



ONE VDS



VRIJWILLIGERSBOEK

YOU GOTTA LOVE 'EM!

1	Inleiding	5
2	Kader en terminologie	7
	2.1 Kader	
	2.2 Terminologielijst	
3	Visietekst	13
	3.1 Vrijwilliger van de VDS	
	3.2 De basis van het vrijwilligersbeleid	
	3.3 De manier van werken	
	3.4 Samenwerking tussen vrijwilligers en staf	
	3.5 Besluit	
4	Organisatiecontext	15
	4.1 Absoluut versus verplicht geleid vrijwilligerswerk	
	4.2 Participatie en inspraak	
	4.3 VDS-identiteit	
5	Taken en verantwoordelijkheden	21
6	Motivatie	23
	6.1 Goesting als drijfveer	
	6.2 VDS-goesting aanwakken en drijfveren versterken	
7	Loopbaanbegeleiding	33
	7.1 Fase 1 - Werving	
	7.2 Fase 2 - Selectie	
	7.3 Fase 3 - Informeren	
	7.4 Fase 4 - Activeren en oriënteren	
	7.5 Fase 5 - (Her)oriënteren, ondersteuning en begeleiding	
	7.6 Fase 6 - Exit	
8	Besluit	49
9	Colofon	51
10	Bibliografie	53

Vrijwilligers...

Toen de dieren nog in zwart-wit spraken, lagen vrijwilligers aan de basis van de VDS. Wat ooit klein en gezellig startte, is intussen uitgegroeid tot een grote, sterke en stabiele organisatie. De onderstroom die dit mogelijk maakte, is het enthousiasme van 100-den gepassioneerde speelpleinmensen, bijna allemaal vrijwilligers.

Dat is nog steeds zo, en we zouden het niet anders willen. De dynamiek van de vrijwilligers is onlosmakelijk verbonden met het succes van de organisatie. Vrijwilligers zitten in de genen van de organisatie, zonder vrijwilligers geen Vlaamse Dienst Speelpleinwerk.

Hen koesteren is dus de boodschap. In elk berichtje, BBQ of schouderklop, zit de fundamentele erkenning van hun inzet. Erkenning van de immense waarde van alle vrijwilligers samen, en van elke vrijwilliger apart.

En toch is het allemaal niet zo simpel. Er ligt namelijk een grote opdracht in het kanaliseren van al die energie. We hebben veel vrijwilligers nodig, we moeten kwaliteit brengen, veel output genereren, effect realiseren op de lokale speelpleinen, samen beslissingen nemen, beter worden...

Om dit waar te maken, dien je als organisatie stevige keuzes te maken. Meer dan 350 vrijwilligers actief draaiend houden, vergt veel werk, van de stafmedewerkers én van die vrijwilligers zelf. We installeren en optimaliseren daarvoor allerlei mechanismen: van werving tot coaching, van vorming tot talentmanagement. Hoe we dit allemaal organiseren en wat onze visie hierop is, lees je allemaal in dit Vrijwilligersboek.

We willen dan ook niet zomaar 'werken met vrijwilligers', we willen een vrijwilligersorganisatie 'au fond' zijn. Want vrijwilligers voeren bij VDS niet enkel uit, mogen niet enkel participeren, ze krijgen ook eindverantwoordelijkheden, ze sturen de organisatie en nemen zelf continu belangrijke beslissingen.

Bovendien willen we jonge mensen de best mogelijke kansen geven. Kansen om initiatief te nemen, om zich te amuseren en verantwoordelijkheden op te nemen, om fouten te mogen maken in een veilige context. Zo verbeteren ze de speelkansen van duizenden kinderen en worden ze de best mogelijke versie van zichzelf.

Vrijwilligers, you gotta love 'em!

Veel succes en leesplezier,

Charlotte Aertsen, Joris Diels, Marjolein Mollet, Joke Putman,
Elke Verschueren en Wauter Temmerman
Het regionale stafteam Ploegcoaches

Bart Straetman
Directeur HR, Planning en Strategie



2.1 KADER

Blik Vooruit 2013

Sinds 2007 bestaat binnen de VDS het begrip 'Blik Vooruit'.

Blik Vooruit is de dynamiek die sindsdien in de organisatie aanwezig is om onze interne werking en structuur kritisch te bekijken en te verbeteren. Dit is geen continu gegeven, maar krijgt ad hoc vorm via overlegplatformen tussen vrijwilligers en staf, het oprichten van werkgroepen, uitgebreide veranderingsprocessen en structurele beslissingen, telkens op initiatief van de AV.

In 2013 landde de voorlopig laatste editie van Blik Vooruit. Eén van de scherpste beslissingen die hieruit voortvloeide, was de nog duidelijkere keuze om als VDS een échte vrijwilligersorganisatie te zijn. Niet alleen op papier, of in mooie speeches, maar in de praktijk en doorgedreven tot in alle geledingen van de organisatie. Dit vertaalt zich in meer verantwoordelijkheden voor de vrijwilligers, in combinatie met een betere ondersteuning. Hun tochten in het VDS-landschap werden weer uitdagender, de rugzak zwaarder, maar het kompas betrouwbaarder dan ooit.

Dit had in de dagelijkse werking een aantal concrete gevolgen:

- Vernieuwing van de AV, waarin hoofdzakelijk vrijwilligers de beslissingen nemen
- Een orgaan 'Financiën, planning en strategie' per regio, waarin vrijwilligers de eindverantwoordelijkheid nemen van hun regionaal beleid
- Aanstelling van een professionele Ploegcoach per regio
- Een structureel verankerd orgaan 'Ploegcoaching' per regio
- Een centraal Comité HR, ter ondersteuning van de RvB
- De realisatie van het principe '1 ploeg', ter vervanging van de opsplitsing 'instructeurs' en 'speelpleinondersteuningsvrijwilligers'

VDS-vrijwilligersbeleid anno 2015

Deze veranderingen laten zich intussen stevig voelen in de dagdagelijkse praktijk.

Uiteraard loopt nog niet alles even gestroomlijnd, maar uit deze nieuwe structuur en nieuwe functies groeien in sneltreinvaart zeer waardevolle initiatieven, nieuwe visies, beleidlijnen en producten.

Niet te verwonderen dat één van de stevigste focussen meteen op het vrijwilligersbeleid zelf kwam te liggen. Neem een vrijwilligerswerking die voortdurend in beweging is, kies met Blik Vooruit expliciet voor vrijwilligers en overgiet dit met de visie en motivatie van 6 staffers ploegcoaching: deze boeiende mix leidde tot dit nieuwe Vrijwilligersboek. Een topgerechtje, met een sterke bodem, een volle smaak en peper voor de toekomst.

Doelgroep

Dit Vrijwilligersboek is bedoeld voor iedereen die intern in de organisatie actief bezig is met vrijwilligers en het beleid daarrond. We denken daarbij in eerste instantie aan de staf-medewerkers ploegcoaching en aan de regionale beleidsorganen Ploegcoaching. Het geeft hen het nodige kader waarbinnen ze kunnen werken, het geeft richting en levert hen handvaten en concrete tips en tools.

Daarnaast kan dit boek ondersteunend werken voor iedereen die acties opzet en uitvoert mbt vrijwilligers: een wervingsmoment, een coachingsgesprek, stagebegeleiding, een bedanking... In die zin levert het inspiratie op voor de hele organisatie en al wie interesse heeft en zich betrokken voelt.



De plaats van dit boek

Het is een neerslag van hoe de VDS momenteel zijn vrijwilligerswerking ziet en hoe het met vrijwilligers wil werken. De inhoud van dit boek werd goedgekeurd op de AV van maart 2015. Voortaan is het dus bepalend voor al onze acties met en voor vrijwilligers.

Dit boek geeft het kader aan. Alle stafmedewerkers, organen en regio's werken er naartoe om binnen dit kader te gaan werken. Voortaan worden beslissingen genomen binnen de lijnen van dit boek, en volgen praktijkacties de inhoudelijke lijn van dit boek.

Dit boek bepaalt dus de richting en het kader, maar het werkt ook ondersteunend en wil daarnaast voldoende ruimte laten voor eigen invulling. Niet alle details staan in dit boek, niet elke actie wordt hier 'verplichtend' uit de doeken gedaan. Ieder orgaan, elke stafmedewerker of elke regio zal voldoende ruimte krijgen om in de praktijk eigen ideeën te ontwikkelen en eigen accenten te leggen. Niet buiten de lijnen van dit boek, maar eerder als een inhoudelijke uitbreiding ervan. In die zin pretendeert dit boek ook niet op elke concrete vraag een antwoord te bieden.

Is dit alles?

Nope. Veel, maar niet alles.

We werken intussen aan een 2de deel van dit boek: VDS-praktijkvoorbeelden. Hierin vullen we de theorie en de inhoud van dit eerste deel aan met allerlei voorbeelden, instrumenten en tools die we haalden uit de rijke praktijkervaring van de VDS in het werken met vrijwilligers.

Zie het als een plukboek, dat iedereen kan gebruiken om praktisch aan de slag te gaan en zijn eigen regio, orgaan of acties te versterken.

Over de exacte vorm van dit 2de deel wordt nog volop nagedacht, bedoeling is in ieder geval om te zorgen voor een logische koppeling aan dit 1ste deel.

Het Ploegcoachteam houdt je op de hoogte en mikt op een eindproduct tegen begin 2016.

Een productie van...

Dit boek is een realisatie van het stafteam Ploegcoaches, ondersteund door de Directeur HR. Uiteraard passeerde dit de blik van vele andere stafmedewerkers en vrijwilligers: het Strategisch Weekend, het Comité HR, de regionale organen Ploegcoaching, geïnteresseerde vrijwilligers, de Coördinator Communicatie en uiteindelijk de AV. Zij zorgden stuk voor stuk voor de nodige input, feedback en aanvullingen.



INCENTIVES

Een in het vooruitzicht gestelde beloning in de vorm van een goed of dienst voor een specifieke prestatie ter motivatie van de vrijwilliger. Door de beloning en de daarmee samengaannde erkenning wordt gewenst gedrag gestimuleerd.

COMPETENTIEPROFIELEN

Een competentieprofiel is een verzameling van (deel)competenties en bijhorende gedragsindicatoren, waar de vrijwilliger naar toe moet groeien om een bepaalde functie goed uit te oefenen.

COACHEE

De persoon die begeleiding krijgt van een coach.

COACH

Een begeleider die een persoon of groep coacht bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden en het benutten van ongebruikte mogelijkheden, met als doel de coachee in staat stellen zijn mogelijkheden optimaal te gebruiken.

EVALUATIE

Evaluatie is het verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie teneinde de waarde van en resultaat of proces te bepalen.

COACHING

De vorm van begeleiding die erop gericht is mensen in positieve zin te veranderen, uitgaande van een geloof in de veranderingmogelijkheden die liggen besloten in de blijvende wisselwerking tussen inzicht en gedrag.

LOOPBAANBEGELEIDING

Begeleiding van iemands loopbaan, met het doel iemand voor een loopbaan te laten kiezen waarin hij gezien zijn capaciteiten optimaal tot zijn recht komt.

CARRIERE

De verzameling van engagementen en acties die een vrijwilliger neemt tijdens zijn loopbaan bij VDS.

PARTICIPATIE

Actieve deelname aan activiteiten waarbij je betrokken bent.

FEEDBACK

Terugkoppeling over gedrag dat werd waargenomen en wat de waarnemer daar van vindt, met als doel het verbeteren van het werk van mensen of processen binnen de organisatie.

COMPETENTIE

Competentie is het vermogen om een taak met de juiste kennis en vaardigheden te verrichten.

ZELFDETERMINATIETHEORIE

Een door Edward L. Deci en Richard M. Ryan ontwikkelde macrotheorie over de menselijke motivatie.

INSPRAAK

Gelegenheid om je mening te laten horen en invloed te hebben over een aangelegenheid waarbij je betrokken bent.

Typische VDS-termen

AV

De algemene vergadering is een orgaan met vertegenwoordigingssysteem die de grote beleidslijnen en -acties van de VDS uitzet en waakt over de uitvoering hiervan.

Begroting

Een overzicht van vermoedelijke uitgaven en inkomsten bij de VDS voor één jaar

Beleidsnota

Het document waarin VDS de richting aangeeft en de middelen waarmee het de gestelde organisatiedoelen wil realiseren, omschrijft.

Blik vooruit

Een veranderproces binnen de interne organisatie van de VDS, waarbij in 2013 een aantal belangrijke knopen zijn doorgehakt.

DNA

Een VDS-publicatie waarbij in boekvorm een bepaald speelpleinthema uitvoerig besproken wordt, zodat dit speelpleinen kan verder helpen bij het uitbouwen van hun speelpleinbeleid.

Jaarplan

Het plan waarin de acties gekoppeld aan de uitvoering van de beleidsnota en thematische acties vastgelegd worden, met een timing en verantwoordelijken.

NAVO

Nationaal vormingsweekend dat een keer per jaar georganiseerd wordt, met als doelgroep alle interne vrijwilligers van de VDS.

Organogram

Een schematisch overzicht van de interne organisatie van de VDS.

Procesbegeleiding

Een product waarbij een stafmedewerker of vrijwilliger intensief een veranderingsproces opzet bij een speelplein rond een bepaald thema, steeds met participatie en gedragenheid van de speelpleinploeg.

Regionale cel coaching

Een bepaalde groep vrijwilligers die op regionaal niveau het vrijwilligers- en coachingsbeleid uitdenken en uitvoeren.

REWE

Regionale weekends die per regio georganiseerd worden, met als doelgroep de interne, regionale vrijwilligers.

RVB

De AV delegeert het permanent beheer van de organisatie door aan de Raad van Bestuur. Zij bespreken en beslissen de zaken die de kwalitatieve voortgang van de organisatie garanderen op het vlak van financiën, personeel, organisatieplanning...

Stafmedewerker Ploegcoaching

Beroepskracht die door VDS aangeworven wordt om coaching in een regio op zich te nemen.

Teamtime PLOCO

De maandelijkse bijeenkomst van stafmedewerkers ploegcoaching, waarbij aan uitwisseling en beleidsvorming gedaan wordt.

VDS centraal

Het geheel van vrijwilligers en stafmedewerkers op centraal niveau, waar beleidslijnen uitgetekend worden voor het geheel van de organisatie.

VDS regionaal

Het geheel van vrijwilligers en stafmedewerker op regionaal niveau, met hun eigen beslissingsmogelijkheden en specifieke acties.

VDS-producten

Publicaties en acties die door stafmedewerkers of vrijwilligers van de VDS ontwerpen of uitgevoerd worden.

VDS-vrijwilligers

het geheel van personen die een vrijwillig engagement opnemen bij de VDS en daarbij een aantal taken en verantwoordelijkheden uitvoeren, zoals cursus geven, een trefmoment organiseren, een affiche ontwerpen, koken op een cursus ...



Deze tekst vertelt hoe de Vlaamse Dienst Speelpleinwerk vzw kijkt naar vrijwilligerswerk binnen de organisatie: waarom kiezen we bewust voor vrijwilligers, wat verwachten we van hen, hoe organiseren we het geheel ervan? Het vrijwilligersbeleid staat niet los van de vrijwilligers zelf: vrijwilligers zijn de organisatie.

3.1 VRIJWILLIGER BIJ DE VDS

Een vrijwilliger bij de VDS is iemand die zin heeft om mee te werken aan meer en betere speelkansen voor alle kinderen in hun vrije tijd. Vrijwilligers vormen de spil van de organisatie en zijn een belangrijke link tussen de organisatie en de speelpleinpraktijk. De VDS is sinds jaar en dag een vrijwilligersorganisatie en blijft hier bewust op inzetten.

De VDS is een stevige **organisatie** met een missie, een visie en kerntaken, beschreven in de beleidsnota. Elk element van de organisatie wordt ontwikkeld en uitgevoerd door VDS'ers.

Het **vrijwilligersbeleid** zoekt naar een optimaal evenwicht tussen het engagement van de vrijwilliger en de organisatiedoelen. We streven ernaar om elke vrijwilliger binnen de organisatie een plaats te geven én om tegelijk alle organisatiedoelen te bereiken. 'De juiste persoon op de juiste plaats' is hierbij ons motto.

Het vrijwilligersbeleid is gebaseerd op de **motivatie** van de vrijwilligers en hoe we die zo hoog mogelijk kunnen houden en versterken. Het creëren van een sfeer waarin vrijwilligers hun engagementen uit goesting opnemen, op basis van wat ze persoonlijk waardevol, belangrijk, leuk of interessant vinden, is een belangrijk doel op zich.

3.2 DE BASIS VAN HET VRIJWILLIGERSBELEID

Het vrijwilligersbeleid ondersteunt de vrijwilligers doorheen het gehele traject, van werving tot bedanking, met aandacht voor de kern van motivatie in elke fase van het traject: betrokkenheid, competenties en autonomie:

- De VDS wil vrijwilligers **betrokken** maken en houden op de organisatie. Dit maakt dat vrijwilligers zich met de organisatie verbonden voelen, zich ermee identificeren en zich mede verantwoordelijk voelen voor de doelen van de organisatie.
- De VDS wil elke vrijwilliger **groei kansen bieden met aandacht voor de competenties** van de vrijwilligers, gedurende het hele traject in de organisatie. Vrijwilligers bouwen ervaring op en ontwikkelen hun talenten, voor zichzelf, voor de VDS, voor hun speelplein en voor een betere speelpleinwereld.
- De VDS geeft vrijwilligers een grote **autonomie**. Vrijwilligers mogen, kunnen en willen zelf verantwoordelijk zijn voor hun opgenomen taken bij het aangaan en vervullen van deze engagementen. Deze autonomie is in evenwicht met de ondersteuning die ze krijgen.

