke interactie “tussen” vrijwilligers, werknemers en managers	De vrijwilliger identificeert zich met de doelen van de organisatie
<b>Proces vrijwilligersloopb aan</b>	Lineair (van aanwerving tot ontslag)	Veelal niet lineair	Veelal niet lineair
<b>Typische praktijken van vrijwilligersmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijwilligers-vacatures / duidelijke werkpakketten</li> <li>• Selectie en recrutering</li> <li>• Taak-match</li> <li>• Duidelijk VTO-beleid</li> <li>• Persoonlijke mentoring</li> <li>• Functioneringsgesprek</li> <li>• Vrijwilligerscoördinator</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatie vrijwilligers op verschillende organisatieniveaus</li> <li>• Veel overleg onderling</li> <li>• Persoonlijke expressie door vrijwilligers</li> <li>• Inzet op teamspirit en collectieve</li> <li>• Collectieve beloningen (feestjes, applaus, ...)</li> <li>• Vrijwilligersrotatie</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutering = selectie op grond van waarden</li> <li>• Vorming rond de waarden</li> <li>• Vrijwilligers worden betrokken in discussies</li> <li>• Voorbeeldgedrag wordt in de kijker gezet /</li> <li>• Vrijwilligers stralen waarden uit</li> <li>• Beloning volgens de waarden</li> <li>• ...</li> </ul>

Tabel 1. Vormen van vrijwilligersmanagement in het middenveld

## 5. Wie kiest voor welk type van vrijwilligersmanagement – en waarom?

Vanzelfsprekend zijn deze drie geschetste benaderingen slechts grofmazige theoretische indelingen die zich zelden in hun zuivere vorm voordoen in de realiteit. Middenveldorganisaties combineren perspectieven en praktijken. Zoals we verder ook zullen zien maken ze niet één keuze voor één benadering, maar kiezen ze gaandeweg en worden keuzes herzien en bijgemengd. Dit dynamische aspect wordt in de literatuur over vrijwilligersmanagement vaak over het hoofd gezien (zoals bij: Rochester, 2009; Brudney & Meijs, 2014). Ook kunnen op verschillende niveaus van een middenveldorganisatie verschillende visies op vrijwilligersmanagement leven. Zeker bij grotere organisaties die meerdere objectieven combineren en met verschillende taakniveaus werken, kunnen zich verschillende managementstijlen tegelijk voordoen.

Elke keuze in het coördineren van vrijwilligers hangt af van de situatie in de organisatie, maar ook van de vrijwilligers zelf en de rollen die de vrijwilligers (willen) opnemen. Sommige vrijwilligers vragen expliciet naar een functionele ondersteuning en willen bijvoorbeeld een duidelijk vooraf afgelijnd takenpakket. Anderen willen dat net niet. Dat hangt uiteraard ook samen met het type vrijwilligerswerk dat in de organisatie gebeurt of kan gebeuren. Uitvoerend vrijwilligerswerk *matcht* beter met functioneel vrijwilligerswerk terwijl meer activistisch werk beter samenspoort met een duidelijk waardengedreven kader en soortgelijke ondersteuning. En omdat in eenzelfde middenveldorganisatie heel vaak verschillende types van vrijwilligerswerk bestaan en nodig zijn, is het niet uitzonderlijk dat een organisatie dus meerdere types van vrijwilligersmanagement tegelijk voert.

### 5.1 Structurele aspecten van functioneel vrijwilligersmanagement

Het voorgaande neemt niet weg dat er een correlatie (maar niet per se een oorzakelijk verband, het managementtype blijft m.a.w. een bewuste keuze) is tussen de aard en grootte van de middenveldorganisatie en de gebruikte managementstijl. Zo wijst de onderzoeksliteratuur uit dat de grote verenigingen en sterk uitgebouwde middenveldorganisaties het meest neigen naar de benadering van het *functioneel vrijwilligersmanagement*. Bij uitstek organisaties die zich kenmerken door een sterke stabiliteit, institutionalisering en/of een duidelijke kwaliteitszorgcultuur (met duidelijke kwaliteitszorgprocedures en –plannen) weten zich aangetrokken tot het functionele type van vrijwilligersmanagement. Ook middenveldorganisaties die een bepaalde dienst leveren via de vrijwilligers, zoals bijvoorbeeld verkoop, zorg of technische



