



Haal méér uit vrijwilligerswerk!

Verslag van een praktijkonderzoek
door Gert Oosterhuis

Voorwoord

Voor deze scriptie heb ik op onderdelen samengewerkt met Harry Visser. Hij volgt de opleiding Personeel en Arbeid aan de Haagse Hogeschool. Een van zijn opdrachten was het doen van een praktijkonderzoek. Voor zijn opdracht was niet de keuze van een onderwerp van belang, echter wel het toepassen van een juiste methodiek en criteria voor het verrichten van onderzoek. Zelf had ik al besloten een verslag te zullen gaan schrijven op basis van een praktijkonderzoek, conform de Handleiding Afstudeerproject van het Europees Instituut, met daarin opgenomen de toegevoegde waarde van oplossingsgericht coachen. Op enig moment hebben wij besloten om op overlappende onderdelen onze krachten te bundelen, zonder de doelstelling van ons individuele opdracht en de verschillende richtlijnen van beide opleidingsinstituten daarbij uit het oog te verliezen. Noem het een vorm van chemie, maar we hebben elkaar gedurende de periode van het doen van onderzoek, het brengen van bezoeken aan diverse organisaties en het doen van interviews met betrokkenen enorm geïnspireerd. Ik dank hem voor de constructieve samenwerking en wens hem alle succes bij het vervolg van zijn opleiding. Om de tekst structureel leesbaar te houden is deze, vanwege het gezamenlijk uitgevoerde praktijkonderzoek, in de “wij”-vorm opgeschreven. Dat onze visie vooraf en onze conclusies en aanbevelingen na het onderzoek eensgezind bleek uit te pakken staat buiten beschouwing van deze opdracht.

Ook bedank ik Wim Dubois. Ik ken hem uit de periode 2002-2005, toen ik zelf vrijwilligerswerk deed als mentor van een jongere met psychosociale problemen. Wim heeft als bestuurder veel ervaring en kennis opgedaan in vrijwilligerswerk, ook in internationaal verband. Hij heeft regelmatig scripties en stageprojecten begeleid. Daarnaast is hij docent Maatschappelijk Werk en coach. Gesprekken met hem hebben mij er uiteindelijk toe gebracht te kiezen voor een onderwerp dat het dichtst bij mij stond: vrijwilligerswerk.

Wim Dubois: “Het thema, haal meer uit vrijwilligerswerk met behulp van coachen, sprak mij zeer aan. Vanuit mijn persoonlijke ervaring binnen het vrijwilligerswerk, eerst in de jaren ‘80 en later eind jaren ‘90, heb ik gemerkt dat aan de organisatie van het vrijwilligerswerk steeds meer eisen gesteld worden. Productafspraken, door de subsidiegever gesteld en aangescherpt, leggen steeds meer druk op directies en/of coördinatoren van vrijwilligersorganisaties. Daar komt bij dat de huidige vrijwilliger een andere motivatie heeft dan die in de jaren ‘80. Was het toen, waar de werkloosheid groot was, veelal een springplank naar betaald werk, ligt nu meer de nadruk op “iets willen betekenen” en iets teruggeven aan de maatschappij. Het merendeel van de huidige vrijwilliger is goed opgeleid en heeft vaak een managementfunctie. Vanuit die achtergrond wil diezelfde vrijwilliger wel goed begeleid worden en de nodige aandacht hebben voor zaken waar hij/zij mee geconfronteerd wordt. Dit laatste schiet er, onder de werkdruk van de coördinator, nog wel eens bij in. Als beoordelaar heb ik deze scriptie met plezier gelezen en denk dat veel vrijwilligersorganisaties, en daarmee indirect de vrijwilligers, gebruik kunnen maken van de voorgestelde probleemoplossende coaching zoals die in de scriptie wordt beschreven.”

Februari, 2007.

Foto's: Roel Braams

Logo voorzijde: Europees Instituut voor Educatie te Driebergen.

Vrijwilligerswerk is werk in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald, ten behoeve van anderen en/of de samenleving (Meijs, 1997).

Twee op de vijf vrijwilligersorganisaties hebben een tekort aan vrijwilligers. Dit tekort is het sterkst bij de zorg- en hulpverleningsorganisaties¹.

De helft van de organisaties is tevreden met het huidige vrijwilligersbestand. Organisaties in de sector 'zorg en hulpverlening' geven aan behoefte te hebben aan zowel meer mannelijke vrijwilligers tussen de 30 en 50 jaar als aan meer allochtone vrijwilligers².

¹ Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning (SCP, 2005)

² idem.