3.3 DE MANIER VAN WERKEN

Om een optimaal evenwicht tussen gemotiveerde vrijwilligers en de organisatiedoelen te bereiken, kiest de VDS ervoor om te werken met engagementen op maat van elke vrijwilliger.

Elke vrijwilliger heeft de keuze uit een waaier van mogelijkheden, zodat hij/zij in functie van eigen goesting en talent én de noden van de organisatie zijn/haar eigen traject kan samenstellen. De engagementen worden op maat vormgegeven en zijn jaar na jaar opnieuw in te vullen.

Er is een sterke ondersteuning van vrijwilligers bij het kiezen en uitvoeren van deze keuze-engagementen, bv. via coaching, vorming of feedback. Zowel stafmedewerkers ploegcoach als vrijwilligers nemen deze coachende en ondersteunende taken op.

Het kiezen voor een taak betekent dat vrijwilligers hiermee een engagement aangaan om die taak tot een goed einde te brengen. Een engagement aangaan is dus niet vrijblijvend, want het gaat gepaard met een verantwoordelijkheid naar de organisatie toe. Enkel op basis van deze verstandhouding kan de VDS alle organisatiedoelen bereiken die in de beleidsnota staan.

3.4 SAMENWERKING TUSSEN VRIJWILLIGERS EN STAF

Er zijn twee wisselwerkingen die opduiken in de organisatie als het gaat om vrijwilligersbeleid. In het verlengde van bovenstaande visie wil de VDS deze wisselwerkingen als volgt benaderen:

- **Vrijwilligers én de staf** werken samen. Dit is geen of/of-verhaal maar én/én. Drie situaties komen voor: vrijwilligers ondersteunen de staf, vrijwilligers werken samen met de staf, de staf ondersteunt vrijwilligers. Voor elke samenwerking/werkgroep/project kan bepaald worden voor welk format we gaan.
- De VDS werkt **regionaal én centraal**. Regionale en centrale engagementen zijn gelijkwaardig en kunnen beide een deel zijn van het traject van de vrijwilliger.

Vrijwilligers en stafmedewerkers, op regionaal en centraal niveau, zijn zo samen één VDS, met een sterke identiteit en een verantwoordelijkheidsgevoel om het speelpleinwerk in Vlaanderen en Brussel kwalitatiever te maken.

3.5 BESLUIT

Door deze manier van werken krijgen vrijwilligers de beste groeikansen in de organisatie. Tegelijk streeft de VDS zo naar het zo goed mogelijk bereiken van de missie, visie en strategische doelstellingen, namelijk het creëren van meer en betere speelkansen voor kinderen op de speelpleinwerkingen.

Kortom: een sterk vrijwilligersbeleid, waarvan engagementen op maat de basis vormen, creëert zo een win-win-win situatie: een zo groot mogelijke meerwaarde voor de vrijwilliger, voor de organisatie en voor het speelpleinwerk zelf.

Tot slot willen we met een stevige visie op vrijwilligersbeleid het speelpleinwerkveld inspireren. Practice what you preach!

| 4 | ORGANISATIECONTEXT

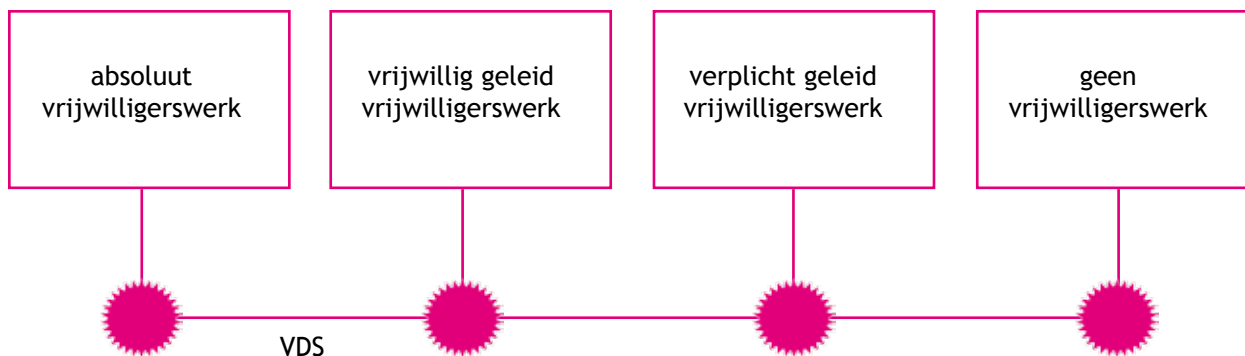
De VDS profileert zich als een vrijwilligersorganisatie.

Dit impliceert dat vrijwilligers zich samen organiseren om zich onbetaald maatschappelijk in te zetten. In dit geval om meer en betere speelkansen te creëren voor kinderen op speelpleinwerkingen. Dit grote organisatiedoel vertaalt zich in een reeks taken en verantwoordelijkheden die worden opgenomen door stafmedewerkers en vrijwilligers.

Vrijwilligers vormen de draaischijf van de organisatie. Zij bepalen mee het reilen en zeilen van onze werking. De VDS kan omschreven worden als een organisatie die kiest voor een mix van 'absoluut vrijwilligerswerk' en 'vrijwillig geleid vrijwilligerswerk' als methodiek waarin keuze, participatie en inspraak hoog op de agenda staan. Onze organisatie wordt gekenmerkt door een speelpleincultuur en -sfeer die belichaamd wordt door elke individuele vrijwilliger. We kunnen spreken van een VDS-identiteit die wordt uitgedragen door elke VDS'er.

4.1 ABSOLUUT VERSUS VERPLICHT GELEID VRIJWILLIGERSWERK

Elke organisatie kan op een continuüm geplaatst worden van 'absoluut vrijwilligerswerk' naar geen vrijwilligerswerk. Tussen deze 2 uitersten kunnen vrijwillig geleid vrijwilligerswerk en verplicht geleid vrijwilligerswerk gesitueerd worden.



figuur 1 - continuüm vrijwilligerswerk

Absoluut vrijwilligerswerk:

vrijwilligers krijgen geen beperking van keuzevrijheid en strijken geen enkel beloning op voor het gepresteerde werk.

Vrijwillig geleid vrijwilligerswerk:

de inzet van mensen is nog steeds gebaseerd op vrijwillige keuze. Eenmaal er een keuze wordt gemaakt, hangt er de verplichting aan vast om het gekozen engagement ook op te nemen. Daar tegenover staat dat er bij deze vorm van vrijwilligerswerk wel beloningen worden gegeven wanneer het engagement ten uitvoer werd gebracht.

Verplicht geleid vrijwilligerswerk:

is een vorm van vrijwilligerswerk waarbij het aspect vrijwilligheid en keuze ontbreken. Enkele voorbeelden: sociale dienstplicht, werkstraf... De vrijwilligerswet gaat uit van het onverplichte karakter van vrijwilligerswerk. Je zou dus deze categorie ook geen vrijwilligerswerk kunnen noemen.

Geen vrijwilligerswerk:

De tegenpool van absoluut vrijwilligerswerk. De keuzevrijheid is zeer beperkt en er wordt een prestatie geleverd in functie van een beloning (loon).

De VDS positioneert zich tussen het absolute en het vrijwillig geleid vrijwilligerswerk. Onze organisatie wil uitgaan van een maximale keuzevrijheid voor de vrijwilliger en hen begeleiden naar bepaalde taken en verantwoordelijkheden, die samenvallen met eigen interesses en competenties. Daarnaast wil de VDS vrijwilligers ook belonen voor de geleverde inspanningen. Deze beloning wordt echter niet beschouwd als betaling voor het geleverde werk. Het moet eerder opgevat worden als een vorm van waardering. Bij het hoofdstuk 'Motivatie' zal er aan de hand van de zelfdeterminatietheorie uitgelegd worden waarom de VDS hiervoor kiest.

4.2 PARTICIPATIE EN INSPRAAK

4.2.1 OP CENTRAAL NIVEAU

Een belangrijke pijler binnen de VDS is 'participatie en inspraak' van vrijwilligers. De organisatie ontwikkelde in het proces van 'Blik Vooruit' een kader met betrekking tot inspraak en participatie van vrijwilligers. De VDS streeft hiernaar op alle niveaus van de organisatie. Dit uit zich in het feit dat bestuursorganen (zoals de raad van bestuur, de algemene vergadering, comité financiën, comité HR, etc.) grotendeels bestaan uit vrijwilligers. De organisatie wordt bijgevolg aangestuurd door vrijwilligers die de krijtlijnen van de organisatie uitzetten. Hiervoor roepen ze de hulp in van stafmedewerkers die de tijd en ruimte hebben om zaken voor te bereiden of dieper uit te werken.

Concreet betekent dit dat vrijwilligers uit deze organen beslissen hoe andere vrijwilligers inspraak krijgen in beslissingen. Stafmedewerkers vormen sleutelfiguren in de stroom van informatie. Stafmedewerkers proberen telkens de betrokken vrijwilligers goed te informeren over inhoud, mandaten en eigenaarschap van onderwerpen. Bovendien maken stafmedewerkers graag tijd vrij om vrijwilligers extra te informeren, te luisteren of samen na te denken indien nodig.

4.2.2 OP REGIONAAL NIVEAU

Wanneer beslissingen worden genomen, vertrekken we vanuit een duidelijk, centraal kader. Daarbinnen krijgen de regio's voldoende speelruimte om zelfstandig aan de slag te gaan en de invulling ervan te bepalen.

Voor ons reguliere werk bestaat dit kader uit enkele concrete instrumenten zoals de beleidsnota, het jaarplan, de begroting en het organogram. Deze instrumenten worden vastgelegd in de centrale organen (zoals bijv. AV, RVB, comité Finance, strategisch weekend... waarop elke geïnteresseerde vrijwilliger welkom is). Tijdens het ontwikkelingsproces waarin deze instrumenten vorm krijgen, wordt elke belanghebbende betrokken (zoals bijv. regionale cel planning, strategie en financiën). Dit om hen te informeren ofwel om feedback of input te vragen.

Eens het kader is vastgelegd, wordt het vanaf dan een dynamisch geheel: er wordt structureel ruimte ingebed om in te vullen met nieuwe ideeën en kenmerken die eigen zijn aan de regionale manier van werken.

een concreet **VOORBEELD** ter illustratie



STAP 1

De algemene vergadering beslist op strategisch weekend om binnen de VDS een vormingslijn voor de cursus animator uit te werken. Het doel hiervan is de cursusinhoud binnen de regio's op elkaar af te stemmen zodat alle VDS-cursisten een vergelijkbare cursus krijgen.

STAP 2

Deze beslissing, genomen door vrijwilligers, wordt gecommuniceerd naar alle VDS-vrijwilligers.

STAP 3

Er wordt een centrale werkcel opgericht die het mandaat krijgt om deze vormingslijn uit te werken. Elke geïnteresseerde vrijwilliger kan deelnemen aan deze werkcel.

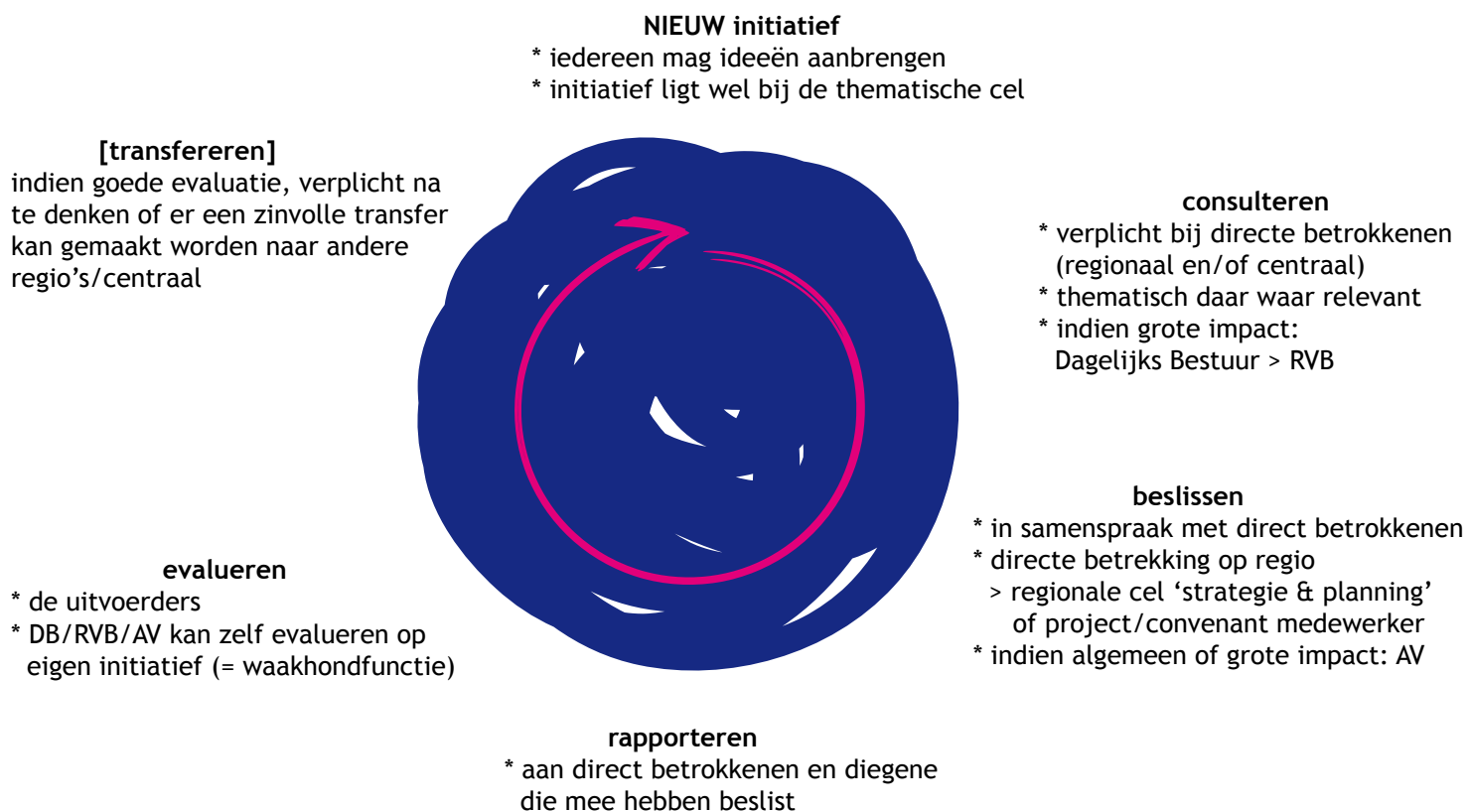
STAP 4

Het uitgewerkt voorstel wordt teruggekoppeld naar alle regio's. Zij mogen hun feedback doorgeven. De werkcel gaat met deze feedback aan de slag en finaliseert de vormingslijn animator.

STAP 5

Dit document wordt doorgespeeld naar de regionale cursuscellen die hiermee aan de slag gaan. Ze krijgen de ruimte om binnen het kader van de vormingslijn de cursus animator regionaal in te vullen. Bijv. sessiedoelen liggen vast en de regio kiest zelf hoe ze hun sessies vormgeven zodat de sessiedoelen behaald worden.

In geval van een nieuw idee dat ontstaat bij een VDS-vrijwilliger houden we vast aan een bepaald stramien waarvan het proces wordt aangetoond in figuur 2:



figuur 2 - proces nieuwe ideeën

EXTRA KAPSTOK

Wanneer we inspraak en participatie willen realiseren rond een bepaald item, kunnen we volgende vragen als houvast gebruiken:

| 1 | Waarom vinden we inspraak m.b.t. dit thema belangrijk?

Draagvlak creëren, extra creatieve input, betrokkenheid verhogen...

| 2 | Wie willen we inspraak geven?

Alle vrijwilligers? Beleidsvrijwilligers? Vrijwilligers van een bepaalde werkgroep?

| 3 | Waarover willen we inspraak geven?

Visie, praktische organisatie, thema, prioriteiten, beleid, concrete voorstellen...

| 4 | Welke bevoegdheid willen we de personen met inspraak geven?

- *Mee weten = informeren*

Context geven en informatie uitwisselen voor een beter begrip

- *Mee denken = consulteren*

Verwerven van inzicht in wat er leeft

- *Mee praten = adviseren*

Al dan niet bindende aanbevelingen vragen

- *Mee beslissen = participeren*

Samen beslissen en/of uitvoeren

| 5 | In welke vorm of methode gieten we de inspraakmogelijkheid?

Themagroep, klankbordmoment, enquête, vergadering, brainstorm...

De mogelijkheid tot inspraak en participatie impliceert eveneens dat vrijwilligers aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid om beslissingen en ideeën volledig uit te werken. Deze stelling sluit aan bij de ideeën over motivatie (zie hoofdstuk 7). De VDS gelooft in de capaciteiten en competenties van haar vrijwilligers om beslissingen te nemen en deze ten volle te realiseren. Door het schenken van deze autonomie probeert de VDS de motivatie van vrijwilligers te stimuleren.