ondersteuning (bv. pakweg mantelzorgers of vrijwillige hulpverleners op evenementen), achten zich vaak gebaat bij deze managementstijl. Zeker wanneer het gaat om diensten die elders, in de organisatie of daarbuiten, soms ook door betaalde krachten worden gedaan (Handy, Mook, Quarter, 2008). Het gaat er dan om dat de vrijwilligers zo goed en zo functioneel mogelijk worden ingezet – het zoeken naar de match tussen persoon en taak is cruciaal - en dat dat als organisatie goed afgestemd wordt. Met dat laatste bedoelen we ook de onderlinge afstemming tussen vrijwilligers en beroepskrachten, wat heel belangrijk is wanneer deze twee groepen samenwerken aan éénzelfde doelstelling of in contact komen met eenzelfde “klant”. In zo een geval wordt ook gesproken over “ingebouwd vrijwilligerswerk” (Horizontaal Overleg Vrijwilligersbeleid, 2017). Zuiver functioneel vrijwilligersmanagement komt in het Vlaamse middenveld niet vaak voor. Uit de surveybevraging van CSI Flanders leren we dat vooral organisaties in de welzijnssector, meer dan sociaal-culturele organisaties of organisaties in de sociale economie, functionele managementpraktijken hanteren. De CSI-surveycijfers geven aan dat nieuwe sociale bewegingen en jeugdorganisaties functioneel vrijwilligersmanagement veel minder omarmen. Toch herkennen we ook daar regelmatig praktijken die bij het functionele paradigma passen.

Zo werkt **Rikolto** met aparte vrijwilligerscoördinatoren die vrijwilligers ondersteunen en begeleiden. Deze werkwijze die eigen is aan het functionele paradigma is ook vanzelfsprekend in een ngo die vrijwilligers betreft in lokale comités. Een vrijwilligerscoördinator kan voor deze lokale groepen een duidelijk aanspreekpunt vormen, mensen uit verschillende groepen samen brengen, een bovenlokaal programma mee helpen ontwikkelen, enz.

Bij **CoderDojo Belgium** werd van bij de start grote zorg besteed aan de tweelagige structuur van de vrijwilligersorganisatie, met één nationaal secretariaat dat voor ondersteuning zorgt in tal van lokale Dojo's. Dat sterk werd nagedacht over de functionaliteit van die structuur valt af te lezen aan de afgebakende rollen (community leads die fungeren als vrijwilligerscoördinatoren en (lead) coaches en cooks die fungeren als lokale vrijwilligers) en daaraan verbonden takenpakketten, bevoegdheden en gerichte online ondersteuning met didactisch materiaal en een gedeelde online drive. Ook de door de organisatie georganiseerde “bootcamps” voor de (lead) coaches (4 à 5 maal per jaar) kunnen als een functionele managementpraktijk worden geïnterpreteerd. De organisatie heeft zich daarvoor gespiegeld aan het bedrijfsleven (*“De grote structuur die we als*

*bedrijf hebben, hebben we ge-leverage-d op die vzw” (A2)). Wellicht kunnen we –in de inhoud maar ook de verwoording van bovenstaand citaat – de invloed herkennen van het bedrijfsleven op de oorspronkelijke aanpak van de organisatie. Dat de vrijwilligersorganisatie ontstaan en gegroeid is in de schoot van een groot bedrijf is in die optiek niet toevallig of neutraal.*

*Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat het omgaan met de vrijwilligers niet al te veel werd gespiegeld aan de klassieke corporate HR-structuur. Op de vraag of CoderDojo Belgium als vereniging managementpraktijken overneemt uit het bedrijfsleven antwoordt de voorzitter: “Het is eerder omgekeerd. Bedrijven doen vandaag het omgekeerde. Ze kijken wat HR betreft meer naar start-ups, ze kijken naar wat ze flexibel maakt. Want grote bedrijven zijn gedoemd in hun structuren om te falen. (...) Attitude is heel belangrijk geworden. Dat is eigenlijk meer belangrijk dan “rolletjes” en “vakjes”.” (A2)*

In zekere zin kunnen we stellen dat dergelijke structuregebonden keuzes in beide organisaties lange tijd bepalend zijn geweest voor het soort vrijwilligersmanagement dat ze voerden. Vandaag verwezenlijken de twee organisaties belangrijke verschuivingen en mede daardoor zijn zij hun vrijwilligersmanagement duidelijk aan het bijmengen met elementen van een meer interactieel en vooral een waardegebaseerd vrijwilligersmanagement.

## 5.2 Bijmengen met aspecten van interactieel vrijwilligersmanagement

Het *interactieel vrijwilligersmanagement* is een type van begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers dat vrij courant is in het Vlaamse middenveld. Kleinere middenveldorganisaties die minder gedwongen worden om grote structuren op te zetten voor de begeleiding van hun vrijwilligers steunen doorgaans sterk op dit type van vrijwilligersmanagement. Hetzelfde geldt voor organisaties die in hoofdzaak draaien op vrijwilligers, zogenaamde vrijwilligersorganisaties. De verantwoordelijkheid en autonomie die de vrijwilligers in die organisaties krijgen, zorgt ervoor dat zij als vanzelf mee aan het stuur van de organisatie komen. Dat zet zich door in de omgang met de vrijwilligers die meer interactieel wordt: het onderlinge overleg tussen vrijwilligers en tussen vrijwilligers en (de beperkte groep aan) beroepskrachten wordt intenser, de vrijwilligers nemen naast uitvoerende en technische taken ook bestuurstaken op zich. Zoals we al eerder aangaven is interactieel vrijwilligersmanagement doorgaans eigen aan de middenveldorganisaties waarin één specifieke collectieve interesse centraal staat. Dat is zowel bij Rikolto als CoderDojo Belgium duidelijk het geval. De collectieve interesse is in de twee