4.3 VDS-IDENTITEIT

4.3.1 AMBASSADEURSCHAP

Een ambassadeur is een vrijwilliger of stafmedewerker die de VDS als organisatie vertegenwoordigt. De vrijwilliger doet dit al bij het uitvoeren van een VDS-taak (een sessie geven, een affiche lay-outen, een uitwisseling leiden), maar daarnaast ook vaak op het eigen speelplein en ten opzichte van externen (bijv. andere speelpleinen, receptie...). Dat blijkt niet altijd een evidente opdracht: verschillende partijen hebben soms verschillende verwachtingen van de ambassadeur in kwestie.

De VDS zet in op ambassadeurschap omdat het leidt tot een win-win-win-situatie.

1] **Win voor het speelplein:** als VDS-vrijwilliger neem je de ervaringen, voorbeelden, visie, knowhow, netwerk... dat je opbouwt binnen de VDS mee naar je eigen speelplein.

Deze extra input kan klein of groot zijn, bewust of onbewust, maar verhoogt de kans op een kwalitatiever speelplein en de kans dat kinderen meer en intens kunnen spelen. De win voor het lokale speelplein is bij deze ook de belangrijkste.

2] **Win voor de vrijwilliger:** de vrijwilliger bouwt als persoon meer bagage op. Hij/zij verrijkt zijn/haar kennis, ontwikkelt extra vaardigheden en een uitgebreidere visie. Bovendien krijgt de vrijwilliger op het lokale speelplein experimenteerruimte om deze zaken meteen in de praktijk uit te proberen.

3] **Win voor de organisatie:** De VDS heeft op deze manier een nog bredere voeling met de lokale speelpleinen en met de speelrealiteit. De vrijwilligers nemen hun ervaringen vanuit hun speelplein mee naar de VDS, spreken vanuit de dagdagelijkse praktijk en verrijken op die manier de werking van de VDS. Dit stelt de VDS in staat om een aanbod van producten en diensten uit te bouwen dat inspeelt op de behoeftes van de speelpleinrealiteit. Anderzijds dragen de vrijwilligers rechtstreeks of onrechtstreeks de visie, de missie en de producten van de VDS uit in het speelpleinlandschap.

4.3.2 VERWACHTINGEN TEN AANZIEN VAN DE VDS-AMBASSADEUR

We bekijken een aantal verwachtingen ten aanzien van de VDS-ambassadeur. Let wel: Wat hier onder staat, is een kader waar vrijwilligers actief mee aan de slag moeten gaan. Het zijn geen competenties die ze moeten bezitten bij de start van hun VDS-carrière. Ambassadeur zijn is een groeitraject.

1] Een VDS'er is in de eerste plaats een **voorbeeldanimator** op het eigen speelplein.

Als voorbeeldanimator straal je de **VDS-visie** uit. Je doet dit door zoveel mogelijk speelkansen te creëren voor ieder kind, het recht van ieder kind op spelen te verdedigen, maar evenzeer door een voorbeeld te zijn op het vlak van verkleden, inleven, animeren, speel-enthousiasme, avontuurlijkheid... Van een VDS-vrijwilliger wordt niet verwacht dat hij/zij de VDS-visie door en door kent en open speelaanbod als speelsysteem doorvoert op het eigen speelplein, primair gaat het om de elementen uit de VDS-speelvisie uit te dragen en toe te passen. Uiteraard kan en mag je verder gaan dan deze basisverwachting en je speelplein wél prikkelen om met OSA aan de slag te gaan, overtuigen om op organisatieniveau te kiezen voor meer vrijheid, avontuurlijkheid... De rol van een VDS-vrijwilliger is bovendien niet die van procesbegeleider op je eigen speelplein op het vlak van speelaanbod of andere.

De vrijwilliger bezit een **basiskennis** over (de inhoud van) de **VDS-producten**.

Onder basiskennis verstaan we kennis over producten als de folder lokale ondersteuning (vorming, advies, procesbegeleiding, audit), cursussen, websites als speelidee, kattenkwaad en speelplein.net, DNA's en hun thema's. Deze kennis kan je stapsgewijs opbouwen. Het belangrijkste is dat je weet dat de VDS de juiste tools en ondersteuning bezit, en dat je hen doorverwijst naar de stafmedewerkers voor meer gedetailleerde info over de producten.

2] De vrijwilliger maakt bij **VDS-evenementen** (regionaal en landelijk) reclame op zijn/haar speelplein voor deze initiatieven.

3] Zoals aangehaald hoeft een VDS'er geen volleerd procesbegeleider te zijn. Er worden tools aangereikt vanuit de VDS om vrijwilligers hierbij te ondersteunen (tips, vorming rond het opzetten van veranderingsprocessen...)

4] Bijkomende nuance: als VDS-vrijwilliger blijft je speelplein op de eerste plaats komen. Vermijd om binnen je speelplein een elitaire houding aan te nemen vanuit je VDS-schap tegenover de rest van de ploeg. Probeer op het juiste moment het juiste product te kiezen of 'goede raad' aan te reiken. Je mag al eens je tong inslikken.



4.3.3 WAT HEEFT DE VDS TE BIEDEN AAN DE VDS-VRIJWILLIGER?

- 1 De VDS communiceert duidelijk wat er van een VDS-ambassadeur verwacht wordt en wat niet.
- 2 Ondersteuning vanuit de stafmedewerkers bij vragen, probleemsituaties op je eigen speelplein...
- 3 De VDS biedt coaching aan om de vrijwilliger te laten groeien in zijn ambassadeursrol. Vaak wordt deze coaching regionaal aangeboden en gedifferentieerd bekeken in het kader van een ruimer carrièreplan.
- 4 De VDS biedt vorming aan op alle mogelijke aspecten (visie, producten, etc.) op I-cursus, Navo, Navo special, regionale weekends en vormingsmomenten.
- 5 De VDS verzamelt alle relevante speelpleininfo en maakt deze voor de vrijwilligers beschikbaar.

4.3.4 BASISHOUDING

De VDS verwacht van alle vrijwilligers dat ze zich een bepaalde basishouding aanmeten, die in de eerste plaats verder bouwt op de verwachtingen ten aanzien van VDS-ambassadeurschap. Naast de houding die we naar externen verwachten, zijn er ook interne verwachtingen vanuit de beroepskrachten naar de vrijwilligers, vanuit vrijwilligers naar beroepskrachten en tussen vrijwilligers onderling.

Van VDS-vrijwilligers wordt verwacht dat ze:

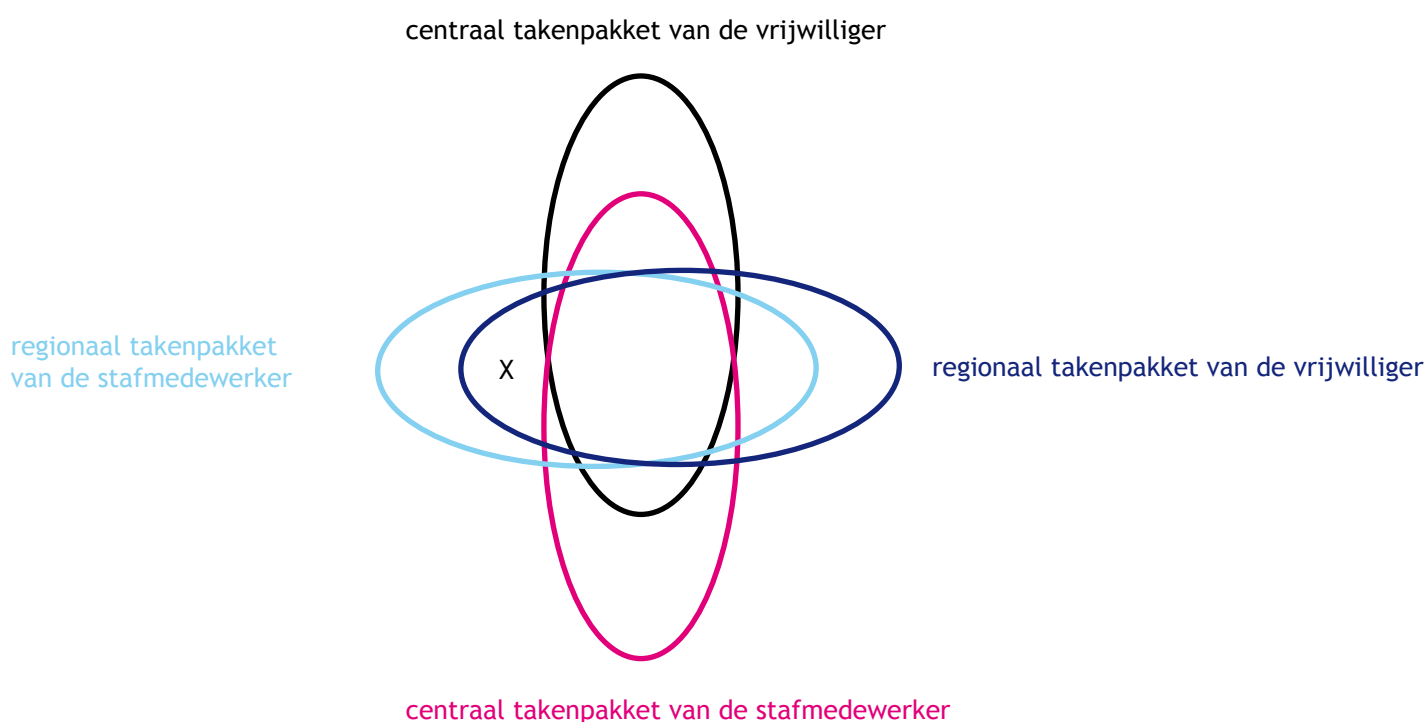
- zich inzetten voor de VDS, in goede en kwade dagen.
- openstaan om zowel de fantastische klussen als de niet-ingevulde of onvoorziene taken op zich te nemen.
- zich respectvol opstellen naar stafmedewerkers, vrijwilligers en externen.
- stafmedewerkers en vrijwilligers zich in hun eigenheid laten ontplooiën.
- de juiste balans vinden tussen assertief voor je eigen mening opkomen en de cultuur van de groep volgen. Probeer je eigenheid een plek te geven binnen de organisatie.

Je krijgt er als vrijwilliger heel wat voor terug: waardering, coaching, een hoop vrienden, een kans om jezelf inhoudelijk te versterken...

| 5 | TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De VDS gaat aan de slag om speelpleinwerkingen proactief te ondersteunen om meer en betere speelkansen in de vrije tijd van kinderen te creëren. Om dit organisatiedoel te verwezenlijken, werkt de VDS een beleidsnota uit met operationele en strategische doelstellingen. We vertalen deze in een waslijst aan projecten, acties, campagnes en dergelijke meer. Ook 'Blik Vooruit' ging hiermee aan de slag. Er werd een kader uitgewerkt waarin de kerntaken van zowel VDS-centraal als de individuele regio's worden opgesomd. Deze taken en verantwoordelijkheden worden zowel door staf als door vrijwilligers opgenomen.

Om er voor te zorgen dat dit volledige takenpakket op een efficiënte manier uitgevoerd wordt en om taakgerichte conflicten te vermijden, opteert de VDS voor het volgende samenwerkingsmodel.



figuur 3 - samenwerkingsmodel taken & verantwoordelijkheden

Figuur 3 is opgebouwd uit vier cirkels.

Elke cirkel staat voor een geheel aan taken gekoppeld aan een uitvoerder:

- 1] **Centraal takenpakket van een stafmedewerker:** Dit omvat taken die gebonden zijn aan opdrachten los van de regio: *bijv. participatie aan algemene stafvergaderingen, uitwerken van nieuwe algemene producten...*
- 2] **Regionaal takenpakket van een stafmedewerker:** Dit is het takenpakket dat een stafmedewerker uitvoert in de context van een regio: *bijv. ondersteunen van regionale werkgroepen, coachen van vrijwilligers...*

3] Centraal takenpakket van een vrijwilliger: Het geheel van taken die de regio overstijgen: *bijv. het geven van een cursus instructeur in het jeugdwerk, comité HR, deelname aan de werkgroep NAVO...*

4] Regionaal takenpakket van een vrijwilliger: De taken en acties die vrijwilligers uitwerken binnen de eigen regio: *bijv. de organisatie van een regionaal trefmoment, stuurgroepenweekend, het geven van cursussen, de regionale cellen coaching en strategie...*



Naast deze cirkels zijn er doorsnedes opgenomen in het samenwerkingsmodel. Met de deelverzamelingen wordt aangegeven dat een bepaalde taak door twee of meerdere uitvoerders wordt opgenomen. Er is dan ook sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid. Neem bijvoorbeeld de taak 'dagelijkse coaching van regiovrijwilligers' in het model. Deze staat zowel in de verzameling van het regionaal takenpakket van de stafmedewerker als in die van de vrijwilliger. Vrijwilligers kunnen zeker acties of beleid uitdenken om hun regio-vrijwilligers te coachen, maar het eigenaarschap of de eindverantwoordelijkheid ligt eerder bij de stafmedewerker. De stafmedewerker gaat ook dagelijks aan de slag met deze taak.

EXTRA KAPSTOK

Bekijk zeker even het 'Blik Vooruit'-document rond taken en verantwoordelijkheden. Dit vormt een handige leidraad waarmee je in je regio aan de slag kan gaan om taken en verantwoordelijkheden te organiseren binnen je regio-specifieke structuur.

Het samenwerkingsmodel (figuur 3) is voor coachingstaken volledig uitgewerkt. Het geeft een mooi beeld over de taakverdeling tussen comité HR (vrijwilligers - centraal), teamtime ploegcoaching (staf - centraal), regionale cel ploegcoaching (vrijwilligers - regionaal) en stafmedewerker ploegcoach (staf - regionaal).

Beide documenten vind je terug in deel 2 van dit handboek: VDS Praktijkvoorbeelden.

We hebben gesproken over de organisatiecontext van de VDS, die als vrijwilligersorganisatie samen met een 350-tal VDS-vrijwilligers heel wat taken en acties op poten zet om het organisatiedoel te bereiken. De keuze van de VDS om voornamelijk te werken met vrijwilligers is een straffe keuze. De sleutel tot het succes van de VDS zit dan ook in de kracht en het enthousiasme van haar vrijwilligers die er elke dag weer voor gaan!

Deze VDS-vrijwilligers zijn goud waard en zetten zich in om duizend en één kleine en grotere projecten te bedenken, uit te werken en te organiseren. Het gaat over een enorm brede waaier aan taken:

- Inhoudelijke ontwikkeling (thematische werkgroepen, producten uitwerken...)
- Evenementen organiseren en uitvoeren (speelpleinuitwisseling, cursussen...)
- Administratie en logistiek (cursusadministratie voor een CV, koken op een weekend...)
- Communicatie (folders lay-outen, sociale media beheren, promocampagnes realiseren...)
- Beleid maken (financiën, planning en strategie, AV en RvB, strategische plannen...)
- Projecten uitvoeren
- ...

Ook wanneer sommige taken niet voor iedereen altijd even interessant, uitdagend en evident zijn, worden ze toch gerealiseerd. Het hele jaar door, op grote schaal en met enthousiasme. Waar halen vrijwilligers hun eindeloze motivatie vandaan? En vooral: hoe kunnen we deze motivatie versterken? Op deze vragen proberen we een antwoord te formuleren in dit hoofdstuk over motivatie

6.1 GOESTING ALS DRIJFVEER

Motivatie is een element dat een bepalende rol speelt in ons gedrag. We kunnen motivatie zien als de krachtigste motor die onze vrijwilligers drijft. Dit heeft als gevolg dat motivatie een sleutelement is dat er voor zorgt dat vrijwilligers zich al dan niet blijven inzetten om de organisatiedoelen te bereiken. Als ultieme doel i.v.m. motivatie kunnen we stellen:

'we willen er naar streven om vrijwilligers er toe te brengen die dingen te doen die ze uit goesting willen doen!'

Om deze doelstelling te bereiken zetten we in op **coaching**. We trachten de goesting van de vrijwilliger optimaal te benutten, te behouden en te stimuleren door samen met hen een richting te bepalen, te werken aan vaardigheden, alternatieven te zoeken, hindernissen aan te gaan en hen regelmatig een portie energie te laten bijtanken.

We gebruiken de zelfdeterminatietheorie (= ZDT) van Deci en Ryan (2000) als uitgangspunt van dit hoofdstuk. Deze theorie is een metatheorie¹ over motivatie, waarin gedrag vrijwillig en vanuit de eigen bewuste keuze tot stand komt (Deci & Ryan, 2000). Er wordt uitgegaan van een positief beeld dat stelt dat mensen van nature uit actief, nieuwsgierig en gemotiveerd zijn (Deci & Vansteenkiste, 2004). Deze positieve kijk vinden we ook terug in onze organisatie waar we ervan uit gaan dat vrijwilligers gemotiveerd zijn.

Bovendien kijkt deze theorie op een **kwalitatieve manier** naar motivatie. Dit zorgt ervoor dat de nadruk ligt op hoe goed de motivatie is i.p.v. hoe sterk de motivatie is. De ZDT gaat dus zowel over 'wat' vrijwilligers nastreven (doeloriëntaties) als over 'waarom' ze dat doen (gedragsregulaties) binnen hetzelfde theoretische kader (Deci & Ryan, 2000). De ZDT heeft aandacht voor de onderliggende processen van motivatie, wat ons toelaat om deze beter te begrijpen en in te spelen op deze processen i.p.v. louter op uitkomsten. In de volgende paragrafen wordt de theorie uiteen gezet en gekoppeld aan concrete acties om in te spelen op motivatie.

¹ De zelfdeterminatietheorie is gebaseerd op 5 minitheorieën: 1) Cognitieve Evaluatie Theorie, 2) Organismische Integratie Theorie, 3) Causaliteitsoriëntatie Theorie, 4) Theorie van de basisnoden en 5) Doel inhoud theorie.



6.1.1 DRIE BASISBEHOEFTE

De ZDT vertrekt van het idee dat iedere vrijwilliger drie fundamentele psychologische basisbehoeften (figuur 4: Zelfdeterminatie theorie) heeft bij het uitvoeren van taken:

- |1| Autonomie
- |2| Verbondenheid
- |3| Competentie

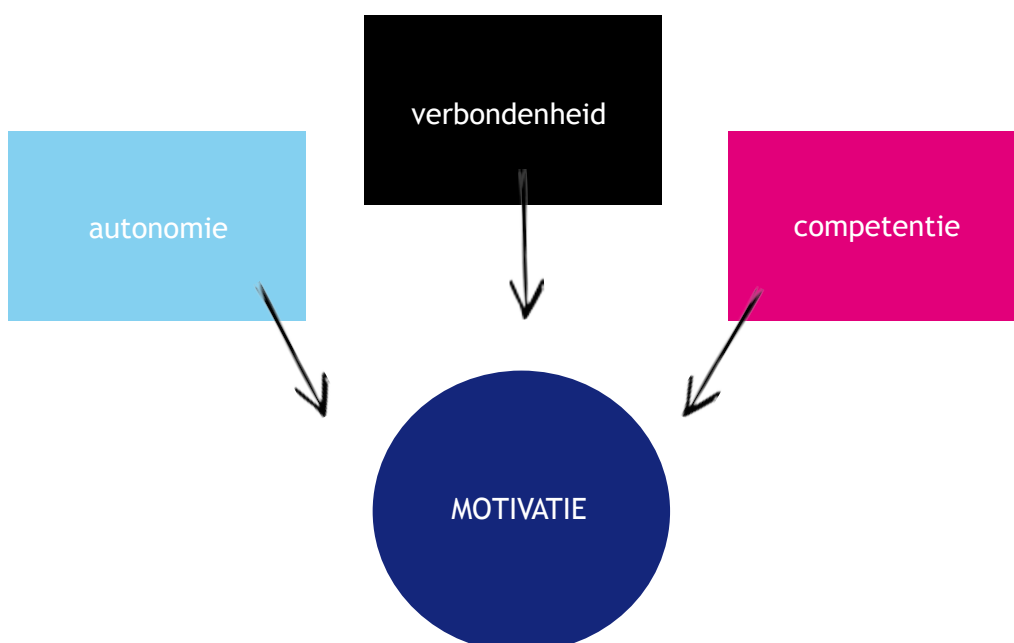
Deze vormen de motor voor motivatie, ontwikkeling en optimaal functioneren.

De ZDT gaat ervan uit dat elke vrijwilliger deze drie basisbehoeften heeft. Hoe meer die behoeften ingevuld worden, hoe groter de motivatie.

|1| **Autonomie:** Het ervaren van een gevoel van vrijheid en keuze bij het uitvoeren van een activiteit. Belangrijker dan zelf alles te kunnen aansturen, is het gevoel om zonder druk te kunnen functioneren (*DeCharms, 1968; Deci, 1971*).

|2| **Verbondenheid:** Het ervaren van warmte, de behoefte om relaties op te bouwen en zich opgenomen voelen in een breder sociaal netwerk. Het sociale contact moet ervaren worden als betekenisvol en diepgaand opdat men zich echt verbonden kan voelen (*Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000*).

|3| **Competentie:** Men voelt zich bekwaam om een gewenst resultaat neer te zetten. Vrijwilligers willen hun omgeving exploreren, begrijpen en beheersen. Dit kan alleen wanneer men zich competent voelt (*Deci & Ryan, 2000; White, 1959*).

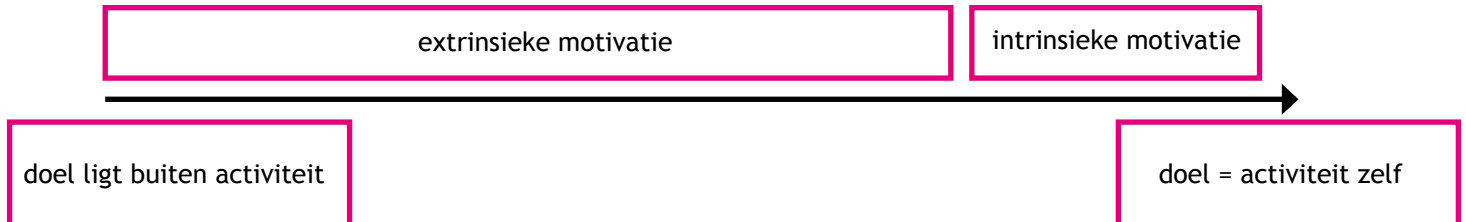


figuur 4 - Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000)

6.1.2 HET 'WAAROM' VAN MOTIVATIE

Als we over motivatie spreken is het belangrijk om na te gaan waarom vrijwilligers gemotiveerd zijn. Zijn het de incentives die zorgen voor motivatie om een vorming ter plaatse te geven? Of geven vrijwilligers cursus omdat ze het zinvol vinden om jongeren te vormen? Of spelen andere motieven een rol?

De ZDT biedt een antwoord op deze waaromvraag door een opsplitsing te maken tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie.



Simpelweg komt het er op neer dat je **intrinsiek gemotiveerd** bent, als je een actie uitvoert omdat die je écht interesseert of leuk vindt. Het doel van de activiteit, is de activiteit zelf. *(bijv. Een vrijwilliger geeft een vorming ter plaatse omdat hij dit plezant vindt, hij doet niets liever dan jongeren mee op sleeptouw te nemen, hen te boeien en iets bij te brengen)*

Wanneer je **extrinsiek gemotiveerd** bent, dan voer je een actie uit omdat je een bepaald doel wil bereiken dat los staat van de activiteit. Het kan zijn dat je de activiteit op zich echt niet leuk vindt of zelfs haat, maar je vindt de gevolgen die je hiermee veroorzaakt wel bevredigend, belangrijk of zinvol.

Het is belangrijk om in te zien dat voorgaande motivatievormen op een continuüm geplaatst kunnen worden. Waarbij je helemaal links een activiteit kan plaatsen waarvan het doel helemaal buiten deze activiteit ligt en helemaal rechts het doel alleen maar de activiteit zelf is.

Extrinsieke motivatie kan op zich ook nog eens onderverdeeld worden in een aantal types:



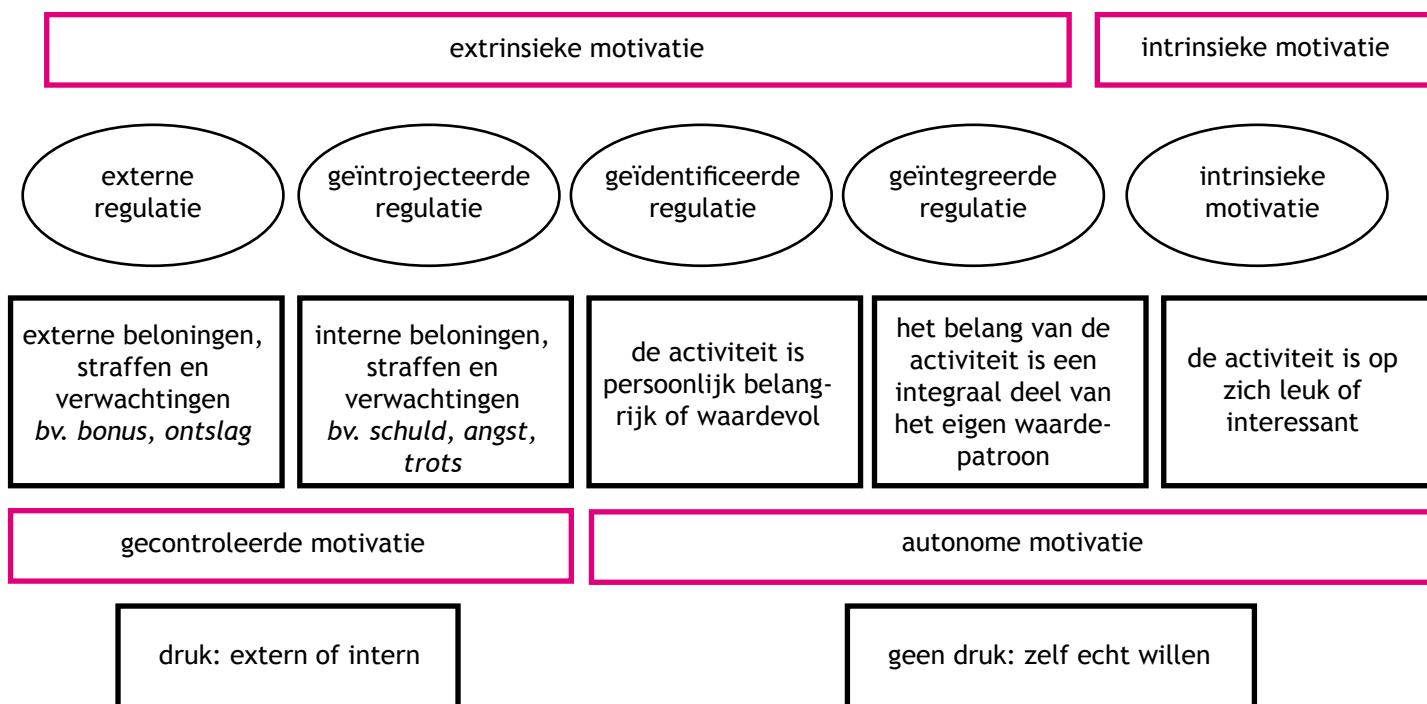
Externe regulatie: Gedrag wordt gesteld om een beloning te krijgen of een straf te vermijden. (bijv. Vrijwilliger A geeft vormingen ter plaatse om extra geld bij te verdienen)

Geïntrojecteerde regulatie: Interne controlerende factoren zoals angst, schaamte, schuld of trots vormen de drijfveer om gedrag te stellen. (bijv. Vrijwilliger B zegt regelmatig toe om een vorming ter plaatse te geven omdat hij zich schuldig voelt t.o.v. de ploegcoach wanneer deze niet ingevuld worden.)

Geïdentificeerde regulatie: Gedrag wordt gesteld omdat de vrijwilliger zich identificeert met de uitkomst van de activiteit. De vrijwilliger ziet de persoonlijke zinvolheid in van de activiteit. (bijv. Vrijwilliger C geeft een vorming ter plaatse. De voordelen voor de toekomst (het onder de knie hebben van vorming geven) primeert op de activiteit zelf.)

Geïntegreerde regulatie: Men voert een activiteit uit omdat deze past binnen het waardenkader van de vrijwilligers. (bijv. Vrijwilliger D geeft het beste van zichzelf tijdens vorming ter plaatse omdat hij dit een aspect vindt van het VDS-vrijwilliger zijn.)

Als je kijkt naar bovenstaande figuur, kan je opmerken dat er bij de pijl die een continuüm voorstelt 'moeten' aan het ene uiterste is geplaatst en 'willen' aan het andere. Met 'moeten' bedoelt men dat een activiteit wordt uitgevoerd omdat er een bepaalde druk wordt opgelegd. Dit kan door iemand anders zijn (externe druk) of door jezelf (interne druk). Met 'willen' wordt er bedoeld dat de activiteit gedaan wordt vanuit een bepaald waarde, interesse, goesting... Er wordt met andere woorden geen enkele druk gevoeld om de activiteit uit te voeren.



Figuur 5 - Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Aanpassing van Deci & Ryan, 2000).

Je kan zien bij het vervolledigen van het model dat gecontroleerde motivatie en autonome motivatie is toegevoegd.

Gecontroleerde motivatie is de verzamelterm voor activiteiten die uitgevoerd worden of gedrag dat gesteld wordt door een interne of externe druk (straffen, beloning, schaamte, schuld, etc.).

Autonome motivatie is de verzamelterm voor alle gedrag dat gesteld wordt vanuit een eigen wil. Omdat de uitkomst belangrijk of waardevol geacht wordt of omdat de activiteit op zich gewoonweg leuk is om te doen.

Bijv: Vrijwilliger C geeft een vorming ter plaatse. De voordelen voor de toekomst (het onder de knie hebben van vorming geven) primeert op de activiteit zelf. Bij deze motivatie ligt het doel buiten de activiteit (extrinsieke motivatie), maar de vrijwilliger wil hier echt op inzetten voor de toekomst (autonome motivatie).

We kunnen stellen dat autonome motivatie kwalitatief beter is dan gecontroleerde motivatie omdat deze de basisbehoeften bevredigt. Autonome motivatie zorgt ervoor dat vrijwilligers o.a. beter in hun vel zitten, gemotiveerder zijn voor taken, een hogere organisatiebetrokkenheid tonen, etc. Het is dus zinvol om binnen de VDS in te zetten op het stimuleren van autonome motivatie bij vrijwilligers.



6.1.3 HET 'WAT' VAN MOTIVATIE

Naast het 'waarom' van motivatie is het zinvol om een tweede vraag te stellen: 'Wat zorgt er voor dat vrijwilligers gemotiveerd zijn?'.

De ZDT stelt dat het nastreven van intrinsieke doelen een positief effect heeft op het functioneren omdat de psychologische basisbehoeften gevoed worden. Deze doelen zijn gericht op zelfontplooiing, opbouwen van sociale relaties, bijdragen aan een organisatie, etc. Het nastreven van extrinsieke doelen is gericht op status, macht en financiën. Deze doelen gaan samen met prestatiegerichtheid en leiden vaak tot stress.

De VDS vindt het belangrijk om ervoor te zorgen dat vrijwilligers zich kunnen focussen op intrinsieke doelen, zodat zij optimaal kunnen functioneren. Het blijft zinvol om er over te waken dat externe doelen, zoals bijv. status of financiële vergoedingen, geen prioriteit vormen, noch bij de organisatie, noch bij de vrijwilligers. Een concreet voorbeeld hiervan is de 'elite'-status van VDS-vrijwilligers die we in beperkte mate terugvinden in het Vlaamse speelpleinland of bijv. personen die enkel vrijwilliger zijn om geld te verdienen.

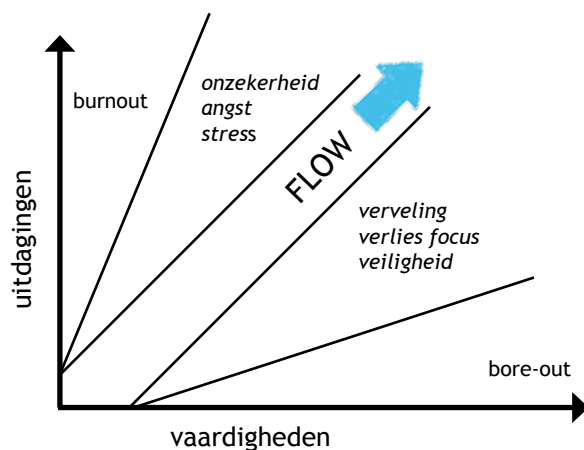
In de volgende alinea's zetten we kort uiteen hoe er binnen onze organisatie een drive gecreëerd wordt. Er wordt ingezet op 7 pijlers om motivatie op peil te houden en tot ongekende hoogten te stuwen. Elk van onderstaande topics is hierbij van belang en het is de combinatie van deze zeven die de poort der motivatie openzet.

6.2.1 INTERESSES EN UITDAGING

Eén van de vertrekpunten van de visie met betrekking tot engagement is dat we streven naar **keuzevrijheid** van vrijwilligers binnen het kader dat de VDS aanbiedt. Het engagement en de inzet van onze vrijwilligers is gebaseerd op wat ze persoonlijk waardevol, belangrijk, leuk of interessant vinden. Bijgevolg worden ze gedreven door intrinsieke doelen. Door keuze-mogelijkheid proberen we een sterke autonome motivatie binnen onze ploegen te creëren en in te spelen op autonomie en competentie van de vrijwilliger.

Naast het keuzeaanbod dat de organisatie aanbiedt aan vrijwilligers willen we tegemoet komen aan de **interesses** van vrijwilligers. Ideeën en projecten, die ontstaan op basis van interesses van vrijwilligers, worden aangemoedigd. Daarnaast spelen we in op een open cultuur, waarin we ruimte proberen te creëren om individuele interessevelden of uitdagingen binnen het speelpleinkader aan te boren.