organisaties weliswaar erg verschillend – bij Rikolto is dat de zorg voor een duurzame landbouw- en voedingsindustrie, bij CoderDojo Belgium het inspireren van jongeren op het vlak van technologie – toch gaan beide organisaties ervan uit dat die collectieve interesse het bindend element is bij de vrijwilligers. Het zijn geen vrijwilligers die zich inzetten voor de middenveldorganisaties maar vrijwilligers die zich inzetten voor het doel van die organisaties. Gaandeweg zijn beide organisaties de inbreng van de vrijwilligers dan ook niet enkel anders gaan structureren, maar zijn zij ook de verhouding tussen de organisatie en haar vrijwilligers aan het bijstellen. De aanleiding verschilt bij de twee organisaties wel enigszins.

Bij **Rikolto** is dat een gevolg van de inhoudelijke herpositionering van de organisatie. De transitie van een klassieke Noord-Zuid vrijwilligersbeweging met campagnes, sensibilisering en een comité-werking naar een internationale netwerkorganisatie noopte tot een herinvulling van het vrijwilligerswerk. De betrokkenen in de pilootprojecten in het onderwijs (leerlingen, leerkrachten) of zij die zich vrijwillig inzetten voor experimenten zoals ‘Het grootste diner’ (een project om mensen bewust te maken hoe voedselconsumptie eerlijker, transparanter en milieuvriendelijker kan) of het uittekenen van stadsbrede voedselstrategieën, zijn geen “klassieke” vrijwilligers met enkel de ambitie om landbouwers in het Zuiden te helpen. Hun engagement is breder: ze voelen zichzelf als consumerende burger een rechtstreekse actor in de landbouw- en voedingsindustrie en worden ook zo benaderd door Rikolto. Vandaar dat de organisatie ook niet meer kijkt naar de vrijwilligers als uitvoerders van een bepaalde programma, maar als essentiële actoren die deel zijn van het verwezenlijken van de missie van de organisatie. De organisatie spreekt van een “multi-actorbenadering” (B1), wat niet enkel verwijst naar de vrijwilligers als beslissende actor, maar ook impliceert dat een vrijwilliger meerdere rollen tegelijk kan vervullen<sup>3</sup>: die van vrijwilliger voor de organisatie, die van bewuste consument, die van bedrijfsleider of schooldirecteur, enzovoort. Door deze innovatie komt het zwaartepunt van de organisatie voor een belangrijk deel bij de vrijwilligers te liggen, niet enkel voor het uitvoerende maar ook voor het creatieve en ontwerpende werk. Zo ver is de organisatie echter nog niet, zo geeft een medewerker aan, want daar is tijd voor nodig: *“Nu denken we nog heel vraaggestuurd. Nu is er nog heel weinig ‘bottom-up’ in onze achterban. Wij willen iets in de maatschappij zetten en we zoeken daar mensen voor, zo gaat dat nu (...). We moeten ruimte creëren een groep*

<sup>3</sup> Op het fluïde karakter dat de notie ‘vrijwilliger’ hiermee krijgt, komen we verder nog terug.

samen te brengen en te vragen wat zij willen doen. Maar dat is iets waar ik nu naar uitkijk om naartoe te kunnen werken.” (B2).

Bij **CoderDojo Belgium** is geen verschuiving van de missie van de organisatie gaande (daarvoor is de organisatie wellicht nog te jong), maar eerder een verdere interne organisatieontwikkeling. De organisatie wil de afstand tussen haar bestuurders enerzijds en de lokale vrijwilligers anderzijds niet te groot laten worden. Ze wil met name dat de bestuurders dicht betrokken blijven bij de *“community van vrijwilligers”* (A1) en onderzoekt daarom of het zinvol is meer (lokale) vrijwilligers op te nemen in de bestuursorganen van de organisatie. Deze bestaan nu grotendeels uit mensen uit het bedrijfsleven en beroepskrachten uit de organisatie. De idee is dat de organisatie met die aanpassing nog meer *“bottom-up wordt aangestuurd”* (A1) en de vrijwilligers meer verantwoordelijkheid en zeggenschap krijgen in het geheel – zeker wat betreft de strategische lijnen van de organisatie (A2). De omgang met de vrijwilligers mag ook minder gestructureerd en informeler verlopen, zo wordt gesteld. Zowel de directeur als de voorzitter van de organisatie geven aan dat dat ook de wens is van de vrijwilligers zelf (A1, A2). Deze interne verschuiving betekent overigens niet dat er vandaag geen beleidsinspraak is van de lokale vrijwilligers. Medezeggenschap is vandaag mogelijk via face-to-face en e-mailcontact met de community leads en op de DojoCons (conferenties). Met het verkleinen van de spanwijdte tussen de top van organisatie en de lokale vrijwilligers worden ook nieuwe entiteiten in de organisatiestructuur overwogen. Zo onderzoekt de organisatie de inzet van transversale (niet-lokale) strategische comités van vrijwilligers die rond bepaalde thema’s advies kunnen verlenen aan de raad van bestuur. Vanuit elk strategisch comité zouden ook één of twee vrijwilligers kunnen afgevaardigd worden voor de algemene vergadering van de vzw (A1). Ook al overweegt de organisatie deze nieuwe strategische comités in te voeren als een nieuwe laag in de organisatiestructuur, toch streeft men er expliciet naar de structuur van de organisatie zo licht mogelijk te houden. Vooral de voorzitter benadrukt – en dat is een typisch interactionele gedachte - de centrale rol van de vrijwilligers als groep: *“Voor mij is CoderDojo de vrijwilligers. Ik denk dat we soms een verkeerd beeld hebben van wat eigenlijk de vzw is. De vzw is eigenlijk niets. Natuurlijk, de vzw is er gewoon om administratieve zaken te faciliteren. Maar met puur administratie bereik je niets. Niets.”* (A2) De (inter)actie van de vrijwilligers primeert dus. Opvallend hierbij is dat hoewel CoderDojo Belgium zich vooral op ICT richt en veel online communiceert, vooral de