Tot slot ondersteunen en begeleiden we vrijwilligers opdat ze uit hun comfortzone durven en kunnen komen om **nieuwe uitdagingen** binnen onze organisatie aan te gaan. Het is de kunst om met elke vrijwilliger op zoek te gaan naar een balans tussen vaardigheden en uitdagingen. Indien deze balans in evenwicht is, zal een vrijwilliger zich in de flowzone (figuur 6) bevinden. Dit wil zeggen dat hij/zij zich goed voelt en tegelijkertijd de nodige uitdagingen krijgt om competenties te ontwikkelen. Dit sterkt vrijwilligers in het gevoel dat men zichzelf bekwaam acht om een taak uit te voeren tot het gewenste resultaat.



figuur 6 - flowmodel

EXTRA KAPSTOK

Al eens gedacht aan een werkgroep die 'carte blanche' krijgt om een project uit werken dat de speelpleinwereld kan verbeteren? Dit kan de ultieme uitdaging zijn voor elke vrijwilliger. Bovendien kunnen ze puur op basis van interesse en goesting een thema aansnijden.

6.2.2 TALENTEN EN COMPETENTIES

Het startpunt van waaruit we vertrekken is de vrijwilliger en zijn of haar talenten. Elke nieuwe vrijwilliger kan op basis van intrinsieke doelen, goesting en interesse in het speelpleinwerk onze organisatie binnenstappen. Het gebruiken van startcompetenties als toegangspoort tot de organisatie willen we vermijden. Wat we vooropstellen is een **groei** in het **traject van de vrijwilliger**. Dit sluit aan bij het idee dat we mensen de tijd willen geven om de nodige vaardigheden te ontwikkelen en een zinvol groeiproces door te maken.

Als organisatie streven we naar een kwaliteitsvol aanbod (*bijv. cursussen, vormingen ter plaatse, adviezen, etc.*) voor de speelpleinen uit Vlaanderen en Brussel. Deze kwaliteit kunnen we enkel bieden als we vanuit de VDS streven naar kwaliteit bij onze vrijwilligers. We zijn er wel van overtuigd dat **competentieprofielen** zoals deze voor een instructeur in het jeugdwerk een werkinstrument kunnen vormen. We spreken dan van een flexibele leidraad die we op diverse manieren kunnen hanteren.

Eerst en vooral kan dit een houvast bieden om het groeitraject van vrijwilligers concreet te sturen, te begeleiden en te evalueren, zodat zij zich competent voelen om uitdagingen aan te gaan. Daarnaast bieden deze profielen een mogelijkheid om onze projecten, acties en ervaren vrijwilligers te evalueren en te stimuleren tot een kwaliteitsvol resultaat. Het coachen van vrijwilligers in hun groei op vlak van vaardigheden en competenties kan ook op andere manieren worden aangewend. De VDS hecht er belang aan dat elke stafmedewerker ploegcoach of vrijwilliger met een coachende rol zijn/haar taak uitvoert aan de hand van werkvormen en methodieken die passen bij zijn/haar stijl.

Naast de nodige competenties vinden we het belangrijk om als organisatie oog te hebben voor de **talenten van onze vrijwilligers**. We willen bewust stilstaan bij de meerwaarde die 'niet-speelplein-gerelateerde' alsook 'speelplein-gerelateerde' talenten kunnen hebben, zowel voor de vrijwilliger als de organisatie. Het is fijn voor een vrijwilliger om zijn of haar talenten te kunnen ontwikkelen en te gebruiken. Bovendien zetten we hiermee 100% in op de pijler 'competentie' van de ZDT. Het werken met talentmanagement is een onbekend terrein binnen de VDS dat we willen openbreken. Een eerste aanzet hiervoor kan zijn het in kaart brengen van de talenten bij onze vrijwilligers. Vervolgens kunnen we deze functioneel inzetten binnen onze projecten.



EXTRA KAPSTOK

- Verwerk de competentieprofielen in de begeleiding van je nieuwe vrijwilligers
- Ontwikkel evaluatie-instrumenten op basis van de competentieprofielen, voor acties zoals vorming & advies ter plaatse, procesbegeleiding, audit of cursussen.
- Start met je eigen talentendatabase.

6.2.3 BETROKKENHEID

Eén van de basisprincipes die de VDS in dit vrijwilligersbeleid naar voor wil schuiven is het volgende: de VDS wil vrijwilligers betrokken maken en houden op de organisatie. Dit maakt dat vrijwilligers zich met de organisatie verbonden voelen, zich ermee identificeren en zich mede verantwoordelijk voelen voor de doelen van de organisatie.

Aan de hand van een aantal pijlers trachten we de betrokkenheid bij vrijwilligers te optimaliseren:

|1| De VDS-identiteit

We streven ernaar dat alle vrijwilligers zich als VDS'er identificeren met de organisatie.

|2| Inspraak

de VDS kiest ervoor om een vrijwilligersorganisatie te zijn. Vrijwilligers worden betrokken bij beslissingen die binnen de organisatie genomen worden.

|3| Groepsgevoel en sociale banden

de VDS zet in op verbondenheid tussen personen en groepsdynamica.

|4| Keuzevrijheid

De VDS biedt vrijwilligers een keuze m.b.t. het engagement dat ze opnemen. Deze keuze is echter niet volledig vrijblijvend, aangezien de VDS organisatiedoelen heeft die bereikt moeten worden.

|5| Coaching

Vrijwilligers doorlopen een traject bij de VDS. Hierin worden verwachtingen afgestemd, is er ruimte voor de persoon en ontwikkeling van de vrijwilliger en bieden we ondersteuning.

6.2.4 PARTICIPATIE EN INSpraak

Binnen het hoofdstuk rond de organisatiecontext spraken we al over participatie en inspraak als stokpaardje van de VDS. Met dit topic zetten we in op:

|1| Autonomie

Vrijwilligers krijgen via inspraak en participatie de kans om keuzes te maken of door te wegen op keuzes van de organisatie.

|2| Competentie

We schatten de inbreng en ideeën van vrijwilligers naar waarde.

|3| Verbondenheid

Via inspraak en participatie willen we de band tussen de organisatie en vrijwilligers een inhoudelijke diepgang geven. Bovendien spelen we door inspraak en participatie in op de intrinsieke doelen en de autonome motivatie die onze vrijwilligers drijven zoals o.a. het fundamenteel bijdragen aan de organisatie.

6.2.5 FUN

Fun en sfeer vormen de sleutelementen om de goesting bij vrijwilligers tot ongekende hoogten te brengen. Via deze pijler zetten we 100% in op de verbondenheid tussen onze vrijwilligers en de verbondenheid met de organisatie. Het groepsgevoel dat gecreëerd wordt door samen een ontspannende activiteit te doen, is goud waard. Deze momenten brengen vrijwilligers dicht bij elkaar in een fijne omgeving waar inside jokes en straffe verhalen ontstaan. Dit is wat een groep dicht bij elkaar brengt en waar vriendschappen kunnen groeien.

Het is zinvol om zowel vanuit de regio's als vanuit VDS centraal bewust in te zetten op het beleven van fun binnen de organisatie. Wat is fun? We kunnen dit niet sluitend definiëren aangezien elke persoon dit anders beleeft. Funmomenten kunnen gaan van samen op café gaan tot een nachtelijke uitdaging of een dag vol teambuildingsactiviteiten.

'Ken je ploeg!' is de boodschap die we willen meegeven. Zorg voor een afwisselend aanbod waarbij je rekening houdt met volgende zaken:

Tijdstip: Week of weekend? Studenten hebben vaak veel vrije tijd tijdens de week. De werkende vrijwilligers vinden sneller een gaatje in hun agenda op de weekenddagen. Tijdens een semester, vakantie, drukke VDS -of examenperiode? Plan je funmomenten door-dacht en op afwisselende momenten in. Op deze manier zorg je ervoor dat iedereen wel eens op een funmoment aanwezig kan zijn.

Actief/passief: Voor iedereen wat wils is de boodschap. Speel in op wat leeft in je ploeg. Is wielrennen een hot item, trek er dan eens samen een dag op uit! Is je ploeg zot van quizzen? Stel een quizploeg samen en schuim de speelpleinquizen af. Fans van zware bieren? Check de biercafés in je regio.

Locatie: Al eens een blik geworpen op de woonplaatsen van je vrijwilligers? Speel hierop in en wissel voldoende af zodat iedereen zich af en toe aan een verplaatsing waagt. Trein, tram en bus of carpoolplannen zorgen voor een hogere toegankelijkheid van je activiteit!

EXTRA KAPSTOK

- Koppel fun af en toe los van vergader -of werkmomenten zodat dit centraal staat.
- Steek je activiteit en vrijwilligers af en toe in een leuk jasje!
- Al eens gedacht om naar een opname van een tv-show te gaan?
- Organiseer een poll in je facebookgroep waarbij vrijwilligers kunnen kiezen uit activiteiten.
- Speel in op de spijtcultuur in je regio. Huh? Neem leuke foto's en plaats ze op facebook zodat de afwezigen het gevoel krijgen 'Dju, spijtig dat ik er niet bij kon zijn!'
- Zoek het niet te ver en durft je te beperken tot een minimum aan organisatie. Een idee, een datum en wat mensen is vaak een ideale cocktail voor sfeer en plezier!

6.2.6 BEDANKING

Bedanking van vrijwilligers is een element waar we oog voor moeten hebben. Een klein gebaar, een schouderklopje, iemand eens extra in the spotlights zetten, een topmoment voor de hele ploeg... Een dikke merci geeft vrijwilligers vleugels en energie!

Door resoluut te kiezen voor bedankingen zetten we volgende boodschappen voor alle vrijwilligers nog eens in de verf!

1. **Herkenning:** We hebben je inzet, werk en enthousiasme de afgelopen jaren gezien.
2. **Erkenning:** Als organisatie zijn we ons bewust van het belang van je vrijwilligerswerk!
3. **Waardering:** We laten zien dat we een enorme waarde hechten aan het engagement dat de vrijwilliger opnam.

Een extra bedanking wanneer een vrijwilliger onze organisatie na een jarenlang engagement verlaat, kan dan ook niet ontbreken. Een afscheid in stijl daar gaan we voor.

Het motto van de organisatie is dan ook: 'Een vrijwilliger verlaat de organisatie niet met stille trom langs de achterdeur'.

6.2.7 INCENTIVES

De VDS kiest ervoor om vrijwilligers te motiveren via incentives en beloningen. Hiermee spelen we in op extrinsieke motivatie. We bieden groepsincentives aan bijvoorbeeld een bedankingsetentje voor de ploeg met als doel de verbondenheid van de groep te versterken. Daarnaast bieden we ook individuele incentives aan bijvoorbeeld een VDS-trui, een leuk gadget, enz. De VDS geeft vrijwilligers inspraak over de budgetten die voorzien worden voor incentives. Regionale beleidsvrijwilligers kunnen, voor hun ploeg, autonoom beslissen over de verdeling van dat budget. Los van de incentives krijgen vrijwilligers voor bepaalde taken een vrijwilligersvergoeding en worden verplaatsingskosten terugbetaald.

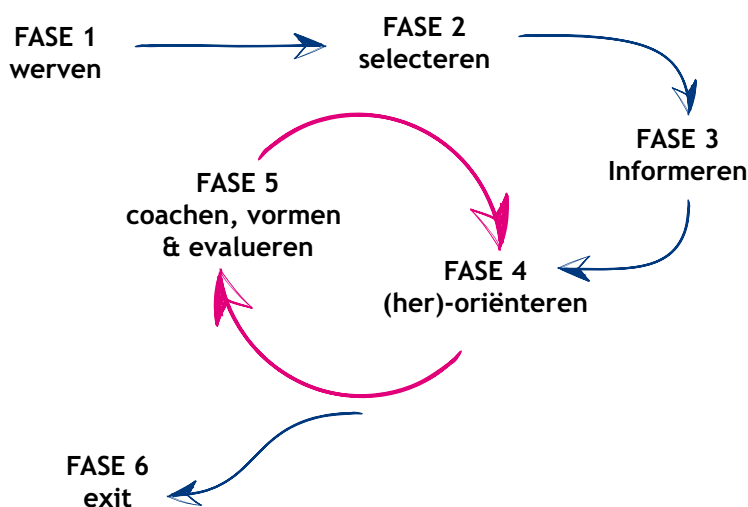
EXTRA KAPSTOK

- VDS-Merchandising: Na de VDS-truien die elke vrijwilliger krijgt, T-shirts en lanyards zijn er nog tal van mogelijkheden om voor je regio een leuk gadget te voorzien.
- Doe eens zot en organiseer een jacht op goedkope verkleedkledij.
- Incentives in een creatief jasje. Het is altijd leuker om een originele cheque, VDS-munt of spaarvarken te krijgen dan een droge som geld die zonder meer op je rekening gestort wordt.



De term ‘loopbaanbegeleiding’ is een containerbegrip. Geen nood: de VDS heeft een stevige en duidelijke visie op dit begrip. Het is de ondersteuning van de volledige weg die je aflegt als vrijwilliger bij de organisatie. We gaan hier even dieper op in.

De loopbaan die een vrijwilliger bij de VDS aflegt, is een proces met fasen: We beginnen bij de start en eindigen bij de finish. Tijdens dit proces wordt er ruimte en ondersteuning voorzien om tussen de start en de finish je eigen pad uit te stippelen. Er zijn met andere woorden meerdere paden waartussen je kan kiezen. Daarnaast zijn er een aantal fasen die elke vrijwilliger doorloopt.



Figuur 7 - Loopbaanbegeleiding

Fase 1: In deze fase worden nieuwe vrijwilligers geworven. Bijv. door mond-aan-mondreclame, door cursisten van een HA aan te spreken, door flyers met informatie te verspreiden, etc.

Fase 2: In deze fase volgt er een selectie. Deze fase begint wanneer de vrijwilliger zijn aanvraag indient om vrijwilligerswerk te doen. De geïnteresseerde kiest voor de VDS als organisatie en de VDS zet vanaf dan ook in op zijn/haar proces.

Fase 3: de VDS informeert de nieuwe vrijwilliger over de structuur, cultuur, taken en verantwoordelijkheden binnen de VDS. Dit kan zowel op een groepsmoment als op een individueel moment.

Fase 4: De loopbaan van de nieuwe vrijwilliger wordt, in samenspraak met een coach geactiveerd en georiënteerd. De nieuwe vrijwilliger weet nu wat een engagement binnen de VDS inhoudt. Samen met een coach wordt gezocht naar welk stukje engagement hij/zij wil opnemen binnen deze grote puzzel.

Fase 5: Het is de fase tussen de start en de finish van een loopbaan, en de verschillende paden die een vrijwilliger kan kiezen. De vrijwilliger is in deze fase emotioneel betrokken bij de organisatie en verzamelt hopen ervaring. Naarmate dit proces vordert, groeit de vrijwilliger tot een ervaren vrijwilliger die alle vaardigheden onder de knie heeft en zijn/haar taak efficiënt kan uitvoeren. Deze fase is een continu proces waarin hij/zij begeleid wordt om engagementen aan te gaan. Samen met de VDS gaan we de vrijwilliger steeds (her)oriënteren, naargelang zijn/haar uitdagingen, talenten en interesses. Concreet doen we dit door te coachen, vormingen aan te bieden en te evalueren.

Fase 6: De vrijwilliger maakt een exit. Dit staat voor het einde van een loopbaan en de bedanking die hij/zij krijgt voor alle inzet.

Hopelijk maakt dit duidelijk waarop een loopbaan binnen de VDS gebaseerd wordt. De VDS doet de belofte om alle vrijwilligers te ondersteunen in de uitvoering van alle fases, en daarbovenop coachen we op het geheel ervan. Dát is voor ons “loopbaanbegeleiding”.

7.1 FASE 1 - WERVING

De wervingsfase is zeer cruciaal voor een vrijwilligersorganisatie als de VDS.

Onze organisatie wil binnen zijn vrijwilligersploeg streven naar diversiteit in persoonlijkheden, karakter, eigenschappen, interesses, competenties, etc. Daarom is het uiterst belangrijk om doordacht te werk te gaan.

Binnen de VDS wordt door de stafmedewerkers ploegcoaching één gezamenlijke wervingscampagne uitgewerkt en uitgevoerd voor Vlaanderen en Brussel. Los daarvan bestaat er steeds de ruimte binnen regio's om aanvullende campagnes te lanceren en uit te werken. Daarom doen we hier graag uit de doeken hoe op centraal niveau een wervingsplan opgemaakt wordt, zodat de regio's hier ook mee aan de slag kunnen.

Alvorens nieuwe vrijwilligers te werven, is het een goed plan om een wervingsplan op te maken. In een wervingsplan neem je de organisatie onder de loep en stem je op basis van deze informatie de actie, de doelgroep, de boodschap en actie(s) af.

7.1.1 ORGANISATIE ONDER DE LOEP

Het imago van de organisatie beïnvloedt de werving van nieuwe vrijwilligers. Ga na of het imago van de organisatie goed, te weinig of foutief gekend is binnen je eigen regio.

Dit kan door volgende vragen in kaart gebracht worden.

1. Wat zijn de belangrijkste activiteiten van onze werkingen? Welke/hoeveel vrijwilligers zijn betrokken bij de organisatie?
2. Welke indruk maakt de organisatie bij deelnemers of aangesloten speelpleinen?
3. Wat communiceert de organisatie over de activiteiten en vrijwilligerswerking op de website, facebook, etc.?
4. Staan op alle publicaties, ook digitale publicaties, contactgegevens van de werking? Zijn de antwoorden op de eerste drie vragen eerder negatief of moeilijk te beantwoorden, dan kan het zijn dat de VDS in jouw regio niet zo gekend is.



7.1.2 ACTIE

Na een kritische blik te werpen op de eigen organisatie is de volgende stap in het wervingsplan het formuleren van een concrete actie. Hoe concreter de actie omschreven is, hoe vlotter het wordt om mensen aan te spreken.

Een aantal belangrijke richtvragen om een concrete actie te formuleren:

- Voor welke functies en taken zoek je vrijwilligers?
- Hoeveel vrijwilligers zoek je?
- Binnen welke termijn zoek je nieuwe vrijwilligers?

7.1.3 DOELGROEP

Een essentiële stap in het wervingsplan is het nauwkeurig omschrijven van de doelgroep van vrijwilligers. Hoe meer je over deze doelgroep weet, hoe gericht je kan werven, hoe groter de kans op succes. Verder helpt het ook om een gepaste boodschap en de juiste kanalen en middelen in te zetten om die specifieke doelgroep te bereiken.

Een aantal belangrijke richtlijnen om je doelgroep goed af te bakenen:

- Plaats de juiste man of vrouw op de juiste plaats.
- Zoek geschikte mensen voor de geschikte taak.
- Zoekt de organisatie iemand met specifieke vaardigheden of kennis, (*bijv. kennis over communicatie, koken, speelpleinervaring, stuurgroepervaring, etc.*) of iemand met veel tijd, etc.?

Een valkuil binnen onze organisatie is dat er vaak bij dezelfde speelpleinen vrijwilligers geronseld worden. VDS laat soms kansen liggen om nog breder te werven: zoek de blinde vlekken in het speelpleinlandschap. Probeer ook de speelpleinverantwoordelijke te betrekken en in te lichten. Stem met het speelplein af over het gedeeld engagement dat de speelpleinvrijwilliger nu opneemt, zo onderhoud je goede banden met het speelplein.

Er moet ook niet steeds binnen speelpleinlandschap geworven worden. Er lopen heel wat talenten rond die onze organisatie kunnen versterken, ook zonder speelpleinachtergrond. Bijv. iemand met ervaring in communicatie, lay-out of koken. Door middel van een wervingsplan kan er veel breder geworven worden dan enkel bij speelpleinvrijwilligers.

7.1.4 BOODSCHAP

De volgende stap in het wervingsplan is het uitschrijven van de **boodschap**. Welke boodschap brengt de organisatie? Hoe formuleer je de boodschap op een positieve en motiverende manier? Spreek je personen best persoonlijk aan of via een geschreven tekst?

Zorg ervoor dat er verschillende boodschappen zijn op basis van de verschillende doelgroepen.

In een wervingsboodschap komen de volgende elementen steeds aan bod:

- De organisatie: wat is de **missie** en **visie** van de organisatie?
- De **taak** waarvoor vrijwilligers gezocht worden
- Het **profiel** van vrijwilligers
- **Motivatie** om vrijwilliger te worden
- Wat de organisatie zijn vrijwilligers te **bieden** heeft
- Hoe en waar iemand zich kan aanmelden voor meer **informatie**



7.1.5 MIDDELEN

De communicatiekanalen kunnen in twee groepen ingedeeld worden: **mondeling contact** (persoonlijk, in groep of door tussenpersonen) en contact via **eigen publicatie** of andere media.

Welk kanaal je hanteert is afhankelijk van verschillende factoren:

|1| Het doel

Zoek je een expert voor het voorbereiden van een specifiek advies, dan moet je heel gericht mensen aanspreken en zal het verspreiden van folders geen meerwaarde hebben.

|2| De kenmerken van het medium zelf

'The medium is the message' zegt men wel eens. Elk medium heeft zijn eigen kenmerken met voor- en nadelen. Een affiche valt bijvoorbeeld visueel op in het straatbeeld, maar laat het niet toe om lange boodschappen te communiceren.

|3| De doelgroep

Ben je op zoek naar jongeren, dan kan je hen benaderen via de speelpleinwerking, het jeugdhuis, universiteiten en hogescholen, jeugdraad, jeugdbeweging, etc. De doelgroep heeft ook een invloed op het medium dat je best gebruikt.

Om de doelgroep doelmatig te kunnen benaderen, moet je zicht hebben op volgende vragen:

- Waar wonen deze mensen over het algemeen? Waar vind ik ze?
- Hoe zijn ze het makkelijkst te bereiken?
- Welke media bereiken hen?
- Waar vindt de organisatie zulke mensen? Er zijn drie velden of kringen waar men potentiële vrijwilligers kan zoeken:
 - * Kring 1 (intern): zoek niet te ver en kijk eerst of er leden uit de eigen organisatie zijn die zich extra willen engageren voor vrijwilligerswerk. Levert de zoektocht binnen de eigen organisatie weinig op, dan kan je ook vroegere deelnemers aan activiteiten van de vereniging contacteren.
 - * Kring 2 (verbonden): Deze kring van mensen zijn minder gebonden aan de organisatie maar hun aanwezigheid op activiteiten bewijst dat ze potentieel geïnteresseerd of sympathisant zijn.
 - * Kring 3 (extern): is het verst verwijderd. In dit veld ga je mensen van buiten de organisatie werven.

7.1.6 KALENDER

Het is essentieel om qua timing planmatig te werk te gaan. We kennen onze boodschap en weten hoe we deze gaan verspreiden, maar welke boodschap lanceren we wanneer. Wanneer is de beste moment om dit te verspreiden? En waarom precies?

De timing is afhankelijk zowel van de ontvanger van de boodschap als van de vrijwilligers die de boodschap moeten verspreiden.

Bijv.: Een affiche op hogescholen hangen? Best niet tijdens de examenperiode, zowel de ontvangers als de vrijwilligers zijn aan het studeren.

7.1.7 BUDGET

Kan er voldoende budget vrijgemaakt worden om dit wervingsplan uit te voeren? Is dit plan budgettair haalbaar?

7.1.8 METEN

Achteraf is het nuttig en nodig om de resultaten van het wervingsplan te meten. In welke mate is het wervingsplan geslaagd in het aantrekken van nieuwe vrijwilligers? Zijn de vooropgestelde doelen bereikt? Bij het meten kijk je niet alleen naar het aantal bereikte vrijwilligers, maar ook naar diversiteit binnen deze groep nieuwe vrijwilligers, naar verschil in goesting, verschil in motieven...

7.2 FASE 2 - SELECTIE

Het selecteren van vrijwilligers is een onderwerp dat vaak reacties uitlokt.

‘We kunnen toch niet zomaar iedereen vrijwilliger laten worden?’, maar evengoed ‘Iedereen verdient een kans!’.

Binnen onze organisatie krijgt iedereen de kans om vrijwilliger te worden. Zoals vermeld in hoofdstuk 6.2.2 (talenten en competenties) maakt de VDS gebruik van competentieprofielen, maar enkel om een duidelijk groeitraject uit te kunnen stippelen voor elke individuele vrijwilliger, niet om op voorhand te selecteren. Door individuele coaching en begeleiding wordt gewerkt naar een aantal competenties.

Een nieuwe vrijwilliger bij de VDS kan zich melden vanaf het wettelijk minimum om op het speelveld te staan, m.a.w. vanaf 15 jaar.

Om vrijwilliger te worden bij de VDS verwachten we goesting en interesse om bij te dragen aan de organisatie. Daarnaast vinden we het belangrijk dat de kandidaat-vrijwilliger achter de missie en visie van de VDS staat. Merken we een mismatch op tussen vrijwilliger en organisatie dan kan er vanuit beide richtingen gekozen worden om toch geen engagement aan te gaan. Van zodra beide partijen voor elkaar kiezen zet de VDS in op het proces van de nieuwe vrijwilliger.

Met dit kader in het achterhoofd kunnen we overgaan tot de kennismaking met de kandidaat-vrijwilligers.

7.3 FASE 3 - INFORMEREN

Het is van ontelbaar belang dat nieuwe vrijwilligers goed onthaald worden in de organisatie. Een warme verwelkoming en voldoende duidelijkheid en informatie over de organisatie staan centraal. Nieuwkomers moeten een zo duidelijk mogelijk beeld hebben over waarvoor de VDS precies staat als organisatie en over de engagementen die je kan nemen.

Nodig de nieuwe vrijwilliger uit voor een **kennismakingsgesprek**. Dit kan een individueel gesprek zijn of een groepsmoment zijn. Beide concepten zijn zeer nuttig. De keuze voor het een of het ander wordt gebaseerd op de grootte van de groep instromers, het moment waarop ze instromen, hoe goed de vrijwilliger al gekend is, etc. Het doel van dit gesprek: de nieuwe vrijwilliger informeren over de structuur en de werking van de VDS, zowel regionaal als centraal. Laat ook de nieuwe vrijwilliger aan het woord. Laat hem/haar vertellen over zijn/haar interesses, motivatie, verwachtingen, mogelijkheden, etc.

De VDS voorziet voor elke vrijwilliger de wettelijk verplichte vrijwilligersnota met daarin alle basisinfo over de organisatie.

Geef de kandidaat-vrijwilligers na het eerste contact nog wat ruimte om na te denken. Een paar dagen bedenktijd geeft hen de mogelijkheid om alle informatie eens rustig door te nemen met het oog op het nemen van een verantwoorde beslissing. Maak met hen de afspraak dat zij na enkele dagen opnieuw contact opnemen.

EXTRA KAPSTOK

TIP:

Bekijk welke samenkomstmomenten (Rewe, funmoment, ploegvergadering) er gepland zijn en nodig hen zo snel mogelijk uit. Dit doe je best via diverse kanalen: Geef de data mee tijdens het onthaalmoment, bel of sms hen nog eens persoonlijk, nodig hen uit op het facebookevenement, mail hen nog, geef hen een 'VDS-kalender' mee, etc.

TIP:

Probeer na het onthaalmoment en een rondleiding door het steunpunt samen nog iets leuk te doen.

Als nieuwe vrijwilliger kan je soms bepaalde verwachtingen hebben over de organisatie die met de realiteit overeenkomen. Zorg voor een duidelijk aanspreekpunt of klankbord, iemand om in dialoog mee te gaan. Een ervaren vrijwilliger ('buddy' of 'coach') kan een aantal specifieke gewoonten of afspraken uit de doeken doen, zodat de nieuwe vrijwilliger minder voor verrassingen komt te staan.

EXTRA KAPSTOK

We vroegen aan VDS-vrijwilligers met welke vragen ze worstelden als verse vrijwilliger:

- Waarom en voor wie doen we dit nu allemaal? (aka de missie en visie)
- Hoe zit de dagelijkse werking van de regio in elkaar?
- Voor welke taken worden er vrijwilligers gezocht?
- Wat wordt er verwacht van een vrijwilliger? Hoe zit het engagement in elkaar?
- Wie zijn die staffers en wat doen ze ?
- Waar kunnen we terecht met vragen ?
- Wat kan de organisatie mij bieden ?



7.4 FASE 4 - ACTIVEREN EN ORIËNTEREN

De volgende stap is het oriënteren van de nieuwe vrijwilliger binnen het geheel van de VDS. Welke taak of verantwoordelijkheid, of met andere woorden, welk engagement wil hij/zij gaan uitvoeren? Een oriëntatiegesprek binnen de VDS heeft wel wat verdere uitleg over onze visie op engagement.

Een engagement binnen onze organisatie is **een engagement op maat van de vrijwilliger**. De VDS is één grote puzzel van taken en verantwoordelijkheden, zowel centraal als regionaal. Elke regio legt jaarlijks ook nog zijn eigen focus, wat resulteert in een diversiteit van werkgroepen, cellen, projecten, etc. Elke vrijwilliger neemt dus een stukje van die puzzel op zich. Welke stukje(s) ze precies opnemen, ligt in hun handen, in samenspraak met de stafmedewerker ploegcoach. De vrijwilliger krijgt een keuze om taken op te nemen binnen het VDS aanbod. Deze taken worden zo goed mogelijk afgestemd op de competenties van de vrijwilliger.

Een engagement op maat van de vrijwilliger heeft heel wat **voordelen**, zowel voor de organisatie als voor de persoon zelf.

- | 1 | De vrijwilliger maakt zelf een inschatting van de tijd en energie die hij of zij in de VDS zal steken.
- | 2 | De vrijwilliger voelt zich comfortabel bij het takenpakket dat hij/zij zal uitvoeren. Er wordt een balans gezocht tussen uitdaging en huidige vaardigheden.
- | 3 | De vrijwilliger beslist over zijn eigen takenpakket, er ligt ook een grotere gedragenheid en verantwoordelijkheid bij zichzelf.
- | 4 | De intensiteit van het engagement is realistischer in te schatten.
- | 5 | De engagementen zijn persoonlijker, dus ook moeilijker om niet na te komen.
- | 6 | De organisatie creëert op deze manier een poule van vrijwilligers die niet gebonden zijn aan een bepaalde functie, maar vrijwilligers die multi-inzetbaar zijn.
- | 7 | De intrinsieke en autonome motivatie van de vrijwilliger m.b.t. zijn/haar engagement wordt gevoed.

Naast je engagement verwacht de organisatie natuurlijk ook een **basishouding** als VDS-vrijwilliger (zie hoofdstuk 4.3). Dit impliceert dat de VDS ook wat flexibiliteit verwacht om onvoorziene zaken of enthousiaste ideeën uit te voeren. Een engagement is altijd een beetje geven en nemen. Daarbovenop is het streven naar keuzevrijheid geen streven naar vrijblijvendheid. De VDS draait op de engagementen van vrijwilligers. Iedereen is vrij om zijn eigen engagement te bepalen, maar eens dit engagement genomen is, wordt er verwacht dat het puzzelstukje ook effectief wordt uitgevoerd.

Juist omdat dit engagement niet vrijblijvend is, is een **oriëntatiegesprek** aangeraden.

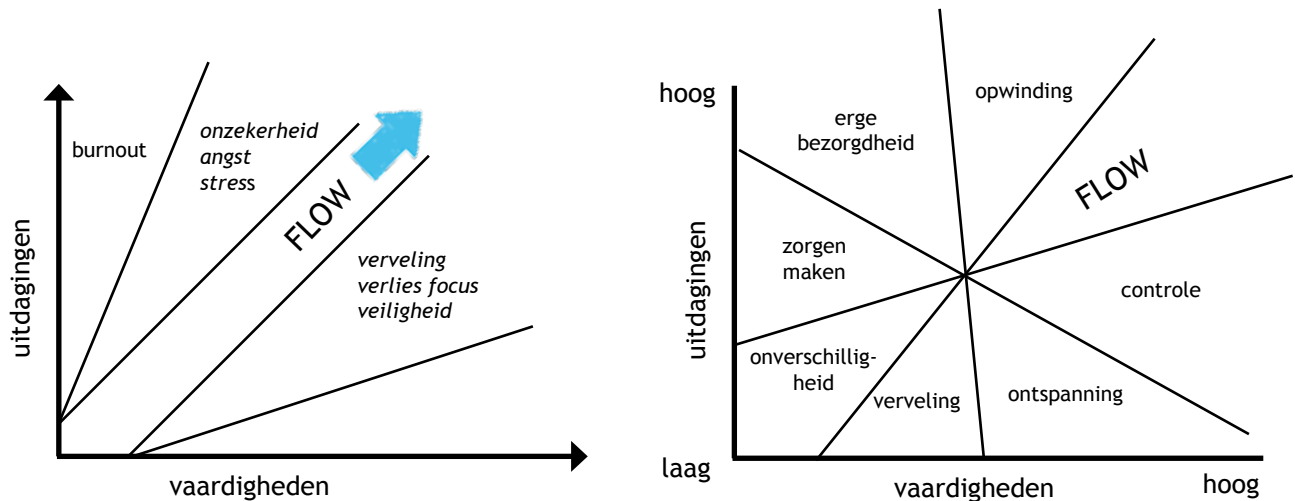
De VDS spreekt zich echter niet uit over welke vorm dit gesprek moet aannemen. Een oriëntatiegesprek gaat verder dan louter wederzijdse informatie-uitwisseling. Je gaat na of de kandidaat goesting heeft in en interesse heeft voor een bepaalde taak of functie. Indien de nieuwe vrijwilliger zich nog wil ontwikkelen in het uitvoeren van die taak, wordt er gekeken naar mogelijke begeleidingstrajecten.

In een oriëntatiegesprek wordt gepeild naar:

1. Belangstelling, motivatie en houding
2. Interesses, wensen en verwachtingen
3. Aanbod: Wat wil de kandidaat doen, wanneer, hoe lang?
4. Kwaliteiten en beperkingen, kennis en vaardigheden (of de bereidheid deze te verwerven)

Dit oriëntatiegesprek zorgt voor hopen informatie over de persoon zoals talenten, interesses, uitdagingen. Deze informatie wordt samen met de vrijwilliger verwerkt in een engagement op maat. Deze aanpak is gericht op de autonomie van de vrijwilliger, die op deze manier een gevoel van vrijheid en keuze ervaart.

Als coach is het tevens belangrijk om samen met de vrijwilliger in kwestie op zoek te gaan naar de juiste balans tussen uitdaging en vaardigheden. Wanneer deze perfect op elkaar afgestemd zijn, bevindt een vrijwilliger zich in de **flowzone**, waarbinnen hij zich goed voelt en tegelijkertijd de nodige uitdagingen krijgt om competenties te ontwikkelen (zie ook hoofdstuk 6.2.1 Interesses en uitdaging). Dit sterkt vrijwilligers in het gevoel dat men zichzelf bekwaam acht om een taak uit te voeren tot het gewenste resultaat.