rechtstreekse communicatie met en tussen de vrijwilligers het sterkst geapprecieerd wordt (A3). Interactiviteit is dus geen kwestie van digitale connectiviteit.

We zien dus in beide organisatiecases een sterk “bijmengen” van de functionele managementpraktijk met aspecten van een interactioneel vrijwilligersmanagement.

### 5.3 Bovenal een duidelijke gerichtheid op de waarden uiten

Is het niet vanzelfsprekend voor een middenveldorganisatie om te claimen dat ze een waardengedreven organisatie is? Het lijkt zelfs bijna onmogelijk een middenveldorganisatie voor te stellen die geen maatschappelijke engagementen uitdraagt of nastreeft. We zouden zelfs kunnen stellen dat dat streven naar sociale eerder dan financiële meerwaarde eigen is aan de definitie van “middenveld” (Oosterlynck, Verschuere, Verhaeghe, 2019). Al zullen veel organisaties die we niet tot het middenveld rekenen allicht ook maatschappelijke waarden in hun missie opnemen, misschien vandaag zelfs meer dan ooit tevoren. Dit gebeurt soms uit overtuiging (bv. als vorm van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’), soms ook omdat het gewoon goed staat je als waardengedreven of idealistische organisatie te profileren. Het vooruitschuiven van maatschappelijke waarden betekent echter niet dat die waardengedrevenheid ook uit alle daden van de organisatie spreekt.

Niettemin blijkt uit de CSI-bevraging dat de middenveldorganisaties in Vlaanderen zich erg enthousiast tonen voor de waardengedreven benadering van vrijwilligersmanagement en veel van hun eigen praktijken daarin herkennen. Dat is vooral het geval bij middenveldorganisaties die politieke actie voeren en positie innemen, bij verenigingen die werken rond armoede, sociale inclusie en bredere welzijnsthema’s, en bij jeugdwerkverenigingen. Bij hen primeert hun maatschappelijke ideaal, ook in de omgang met eigen vrijwilligers. Bij de middenveldorganisaties die werken rond werk, beroep, economie zoals vakbonden, beroeps- en werkgeversverenigingen en service-clubs is die waardengerichtheid in het vrijwilligersmanagement in vergelijking met andere middenveldorganisaties minder voorkomend.

Bij zowel Rikolto als CoderDojo Belgium is het normatief appel van de organisaties erg belangrijk, zo gaven de medewerkers aan in de interviews. Dat betekent niet dat ze hun vrijwilligers rechtstreeks inzetten voor politiekgerichte actie of campagnes, eerder beschouwen zij de waarden van de organisaties als belangrijke motivatoren om vrijwilligers aan te spreken, te

oriënteren en te belonen. Tijdens het vrijwilligerswerk fungeren de waarden ook als belangrijke bronnen van collectieve betekenisgeving. Dat is belangrijk, zeker in tijden waarin vrijwilligers steeds meer *reflexief* worden (Hustinx, 2007; Hustinx & Lammertyn, 2003) en ze dus sterk nadenken over wat ze willen en of het vrijwilligerswerk dat ze doen wel aansluit bij hun persoonlijke identiteit.

Hierbij moeten we wel aangeven dat het verschil tussen een 'collectieve interesse' (zie: interactioneel vrijwilligersmanagement) en een waarde (zie: waardegebaseerd vrijwilligersmanagement) erg nauw leest. Zoals we eerder al aangeven zijn de waarden die CoderDojo Belgium naar voor schuift minder normatief geladen dan die van Rikolto, en kunnen ze dus ook als een collectieve interesse worden gezien. Toch valt op dat ook de geïnterviewden van CoderDojo Belgium expliciet verwijzen naar een maatschappelijk engagement (cf. woorden als 'empowerment').

Door de verschuiving bij **Rikolto** is de idee gegroeid dat een vrijwilliger niet zozeer iemand is die iets doet voor de organisatie, maar iemand *“die zich bindt aan een verhaal.”* (B3) Vroeger deden vrijwilligers echt hun werk *“(…) voor Vredeseilanden. Nu zijn ze meer verbonden aan het thema, het verhaal en de rol die ze in dat thema kunnen spelen. Het is dus allemaal minder gericht op Rikolto zelf.”* (B4) Dit is een kwestie van identiteitsvorming, zowel aan de kant van de organisatie als aan de kant van de vrijwilliger: *“Die [vrijwilliger] gaat nu ook nadenken om in de organisatie handvatten te vinden om in zijn persoonlijk en professioneel leven die missie mee uit te dragen.”* (B3) Door deze aanpak zit de vrijwilliger automatisch dichter bij de waarde die de organisatie wil uitdagen *“Nu zitten we met een nieuw soort vrijwilliger die veel meer gelinkt is aan het programma, of bepaalde onderdelen van het programma.”* (B3) Een van de medewerkers noemt ze daarom niet zozeer vrijwilligers meer – want dat klinkt te werktuiglijk – maar *“ambassadeurs van de missie van de organisatie”* (B3). De geactualiseerde missie van de organisatie zette dus de visie op vrijwilligerswerk scherp en zit dichter op de huid van de vrijwilliger die ook meedenkt vanuit de waarden van de organisatie. *“Het accent is wat verschoven. Vroeger was het vooral fondsen werven, vrijwilligers die vanuit een solidariteitsgevoel geld gingen verzamelen. Nu voelen die mensen zich zelf verantwoordelijk, en zien ze voor zichzelf een rol in het verduurzamen van voedselsystemen. (...) Ze kunnen nu veel meer andere dingen doen waaraan ze iets hebben. Zo komen de thema's ook op de agenda te staan. (...) Nu zit het veel meer op hun*

vel. Het gaat over ONZE manier van consumeren en de impact daarvan op anderen. Dat spreekt mensen ook meer aan.” (B4) Kortom: Rikolto heeft haar waardenpatroon herijkt en spreekt hiervoor op een andere manier haar vrijwilligers aan, vanuit een duidelijker waardengedreven vrijwilligersmanagement.

In de interviews met de betrokkenen bij **CoderDojo Belgium** wordt de waardengedrevenheid van het initiatief regelmatig sterk benadrukt. In woorden van de voorzitter van de vereniging: *“Het [CoderDojo Belgium] is open en gratis. We proberen vanuit waardes en empowerment te denken. Er is maar één regel en dat is: be cool! Dat betekent ook: er mag geen platte commerce mee gepaard gaan. (...). De coaches doen het om hun passie voor IT over te brengen, en wij leggen de coaches geen regels op.”* (A1) Hoewel het belangeloos overdragen van een passie voor IT als een waarde gezien kan worden (c.q. het *waarderen* van de mogelijkheden van IT en dus ook de inzet van IT), is het duidelijk dat het hier om een ander soort, minder normatief geladen waarde gaat bij een organisatie als Rikolto.

De voorzitter maakt duidelijk dat alleen wordt opgetreden als iemand de waarden van organisatie overtreedt, bijvoorbeeld door een commercieel aspect aan een lokale Dojo toe te voegen. Maar dat gebeurt zelden. *“De waarden zijn niet onderhandelbaar (...) Ik ben echt overtuigd: als je blijft je waarden voorop stellen, de mensen verenigt rond die waarden, dat je echt veel meer conflicten vermijdt dan dat je er uiteindelijk krijgt.”* (A2)

De waardengedrevenheid van het organisatiedenken wordt ook gereflecteerd in het feit dat de organisatie geen vrijwilligers- of verplaatsingsvergoedingen uitkeert, net omdat men ervan uitgaat dat de drive van de vrijwilligers sterk genoeg is en er geen compensatie gewenst is.

## 6. Vrijwilliger en middenveldorganisatie: twee kanten van eenzelfde medaille

Als de vorige paragrafen één ding duidelijk maken, dan is het wel dat er veel drivers zijn – buiten en binnen een organisatie – die het vrijwilligersmanagement van een middenveldorganisatie tot verandering dwingen. Een sterk vrijwilligersmanagement staat niet stil, maar evolueert mee met de externe en interne vragen en opportuniteiten. In deze paragraaf gaan we daar nog even op in

en staan we stil bij enkele tendensen, zowel aan de kant van de vrijwilligers als aan de kant van de middenveldorganisaties die met vrijwilligers werken.