Figuur 8 - model flowzone

Het aannemen en uitvoeren van een engagement gaat steeds met ondersteuning en begeleiding door de 'coaches' van de VDS gepaard. We laten niemand in de steek. Het is daarom belangrijk om als coach te bepalen in welke mate de vrijwilliger ondersteund en begeleid moet worden opdat deze in een flowzone blijft. Dit is een erg dynamisch proces en doorheen het opnemen van het engagement moet de coach tijdig bijsturen. Meer hierover kan je lezen in de volgende fase: ondersteuning en begeleiding.

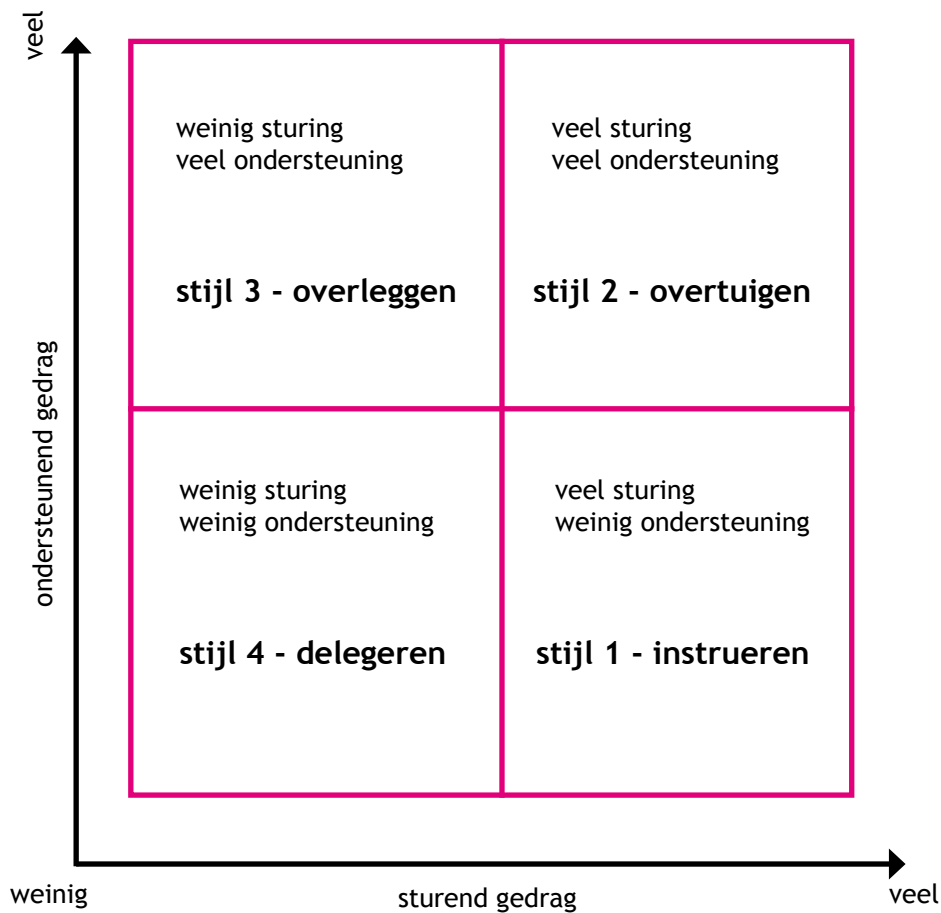
7.5 FASE 5 - (HER)ORIËNTEREN, ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING

Een engagement op maat, waarbij de vrijwilliger in de flowzone blijft, kan alleen maar indien de vrijwilliger goed ondersteund en begeleid wordt. **Steunen** kan moreel ("Kom op, je kan het!"), materieel (aanreiken van tools) en methodisch (trajectbegeleiding, vorming). De manier waarop er ondersteuning geboden wordt, hangt nauw samen met de competenties en de persoonlijkheid van de vrijwilliger.

De vrijwilliger en de stafmedewerker ploegcoach bepalen samen in welke mate sturing of ondersteuning nodig is. Elke vrijwilliger krijgt graag waardering, aanmoediging, een geïnteresseerde coach, begrip op moeilijke momenten, etc. Op stresserende of emotionele momenten heeft de vrijwilliger misschien nood aan meer begrip of net meer aanmoediging. De stafmedewerker gaat op basis van een band met elke individuele vrijwilliger (en dus op basis van de kennis van die persoon) hem/haar meer of minder steun bieden. Dit werkt een stevige verbondenheid tussen de vrijwilliger, de stafmedewerker ploegcoach én de VDS in de hand, wat de motivatie van de vrijwilliger een boost kan geven.

Vrijwilliger voeren acties uit voor de organisatie. Om te weten wat hun verantwoordelijkheid en taak is in het uitvoeren van die actie, zijn zij vragende partij naar duidelijke opdrachten, duidelijke resultaten, evaluatie (procesmatig en persoonlijk), bijsturing, doelstellingen, verantwoordelijkheid en mandaat, etc. De balans tussen sturen en steunen hangt af van de mate waarin de vrijwilliger zelfstandig of autonoom kan en mag werken.

Het model **situationeel leiderschap** (Hersey en Blanchard, 1988) toont de balans tussen sturen en ondersteunen. Naarmate een coach meer ondersteunt of meer stuurt, hanteert hij/zij een bepaalde leiderschapsstijl (zie figuur 9).



Figuur 9 - situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard)

EXTRA KAPSTOK

Bij het organiseren van de jaarlijkse trefdag zitten vier vrijwilligers in het organiserend team:

1. Vrijwilliger 1 is een ervaren rot en zit vol enthousiasme, het is dit jaar de vierde keer dat zij de trefdag organiseert. Deze vrijwilliger heeft weinig sturing of weinig ondersteuning nodig. Je kan taken en verantwoordelijkheden makkelijk delegeren.
2. Vrijwilliger 2 is ook ervaren in het organiseren van de trefdag, maar zijn enthousiasme ligt dit jaar wat lager door bijv. de samenstelling van de groep. Deze vrijwilliger heeft weinig sturing nodig, maar de coach gaat meer overleggen met deze persoon. Hij kan wel motivatie gebruiken (door bijv. actief te luisteren, complimenteren, etc.).
3. Vrijwilliger 3 is dit jaar VDS-vrijwilliger geworden. Hij ging steeds graag naar de trefdag als deelnemer en zit dit jaar vol enthousiasme om de trefdag op poten te zetten. Deze vrijwilliger heeft weinig ondersteuning, maar veel instructies nodig. Overloop met hem de stappen van het proces en leg de taken goed uit.
4. Vrijwilliger 4 is ook een nieuwe vrijwilliger, maar blijkt toch niet zo enthousiast voor de taak. Deze vrijwilliger heeft dus veel sturing en veel ondersteuning nodig. Je kan de persoon overtuigen om deze taak uit te voeren door de verwachtingen duidelijk te maken én de persoon te motiveren. Indien dit niet lukt, is er binnen de VDS steeds plek voor (her)oriëntatie.

Deze oefening toont het gebruik van situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard, 1988). Om deze balans af te stemmen op elke vrijwilliger individueel opteren we er met de VDS voor om voluit in te zetten op **coaching, vorming en evaluatie**.



Bedankt vrijwilligers!



#éénVDS

Vlaamse Dienst Speelpleinw...

7.5.1 COACHING

7.5.1.1 Wat is coaching?

Coachen is een containerbegrip. Maar wat wordt bij de VDS begrepen onder coaching? Het is in de eerste plaats **nieuwsgierigheid wekken, de zin om te leren stimuleren, de ander 'going' laten krijgen om een stap verder te zetten**. Het heeft te maken met leergierigheid uitlokken. Je bevordert dit proces door als coach volop je eigen belangstelling in te zetten.

Een coachende aanpak stimuleert het initiatief, de autonomie, competentie en verbondenheid bij de ander. Als een toegewezen taak niet direct lukt, hebben we de neiging om die taak van de ander over te nemen. Vaak wordt het heft in eigen handen genomen, in de hoop dat de ander het op die manier wel leert.

Hoewel dat soms werkt, remt het mensen ook af om:

1. Zelf na te denken
2. Zelf te onderzoeken
3. Zelf mogelijkheden te verzinnen en te ontwikkelen
4. Zelf te experimenteren
5. Zelf initiatief te nemen

Een coach stimuleert de ander om zijn eigen denk- en werkwijze verder te ontwikkelen en daardoor 'leert leren'. Tegelijkertijd probeert de coach ook de ander ondersteunen om moeilijkheden en hindernissen aan te pakken. Vaak gebeurt leren niet vanzelf. We hebben 'goede redenen' om iets niet te leren of het op de lange baan te schuiven. We zijn onzeker of bang om een nieuwe richting in te slaan. Soms is het gewoon gemakkelijker om alles maar te laten lopen zoals het loopt en niet naar nieuwe wegen te zoeken. Een coach helpt die moeilijkheden onder ogen te zien en er vaardig mee om te springen.

Coaching is zoals ergens naartoe rijden:

- Er is een motor die voor de aandrijving zorgt
- Er is een energiebron die de motor voedt
- Het is interessant om richting te kiezen
- Enige stuurvaardigheid is nooit overbodig
- Alternatieve routes kunnen de reis opfleuren
- En hindernissen zijn er om overwonnen te worden

EXTRA KAPSTOK

7.5.1.2 Coachingsgesprek

In de praktijk wordt er vaak gecoacht door middel van een coachingsgesprek. Dit gesprek heeft vaak een centrale vraag als thema. De centrale vraag kan gesteld worden door de coachee zelf, maar ook door de coach of een andere betrokken partij. Coachingsvragen kunnen zeer concreet zijn tot zeer vaag. Bijvoorbeeld:

- *De coachee wil een bepaalde materie onder de knie krijgen.*
- *De coachee wil zijn collega's overtuigen om mee te werken aan iets nieuws.*
- *De coachee wil de samenwerking weer op gang krijgen.*
- *De coach ziet dat er niet efficiënt vergaderd wordt in een bepaalde werkgroep en wil dit proces faciliteren.*
- *Een lid van een werkgroep meldt dat de trekker niet genoeg initiatief neemt.*

Het **doel van de coachingsinterventie** wordt uiteraard vanuit deze coachingsvraag bepaald. Het is zeer belangrijk om met de coachee in gesprek te treden en de coachingsvraag uitvoerig uit te diepen.

EXTRA KAPSTOK

Deze vragen kunnen helpen om de coachingsvraag scherp te stellen:

- Gaat het om het verwerven van een nieuw inzicht?
- Heeft het te maken met het ontwikkelen van een nieuwe vaardigheid?
- Gaat het om het uitproberen van een ander gedrag?
- Is een andere manier van kijken gewenst?
- Heeft de coachee behoefte aan een constructiever zelfbeeld, aan meer zelfvertrouwen?
- Is het belangrijk de coachee te stimuleren tot onafhankelijk denken?
- Gaat het erom dat hij leert vertrouwen op zijn eigen ideeën?
- Is creativiteit hier essentieel?
- Is de hinderpaal vooral gebrek aan initiatief en durf?
- Is er gebrek aan motivatie bij de coachee?
- Durft de coachee zich voldoende te laten steunen en helpen?

Enkel als de vraag duidelijk en genuanceerd is, kan er samen bepaald worden welke acties nodig zijn om het doel te bereiken. Deze acties kunnen zich vertalen in feedback op bepaald gedrag, het aanreiken van tools ter ondersteuning van taken, positieve bevestiging en waardering, het inplannen van meerdere coachingsgesprekken, etc. Voor elke coachingsvraag kan dus een aparte actie of reeks van acties vastgelegd worden.

7.5.2 VORMING

Het aanbieden van vorming is één van deze acties ter ondersteuning van vrijwilligers waar de organisatie op wil inzetten. Naast de algemene vormingen die de organisatie aanbiedt, geeft de VDS ook vormingen op maat. Dit om de kloof te overbruggen tussen de huidige competenties en de noodzakelijke competenties om het engagement op maat kwalitatief uit te voeren.

Wanneer een vormingsnood voor een bepaalde vrijwilliger duidelijk wordt, is het belangrijk dat de coach nagaat op welke wijze de behoefte zo optimaal mogelijk kan ingevuld worden. Er zijn immers geen onbeperkte budgetten en middelen voor handen. Daarom is het noodzakelijk om in zulke situaties een kosten-batenanalyse te maken van de mogelijkheden om deze nood in te vullen.

We willen in de eerste plaats op zoek gaan naar de **vormingsnoden van groepen vrijwilligers**. Op verschillende vormingsmomenten, bijv. REWE of NAVO, gaan we competenties via vorming versterken van groepen mensen met gedeelde vormingsnoden.

Voor persoonlijke vormingsnoden gaat de coach samen met de vrijwilliger op zoek naar een **individueel traject**. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om competenties te verwerven via mentorschap van andere vrijwilligers, stages, zelf inlezen, meedraaien in een andere regio, etc.

Wanneer er vormingsnoden opduiken die naast de klassieke vormingsmomenten vallen en die ook niet ingevuld kunnen worden door alternatieven, wil de VDS hieraan tegemoetkomen via 'NAVO specials', zoals er nu al een bestaat rond procesbegeleidingen. In laatste instantie bestaat de mogelijkheid om vormingen op maat aan te bieden, die aangeboden worden door in de eerste plaats interne medewerkers, maar ook door externen. De VDS voorziet ook een tegemoetkoming voor gevolgde vormingen indien deze ook een meerwaarde bieden voor onze organisatie.

7.5.3 EVALUATIE

7.5.3.1 Wat is evaluatie?

De VDS wil talenten, competenties, interesses en uitdagingen van de vrijwilligers zo sterk mogelijk inzetten. Naast coaching en vorming is er ook ruimte om te evalueren en eventueel te heroriënteren.

Evalueren is reflecteren op een opbouwende manier door de juiste vragen te stellen en zo tot zelfinzicht te komen. Door tijdens een evaluatie individuen of groepen tot zelfinzicht te leiden, begeleid je hen in hun groeiproces. Zo kunnen talenten en kwaliteiten gedetecteerd en gewaardeerd worden. De VDS streeft er naar om evaluatie te stimuleren en positief te benaderen. Een opbouwende of constructieve evaluatie is, net zoals een positieve evaluatie, een kans tot zelfontwikkeling. Evalueren gebeurt op allerlei manieren: mondeling, schriftelijk, formeel, informeel, persoonlijk, op organisatorisch niveau, etc.

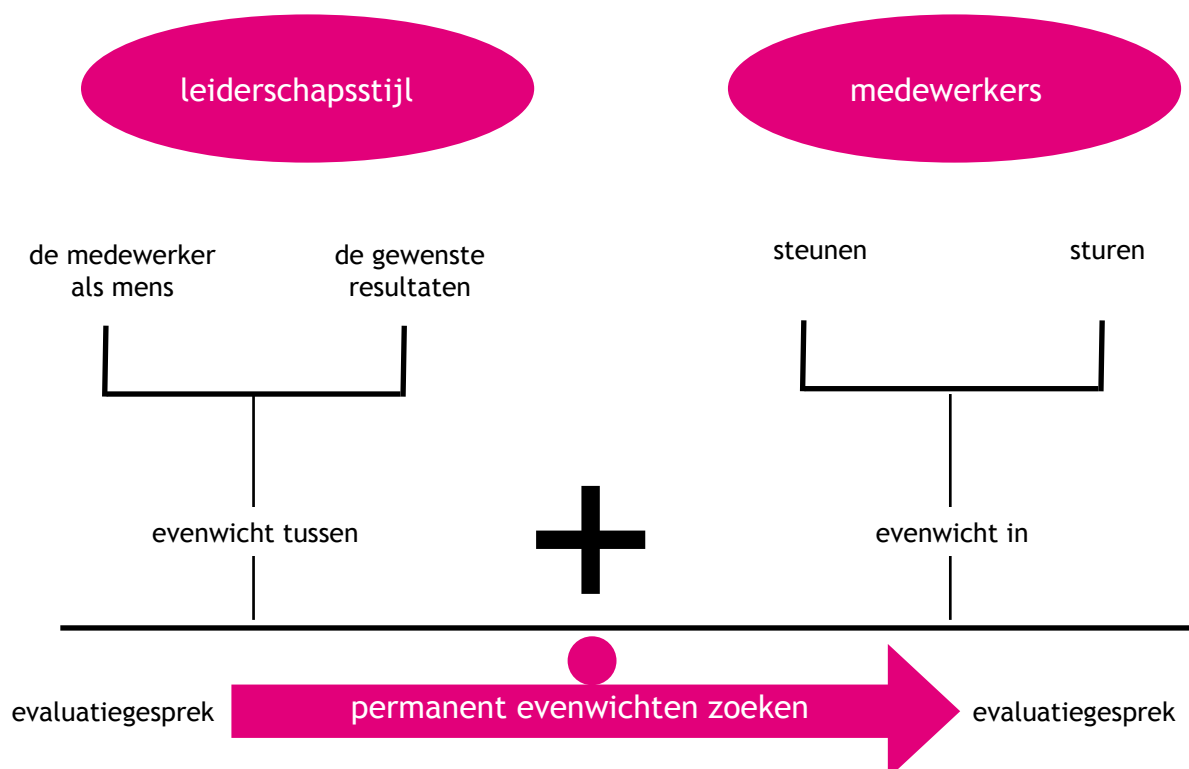
De VDS kiest voor een combinatie tussen **resultaatsgericht en mensgericht evalueren** (zie figuur 10). Vrijwilligers brengen steeds hun eigen mens-zijn mee in een organisatie en gebruiken die om bepaalde acties op te zetten en resultaten te behalen. Deze twee zaken dienen apart gecoacht en geëvalueerd te worden. De persoon die coacht moet een evenwicht vinden tussen mensgericht evalueren en resultaatgericht evalueren. Reflecteren en evalueren over resultaten kan de bereidheid vergroten om de aanpak in vraag te stellen en bij te sturen en zo tot grotere uitdagingen te komen. Mensgericht evalueren wakkert betrokkenheid aan (Will's kracht).