### 6.1. De veranderende vrijwilliger die niet altijd ‘vrijwilliger’ genoemd wordt

In de introductie van dit rapport gaven we het al aan: de vrijwilligers vandaag zijn niet meer die van vroeger. Hun gedrag is anders, maar ook hun dispositie ten opzichte van hun vrijwilligerswerk en hun zelfbeeld als vrijwilliger is mee geëvolueerd. Eén van de aspecten die daarin opvallen is het veranderende gebruik van de term “vrijwilliger”. Ten eerste wordt de term vrijwilliger niet meer altijd gebruikt of wordt er toevlucht gezocht tot andere, meer *catchy* en eigentijdse (quasi)synoniemen. CoderDojo Belgium is op dat punt een interessant voorbeeld met hun gebruik van de termen “lead coach”, “coach” en “cook” om verschillende types van vrijwilligers aan te duiden. Deze nieuwe termen hebben het voordeel dat ze organisatie-eigen zijn en bovendien ook internationaal kunnen worden gebruikt. Uit het stakeholder assesment blijkt verder dat voor sommige jonge middenveldorganisaties de notie ‘vrijwilliger’ niet meer eigentijds genoeg klinkt. Aan de term vrijwilliger hangen ook verschillende associaties en stereotiepe beelden vast, zoals dat van langdurige en intense vrijwillige inzet. Dat is de reden waarom onder meer Rikolto vandaag het woord ‘vrijwilliger’ eerder omzichtig gebruikt. Het woord lijkt niet meer alle vrijwillige engagementen die er achter schuilgaan te kunnen vatten. Wanneer het gaat over de betrokkenen bij Rikolto-initiatieven die mensen aanspreken als bewuste consument (zoals ‘Ik ben meer dan mijn kassaticket’, een beweging van burgers die duurzame voeding in de supermarkt onderzoeken) wordt de term nog niet gebruikt, legt de medewerker fondsenwerving uit. Ze verkiest ‘geïnteresseerden’ als aansprekingsvorm. *“Op dit moment zou ik die mensen nog niet durven aanspreken als echte vrijwilliger. Ik ben bang dat die mensen dat niet als bedoeling hadden. Dat duurt wel een tijdje voordat mensen dat een compliment vinden, eerder dan beangstigend. Mensen zijn heel beducht voor, ik wil niet het gevoel geven ‘ik geef een hand en ze pakken een arm’.”* (B2) Zoals eerder vermeld, wordt ook de term “ambassadeur” wel eens gehanteerd.

Uit het bovenstaande citaat spreekt ook de schrik voor overbevraging van vrijwilligers. Ook dat speelt vandaag sterk in hoe middenveldorganisaties met vrijwilligers omgaan. In CoderDojo Belgium zijn de taken van de vrijwilligers vrij duidelijk bepaald, toch is men ook daar voortdurend aan het afwegen hoe de vrijwilligers het best ondersteund en niet belast kunnen worden. *“Als je iets gratis doet, dan moet je er energie van krijgen. Als je energie wegneemt, dan komen mensen niet.”* (A2) In Rikolto is door de verandering in de positiebepaling van de organisatie de plaats van



de vrijwilligers minder eenduidig. De ‘vrijwilliger’ is als concept meer fluïde geworden. Wat de organisatie als vrijwilliger ziet, komt niet per se overeen met de conceptualisering van ‘vrijwilliger’ door die vrijwilligers zelf!

Het inschakelen van vrijwilligers gebeurt dan ook telkens voorzichtig, zeker als het gaat om taken waar die specifieke vrijwilligers nog niet eerder voor werden ingezet: *“Er is wel een schrik voor overbevraging. Dat is een kwestie van relatieopbouw en bepalen waar je het over hebt. En hoe hard je moet springen naar een ander verhaal? Hoe kleiner die sprong wordt, hoe meer het wordt meegepakt.”* (B2) Toch helpt het nieuwe elan van Rikolto als een netwerkorganisatie die steunt op bewuste burgers ook om nieuwe vrijwilligers aan te trekken, zo wordt aangegeven. Deze nieuwe vrijwilligers vragen echter een andere aanpak en structuur dan de “klassieke” vrijwilligers in de lokale comités. De organisatie is nu aan het zoeken hoe ze én de nieuwe én de klassieke vrijwilligers kan blijven betrekken. *“(…) waar we de laatste jaren met de verandering van de thematiek terug een nieuw publiek aanspreken. Maar die schuif je niet zo maar in de oude structuren. Dus we zijn op zoek naar nieuwe actiemodellen en manieren om de nieuwe vrijwilligers te blijven betrekken.”* (B2)

Dit is vooral – zo geven zowel CoderDojo Belgium als Rikolto aan – een kwestie van het enthousiasme en de passie van de betrokkenen te koesteren en te laten groeien. Daartoe moeten al te bruuske veranderingen in de structuur of communicatie van de middenveldorganisatie worden vermeden en moeten organisaties hun verwachtingen naar de vrijwilligers durven differentiëren. Het is ook vooral een kwestie van te luisteren naar de vrijwilligers zelf, zo geven nagenoeg alle geïnterviewden aan. Zo geeft CoderDojo Belgium aan dat de lokale Dojo’s die ontstonden uit het enthousiasme van een door ICT gepassioneerde vrijwilliger sneller een succes worden dan de Dojo’s die worden opgezet vanuit een lokale structuur zoals een bibliotheek (A3).

## 6.2. De veranderende organisatie met zijn krakende structuren

Vrijwilligers kiezen voor een bepaalde organisatie met een bepaald vrijwilligersmanagement, maar omgekeerd kunnen organisaties zich ook aanpassen aan de veranderende vrijwilliger. Dat impliceert dat organisaties hun organogram en/of bestuursorganen aanpassen (wat zowel bij Rikolto als CoderDojo Belgium gebeurd is of aan het gebeuren is). Soms kan dat er echter toe leiden dat, in een overgangperiode, twee verschillende visies op vrijwilligerswerk naast elkaar bestaan in eenzelfde organisatie. Dat is niet altijd gemakkelijk, zo blijkt uit de Rikolto-case: *“Je schippert tussen het oude en het nieuwe verhaal (...) Ja, oorspronkelijk was het meer mensen aanspreken op hun solidariteit terwijl we nu heel sterk bezig zijn met het zoeken naar manieren*

*om mensen te laten engageren voor de verandering in de samenleving. Dat komt uit een andere motivatie dan de solidariteit en het gevoel van iemand te helpen. En dat maakt het moeilijk om de twee te combineren.” (B2) Deze situatie wordt door de medewerkers getypeerd als een overgangssituatie (B1, B2) “Nu staan we een beetje op een kruispunt van hoe we naar vrijwilligers kijken. Want we willen het niet hebben over de oude vrijwilligers want dat is ook voor een stuk denigrerend voor die mensen. Waar komen de verschillende dynamieken samen, dat is de vraag.”(B2)*

Deze zoektocht laat zich voelen in de communicatie naar de vrijwilligers maar ook in de interne structuur van de organisatie zelf, een structuur waarvan wordt gezegd dat ze “kraakt en beweegt” (B3). Een van de uitdagingen daar, zo leren we uit het stakeholder assesment, is het vroegere denken in vrijwilligersfuncties (bv. lokale voorzitter, secretaris) wat meer los te laten en meer te gaan denken in specifieke en momentane rollen of taken (bv. mee organiseren van één event). Een andere uitdaging ligt in het uitproberen van nieuwe verhoudingen tussen personeel en vrijwilligers. Voorheen waren het uitsluitend de vrijwilligerscoördinatoren of bewegingscoaches die het primaire aanspreekpunt waren voor de vrijwilligers. Vandaag is die rol veel meer verspreid en vernetwerkt. “Vroeger was dat met een duidelijke doorsnede, maar nu zitten ze wat op elkaar, en weten ze soms niet goed wie welke rol heeft. Je voelt dat dat een beetje aan het verschuiven is, en daar moeten we ook mee bezig zijn.” (B3)

## 7. Conclusie: vrijwilligersmanagement in middenveldorganisaties, weerloos en waarde(n)vol

In dit rapport schetsten we op basis van onderzoek en theorie drie manieren om als middenveldorganisaties vrijwilligers te managen: *functioneel vrijwilligersmanagement, interactioneel vrijwilligersmanagement en waardengebaseerd vrijwilligersmanagement*. We stelden vast dat middenveldorganisaties teruggrijpen naar de drie managementstijlen, zij het niet altijd in gelijke mate. Dat bleek ook uit de CSI-surveycijfers. De twee cases die centraal stonden in deze case study tonen aan dat organisaties vaak uiteenlopende redenen hebben om zich niet te beperken tot één soort van vrijwilligersmanagement. Ze kiezen niet ex nihilo voor één type van management, maar laten die keuze voortvloeien uit de visie en structuur van de organisatie. Elementen van een functioneel vrijwilligersmanagement, zoals duidelijke takenpakketten voor

vrijwilligers en een onthaalbeleid voor nieuwe vrijwilligers, worden vaak gebruikt als structurele onderbouw voor de vrijwilligerswerking. Ze lijken zelfs noodzakelijk bij de start en groei van een middenveldorganisatie die door vrijwilligers wordt gedragen. In de twee cases zien we echter mooi geïllustreerd hoe die benadering gaandeweg wordt aangevuld met praktijken die meer aanleunen bij een interactioneel vrijwilligersmanagement, zoals vrijwilligers betrekken in bestuursorganen en het loslaten van communiceren via specifieke vrijwilligerscoördinatoren ten voordele van een organisatiebrede communicatie met de vrijwilligers. De aanleiding daartoe kan zowel extern gesitueerd worden (de organisatiemissie die bijgeschaafd wordt op grond van maatschappelijke veranderingen, zoals het geval is bij Rikolto) als intern getriggerd zijn (de groei in het aantal vrijwilligers en daarmee een veranderende verhouding tussen het aantal vrijwilligers en het aantal betaalde werkrachten, de expliciete vraag van lokale vrijwilligers naar meer beleidsinspraak in de organisatie, ... zoals bij CoderDojo Belgium het geval). Het “bijmengen” van het ene type van vrijwilligersmanagement met elementen van het andere, blijkt op de werkvloer altijd enige afweging en tijd te vergen. Al te bruuske veranderingen in de begeleiding van vrijwilligers kan vrijwilligers – zeker zij die al lang bij de organisatie “vrijwilligen” – afschrikken. Dat geldt net zozeer voor het te veel vragen aan de vrijwilligers. Ook voor de betaalde beroepskrachten is het niet vanzelfsprekend het roer van het vrijwilligersmanagement zomaar om te gooien. Een goede persoonlijke band die bestaat tussen beroepskrachten en vrijwilligers is iets dat duidelijk zorg vraagt. Bovendien moet ook de beroepskracht zelf zich blijvend in zijn takenpakket kunnen herkennen. Zo heeft een vrijwilligerscoördinator in een functioneel vrijwilligersmanagement een andere en meer pivotale rol dan in een interactioneel vrijwilligersmanagement. Bij het combineren van het ene type met het andere moet ook daar rekening mee worden gehouden. De vraag hoe vrijwilligers worden begeleid is ook op deze manier een kwestie die de organisatie kwetsbaar maakt.