- *Te veel mensgerichtheid en te weinig resultaatgerichtheid leidt mogelijk tot een sluimerende verwaarlozing van de te realiseren resultaten en doelstellingen.*
- *Te weinig mensgerichtheid en te veel resultaatgerichtheid leidt tot een dalende motivatie, ontevredenheid, etc. (Will's kracht, p.2).*

Het is eveneens de functie van de coach om tijdens de evaluatie rekening te houden met beide zaken en aan beide zaken genoeg aandacht te besteden.

EVALUEREN EN COACHEN = PERMANENT EVENWICHTEN ZOEKEN

Figuur 10 - Will's kracht evaluatietoolbox: Mensgericht versus resultaatgericht evalueren



Evalueren en de expertise rond evaluatie en feedback wordt ondersteund vanuit het HR-luik van de organisatie. De centrale werkcel HR, de regionale cellen coaching, de stafmedewerkers ploegcoach en de vrijwilligers zelf hebben een verantwoordelijkheid in het evalueren van vrijwilligers.

EXTRA KAPSTOK

“Evaluatie heeft pas zin als het leidt tot een betere afstemming, tot gerichte feedback, tot aangepaste begeleiding en tot meer zelfkennis.” (Steunpunt Diversiteit en Leren, p.3)

7.5.3.2 Wanneer

De VDS kiest er voor om geen structurele en individuele evaluatiemomenten gedurende het werkjaar te voorzien. De VDS kiest dus niet voor een cyclus met vastgelegde, tussentijdse evaluatiegesprekken of functioneringsgesprekken. Er kan wel een **individuele evaluatie** voorzien worden indien dit in de lijn van het individueel coachingstraject ligt. Persoonlijke feedback, als specifieke evaluatievorm op basis van een gedragsobservatie, moet op elk moment een plaats kunnen krijgen in de organisatie.

Daarnaast is er ruimte om na een project of actie een **groepsevaluatie** te voorzien. Dit gebeurt idealiter in het midden én op het einde van de actie, de werkgroep, etc. Om evaluatie en feedback ten gronde gedragen te maken binnen de vrijwilligersploeg, moet er ingezet worden op een feedbackcultuur. Meer daarover bij hoofdstuk 7.5.3.4.

7.5.3.3 Wie?

Stafmedewerkers ploegcoach hebben in eerste instantie een **ondersteunende rol**. Wie welke vrijwilligers evalueert in de organisatie is regioafhankelijk en mag naar believen ingevuld worden. Er zijn formele tijdstippen voorzien om de beroepskrachten te evalueren.

Vrijwilligers kunnen beroep doen op hun stafmedewerkers ploegcoach om evaluaties te ondersteunen: voorbereiden van een evaluatie met de verantwoordelijke van een werkgroep, opbouwende feedback voorbereiden, samen nadenken over een waarderingsbeleid voor een bepaalde werkgroep, schema uitdenken om de kwaliteit van een vorming ter plaatse weer te geven, etc.

Algemeen geldt: Als het gaat over een evaluatie waar een **goed evenwicht** is tussen een positieve en een opbouwende evaluatie, dan gebeurt de evaluatie door vrijwilligers onderling, eventueel gesteund door tools voorzien door hun stafmedewerker.

Van de stafmedewerker ploegcoach mag verwacht worden dat hij/zij zijn/haar verantwoordelijkheid neemt in situaties die minder evident zijn en waar de nadruk eerder ligt op opbouwende feedback op persoonlijk niveau. Zoals een vrijwilliger die afgesproken engagementen niet na komt, een werkgroep die plannen en acties niet uitvoert... Vrijwilligers mogen er vanuit gaan dat de stafmedewerker ploegcoach hen steeds met raad en daad wil bij staan. In onderling overleg kan de stafmedewerker ploegcoach de taak op zich nemen om deze gesprekken aan te gaan, mits er voldoende voorbeelden zijn uit de individuele observatie van de ploegcoach zelf om naar de vrijwilliger(s)groep) in functie te trekken. Zonder persoonlijke observaties is het zeer moeilijk om een gesprek aan te knopen. Het kan zijn dat vrijwilligers die wel betrokken waren bij de situatie, ook uitgenodigd worden voor het evaluatiegesprek.

Bij persoonlijke evaluaties kan er gewerkt worden met een competentieprofiel om concrete groeikansen aan te reiken. Men kan er ook voor kiezen om te evalueren aan de hand van methodes uit het inspirerend coachen. De VDS kiest niet voor één systeem, maar laat het over aan de regio's om de voor- en nadelen te ondervinden, alsook om vrijwilligers te motiveren om evaluaties aan te laten sluiten bij hun eigen persoonlijke stijl.

7.5.3.4 Feedback als evaluatievorm

De VDS gelooft in een **open feedbackcultuur**, waarin elke deelnemer (zowel vrijwilliger als stafmedewerker) elkaar op een constructieve manier feedback geeft en ontvangt. Idealiter is er een draagvlak om informeel elkaar feedback te geven. De VDS ziet formele feedback (zoals op evaluatiemomenten) als een effectieve aanvulling hierop.

Door feedback te geven aan elkaar kan je groeien als vrijwilliger. Je wordt bewust van je groeipunten en kan hier concrete acties aan koppelen ter verbetering. Verder krijg je te horen wat je onderscheidt als goede vrijwilliger en hoe je dit verder kan ontwikkelen.

Het is aan de regionale cellen ploegcoaching om deze open feedbackcultuur te installeren binnen hun ploeg. Dit kan enerzijds door het opzetten van regionale acties, maar anderzijds begint het creëren van een cultuur bij jezelf. Vraag zelf naar feedback, moedig bij een conflict de betrokkenen aan om rechtstreeks te spreken met elkaar, wees genereus met het geven van feedback, etc. Stafmedewerkers dienen deze evaluatievorm te ondersteunen.



Een open feedback cultuur binnen je ploeg:

- kan teambuildend werken
- kan de effectiviteit van de werkcel verhogen
- kan positiviteit onder de vrijwilligers stimuleren
- kan een ondersteunende houding van de vrijwilligers onderling veroorzaken
- kan verbondenheid tussen vrijwilligers verhogen

(Werkcel coaching VBR, 2014, p. 1)

7.5.3.5 Evalueren om te evolueren

Het persoonlijk traject eindigt niet na een evaluatie. Na een evaluatie bespreken de coach en de coachee op welke manier er met de conclusie aan de slag gegaan wordt. Hoe kunnen we de interesses, talenten en uitdagingen die blootgelegd zijn een plaats geven binnen de werking van de VDS? Vrijwilligers krijgen de vrijheid om, in samenspraak met de coach, een aantal acties te bepalen waarmee ze aan de slag gaan. Zo kan een werkpunt een nieuwe uitdaging worden, maar kan een talent ook ingezet worden om andere vrijwilligers te begeleiden. Het feit dat vrijwilligers een stem hebben in de beslissing van de actiepunten zorgt enerzijds voor mentale veiligheid, anderzijds neemt de vrijwilliger hiermee een verantwoordelijkheid en engagement op om de actiepunten tot een goed eind te brengen.

Deze persoonlijke actiepunten worden steeds meegenomen doorheen het traject dat de vrijwilliger aflegt binnen de organisatie. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen vrijwilligers en stafmedewerkers ploegcoach om de actiepunten op te volgen bij de start van een nieuw werkjaar, een nieuw evenement, etc. Deze aanpak werkt stimulerend naar de vrijwilliger toe omdat hij/zij de kans krijgt en het gevoel van vrijheid ervaart.

Deze manier van werken bevordert persoonlijke engagementen die beter afgestemd zijn op de interesses, talenten, uitdagingen van de vrijwilliger. De vrijwilliger voelt zich hierdoor bekwaam om een goed resultaat neer te zetten. De intrinsieke motivatie van de vrijwilliger verhoogt: een win-winsituatie voor zowel vrijwilliger, als organisatie.

In een notendop: **vrijwilligers evalueren om te evolueren.**

EXTRA KAPSTOK

1. Hou een database bij van alle vrijwilligers met hun talenten, interesses en uitdagingen (uit instructeurscursus, vorming ter plaatse, etc.) en ga hier actief mee aan de slag.
2. Stel een evaluatiedocument op voor vorming ter plaatse en gebruik dat document voor- en nadat je vorming gaf.
3. Werk samen met de stafmedewerker ploegcoach aan het managen van kwaliteiten en groeipunten.

7.6 FASE 6 - EXIT

Het is niet ongebruikelijk dat een vrijwilliger op een gegeven moment zijn engagement stopzet. Vaak heeft dit te maken met factoren die geen verband houden met de organisatie zoals bijv. een nieuwe uitdaging zoeken, werkdruk of andere. Maar soms gebeurt het dat een vrijwilliger uitgekeken is op de organisatie of ontevreden is over het vrijwilligersbeleid.

Daarom is het belangrijk om bij het beëindigen van een engagement te onderzoeken wat de reden van vertrek is. Met deze informatie kan je dan knelpunten wegwerken en maatregelen nemen om het vrijwilligersbeleid te verbeteren. Dit doen we via een exitgesprek. Dit is meer dan een oppervlakkig praatje. Het heeft als doel de organisatie op de hoogte te stellen van:

- De reden van vertrek van de vrijwilliger
- Suggesties van de vrijwilliger met betrekking tot de organisatie en haar vrijwilligersbeleid
- Suggesties om eventueel elders of later in de organisatie een (andere) taak op te nemen

De juiste vragen stellen en goed luisteren kan een schat aan informatie opleveren over het vrijwilligersbeleid van de VDS. Misschien komen er zaken naar boven die de organisatie onmiddellijk kan verhelpen waardoor de vrijwilliger zich alsnog bedenkt. Zo niet heb je toch heel relevante informatie gekregen om eventueel het vrijwilligersbeleid bij te sturen. Een exit-formulier kan een goede leidraad zijn tijdens het gesprek. Is het niet mogelijk om dit gesprek te plannen dan kan het formulier alsnog opgestuurd worden naar de vrijwilliger met de vraag dit ingevuld terug te mailen.

Soms kan het ook grondig verkeerd lopen tussen de organisatie en een vrijwilliger. De organisatie kan een onherstelbare fout maken. Of de vrijwilliger zijn mening past niet binnen de missie of de visie van de organisatie. Daarom is het belangrijk om vrijwilligers te begeleiden tijdens hun vrijwilligerstaken en dat je gedragingen en signalen die niet overeenkomen met de visie van de organisatie bespreekt in een coachingsgesprek. Als je in dit soort situaties geen oplossing bereikt en de problemen blijven zich opstapelen, dan kan je als organisatie beter beslissen om de samenwerking met de vrijwilliger te beëindigen.

Maar meestal neemt een stoppende vrijwilliger met hopen goede herinneringen, spannende verhalen en heel veel vriendschappen afscheid van de organisatie. Een afscheid in stijl kan uiteraard niet ontbreken. Uiteraard blijven onze deuren openstaan voor oud-vrijwilligers. Ze zijn welkom op specifieke evenementen (bv nieuwjaarsreceptie, speelpleintreffen) en we kunnen elkaar af en toe een dienst bewijzen (bv voor een interne vormingssessie, een (professionele) samenwerking...).

“Alle VDS-vrijwilligers zijn straffe speelpleiners”, zo staat het te lezen in de beleidsnota en daar zijn wij, de stafmedewerkers ploegcoaching, het volledig mee eens. Daarom is het zo belangrijk om onze straffe speelpleiners een sterk uitgebouwde vrijwilligerswerking aan te bieden. De VDS heeft als doelstelling om eenmaal tijdens elke beleidsperiode het ‘Handboek vrijwilligersbeleid’ te herwerken. De combinatie van de doelstellingen met betrekking tot vrijwilligers uit de beleidsnota en de veranderingen door Blik Vooruit maakten dat een revisie van het vrijwilligersbeleid wenselijk was.

Ondertussen zijn jullie er volledig door. We namen jullie mee doorheen de visie van de organisatie op het werken met vrijwilligers, de organisatie en de taken voor vrijwilligers hierbinnen, wat mensen motiveert en vooral de (mogelijke) loopbaan van vrijwilligers. Hopelijk halen jullie hier input en inspiratie uit waardoor het werken aan het vrijwilligersbeleid gemakkelijker wordt in de regio’s.

Er volgt ook nog een tweede luik: VDS-praktijkvoorbeelden. In dit stuk willen we praktijkvoorbeelden uit andere regio’s toegankelijker maken. Op deze manier kunnen regio’s elkaar inspireren. Wij, de staf ploegcoaching, nemen het engagement op ons om deze VDS-praktijkvoorbeelden up-to-date te houden en geregeld aan te vullen met nieuwe acties uit de regio’s.

Wij zijn er alvast van overtuigd dat dit Vrijwilligersboek de interne werking van de VDS de komende jaren zal inspireren en verder vorm zal geven.



Je las het Vrijwilligersboek, vrijwilligersbeleid.

Redactie

Charlotte Aertsen
Joris Diels
Marjolein Mollet
Joke Putman
Bart Straetman
Wauter Temmerman
Elke Verschueren

Een welgemeende dankjewel

Aan tal van VDS-vrijwilligers, -stafmedewerkers voor de input.

Aan de verschillende regio's voor de input en feedback.

In het bijzonder aan Karen Mommens voor de lay-out en Bert Breugelmans voor de inhoudelijke feedback, aanvullingen en tekstcorrecties.



Baumeister, R. & Leary, M. (1995). The need to belong. Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Bond Beter Leefmilieu (2005). Vrijwilligersmap. Verkregen op 14 juni 2014 van http://www.bondbeterleefmilieu.be/downloads_ftp/ledenpagina/bewegingswerk/leden_vrijwilligers/vrijwilligersmap_new2.pdf

Clement, J. (2013). *Iedereen coach*. Tielt: LannooCampus.

Commerman, P. Coachen en evalueren. Verkregen op 15 december 2014 van http://www.willskracht.be/files/ETB/02Toepassing/05_coachen_en_evaluaren.pdf

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behaviors*. New York: Academic Press.

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 219-338.

Deci, E.L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Recherche di Psicologia*, 27, 23-40.

Dekeyser, L., De Wilde, H. (2000). *Praktijkgids vzw. Managen van vrijwilligers*. Via KULeuven, faculteit PPW.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Eighth Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc. K

Hofkes, K. & Meekel, W. (2000). *Professioneel personeel selecteren: een handleiding bij het selecteren van nieuwe medewerkers*. Den Haag: Academic Service.

Hustinx, L., Meijs, L. & Ten Hoorn, E. (2007). *Geleid vrijwilligerswerk : over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen)*. KULeuven: Centrum voor Sociologisch Onderzoek.

KSJ-KSA-VKSJ Landelijk verbond vzw (2011). *Vrijwilligersbeleid KSJ-KSA-VKSJ 2011*.

Ryan, R.M. & Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.

Schoupe, M., (2010). *Begeleiding van beginnende animatoren binnen het speelpleinwerk*. Verkregen op 20 december 2014 via Universiteit Gent, Faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen: http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/460/245/RUG01-001460245_2011_0001_AC.pdf.

Scouts en Gidsen Vlaanderen (2011). *Op vrijwillige voeten: over vrijwilligersbeleid en hoe dit opzetten*. Verkregen op 15 juni 2014 van <https://www.scoutsengidsenvlaanderen.be/files/publicaties/documenten/2011-op-vrijwillige-voeten.pdf>

Spijkerman, R. (2005). *Loopbaangesprekken. Praktijk en theorie van een ervaren loopbaanadviseur*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Steunpunt Diversiteit en Leren, Zie je wat ik kan?. Verkregen op 15 december 2014 van http://www.steunpuntdiversiteitenleren.be/sites/default/files/Visietekst_proeftuinen_BE.pdf

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 4, 316 - 335.

Van den Ham, M. (2008). *Duurzaam coachen. Arbeidsgerelateerde coaching met een blijvend effect*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

Van Sieleghem, G. (2011). Werven (en houden) van vrijwilligers. Verkregen op 15 juni 2014 via <http://www.slideshare.net/socius/werven-en-houden-van-vrijwilligers-ldr>

Vrijwilligersbeleid (2011). Verkregen op 14 november 2014 van <http://participatiewiki.be/wiki/index.php/Vrijwilligersbeleid>

WC Coaching VBR 2014 (2014). *Feedback binnen je ploeg*.

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279-333.

Whitmore, J. (1999). *Succesvol coachen*. Uitgeverij Boom.



**vlaamse dienst
speelpleinwerk**

LANGE RIDDERSTRAAT 22 – 2800 MECHELEN
www.speelplein.net