We sluiten af met de vaststelling dat middenveldorganisaties duidelijk uiten zeer sterk te navigeren op de maatschappelijke waarde die ze als organisaties nastreven – ook wat betreft hun omgang met vrijwilligers. Dat blijkt zowel uit de CSI-surveybevraging als uit de cases die we in dit rapport in de diepte bekeken. Het benadrukken van waarden is duidelijk meer dan een vorm van *windowdressing*. Organisaties streven er echt naar om via hun vrijwilligers de waarden waarvoor zij als organisatie staan uit te dragen, en dat kan zowel gaan om duurzame voedselconsumptie als om het belang van een ICT-wijze jeugd. Deze drang is zo sterk dat de middenveldorganisaties de vrijwilligers uiteindelijk liever benaderen als ambassadeurs van die waarden, dan als functionele werkrachten voor de organisatie zelf.

## Referenties

- Al Mutawa, O. (2015). *Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention*. Doctoral dissertation. London: Brunel Business School, Brunel University.
- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers—What can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2014). Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297-309,
- Connors, T. D. (1995). *The volunteer management handbook*. New York, NY: Wiley.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163.
- Davis Smith, J. (1998). *The 1997 National Survey of Volunteering*. National Centre for Volunteering Research: London.
- Dekker, P., de Hart, J., Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en cultureel Planbureau.
- Dinklo, I. (2006). Fabels en feiten over kwalitatieve onderzoeksresultaten. *Kwalon*, 11(2), 35 – 43.
- Fallon, B. J., & Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: Comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485–500.
- Gay, P. (2000). *Delivering the Goods: A report of the work of volunteer managers*. Institute for Volunteering Research: London
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76–92.
- Horizontaal Overleg Vrijwilligersbeleid (2017). *Vrijwilligerswerk: cijfers, omgeving en SWOT-analyse*. [www.deverenigdeverenigingen.be](http://www.deverenigdeverenigingen.be)
- Hustinx, L. (2007). Brave new volunteers? The value of paid and unpaid work for Flemish Red Cross volunteers. *Voluntas*, 18(1), 73–89.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: a sociological modernization perspective. *Voluntas*, 14(2), 167–187.

- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering vs. managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661.
- Low, N., Butt, S., Ellis, P. and Davis Smith, J. (2007). *Helping out: a national survey of volunteering and charitable giving*. London: Cabinet Office.
- Macduff, N., Netting, F. E., & O'Connor, M. K. (2009). Multiple ways of coordinating volunteers with differing styles of service. *Journal of Community Practice*, 17(4), 400-423.
- McCurley, S., & Lynch, R. (1997). *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*. Downers Grove, IL: Heritage Arts.
- Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41–61.
- Meijs, L., & Ten Hoorn E. (2008). No “one best” volunteer management and organizing: Two fundamentally different approaches. In M. Liao-Troth (Ed.), *Challenges in volunteer management* (pp. 29–50). Charlotte, NC: Information Age.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11–22.
- Nesbit, R., A. Moldavanova, C. Cavalcante, V. Jochum, L. Nie, & S. Sahin (2016). Conducive meso- and micro-contexts influencing volunteering, in D. H. Smith, R. A. Stebbins, & J. Grotz (eds.), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 607–631). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 671–686.
- Oosterlynck, S., Verschuere, B., Verhaeghe, B., (2019). *Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie*. CSI Flanders Spotlightpaper. [www.middenveldinnovatie.be](http://www.middenveldinnovatie.be)
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London Sage Publications.
- Piot, J., Heylen, M. (2017). *Eat, love, volunteer. Hoe vrijwilligers ondersteunen?* Kalmthout: Pelckmans Pro.
- Rehnborg, S. J. (2009). *Strategic volunteer engagement: A guide for nonprofit and public sector leaders*. Austin, TX: University of Texas, RGK Center for Philanthropy & Community Service.

- Rochester, C. (1999). *One size does not fit all: Four models of involving volunteers in voluntary organizations*. *Voluntary Action*, 1(2), 47–59.
- Rochester, C., Paine, A.E., Howlett, S., with Zimmeck M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Studer, S. (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714.
- Studer, S., & von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature on volunteer coordination. *Voluntas*, 24, 403-440.
- Zimmeck, M. (2001). *The Right Stuff: New ways of thinking about managing volunteers*. Institute for Volunteering Research: London.