Inhoudsopgave

1.	Samenvatting	blz. 6
2.	Inleiding	blz. 7
3.	Inhoudelijke oriëntatie	blz. 8
	3.1 <i>Stand van zaken</i>	blz. 8
	3.2 <i>Visie onderzoekers</i>	blz. 8
4.	Probleemstelling	blz. 10
5.	Opzet en uitvoering van het kwantitatieve onderzoek	blz. 11
	5.1 <i>Keuze van de onderzoekseenheden</i>	blz. 11
	5.2 <i>Beschrijving en verantwoording van de dataverzamelingmethoden</i>	blz. 11
	5.3 <i>Materiaal verzamelen</i>	blz. 11
	5.4 <i>Beschrijving en verantwoording van de analysebeslissingen</i>	blz. 12
	5.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	blz. 12
6.	Resultaten survey	blz. 13
7.	Het kwalitatieve deel, de interviews	blz. 18
	7.1 <i>Doel van de interviews</i>	blz. 18
	7.2 <i>Registratie, verwerking en preparatie van de gegevens</i>	blz. 18
	7.3 <i>Resultaat</i>	blz. 18
	7.4 <i>Uitwerking van de interviews</i>	blz. 19
8.	Oplossingsgericht coachen	blz. 32
	8.1 <i>De wondervraag</i>	blz. 33
	8.2 <i>De schaalvraag</i>	blz. 34
	8.3 <i>Benoemen van uitzonderingen en complimenteren als interventie</i>	blz. 34
9.	Conclusies en discussie	blz. 35
	9.1 <i>Coaching en Intervisie</i>	blz. 35
	9.2 <i>Uitstroom</i>	blz. 35
	9.3 <i>Overige aspecten</i>	blz. 35
10.	Evaluatie, (beleids)aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek	blz. 37
	10.1 <i>Evaluatie</i>	blz. 37
	10.2 <i>(Beleids)aanbevelingen</i>	blz. 37
	10.3 <i>Suggesties voor verder onderzoek</i>	blz. 38

Organisaties die hebben bijgedragen aan dit onderzoek	blz. 39
Bijlagen	blz. 40
- <i>Introductiebrief aankondiging onderzoek</i>	blz. 41
- <i>Vragenlijsten coördinator en vrijwilliger</i>	blz. 42
Geraadpleegde literatuur	blz. 46

1. Samenvatting

Vrijwilligerswerk is al lang niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Het bindt ons als samenleving zó sterk dat je je niet kan voorstellen hoe zij er zonder dit belangrijke initiatief zou uitzien. Geen mensen meer actief in het verenigingsleven, scouting of jongerenwerk? Geen activiteiten in het verzorgingstehuis, buddy's of slachtofferhulp? Gelukkig is dit niet de realiteit. Toch zijn vrijwilligersorganisaties net gewone bedrijven en bestaan niet louter meer bij de gratie van liefdadigheid. Er zijn flinke bedragen mee gemoeid. De meeste organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan subsidies en sponsorgelden. Ook de vrijwilliger heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld, is mondiger dan vroeger.

Uit eigen ervaring en door geluiden uit het werkveld weten wij dat het soms schort aan voldoende of goede begeleiding. Kan dit anders of beter? En hoe ervaart een coördinator dat? De hoogste tijd om het werkveld in te trekken! Aan de hand van een praktijkonderzoek nemen we de lezer mee in de boeiende - en vaak ook dankbare - wereld van vrijwilligerswerk. Dit verslag brengt in kaart in welke mate er sprake is van een probleem en geeft antwoord op vragen als hoe het is gesteld met de ontwikkeling en waardering van zowel de coördinator als de vrijwilliger en de mate van begeleiding. Ook het profiel van de coördinator wordt nader onder de loep genomen.

De uitkomst van het onderzoek toont onder meer aan dat het structureel invoeren en toepassen van coaching en/of intervisie een toegevoegde waarde kan bieden bij het verbeteren van de kwaliteit van vrijwilligerswerk in algemene zin en de mate van begeleiding in het bijzonder. Bovendien is opmerkelijk dat de behoefte aan intervisie bij de coördinator zelfs groot is, 89%. Welke vorm van coaching hiervoor het meest geschikt lijkt, is niet eenduidig aan te geven. Dat blijft maatwerk en is ook bepalend door de vraag- of probleemstelling. Daarbij speelt het ook een rol of er vraag is naar individuele coaching of groepscoaching. Om toch enigszins richting te geven is er door ons een specifieke vorm van coaching nader belicht en in praktijk gebracht, namelijk die volgens de oplossingsgerichte methode. Deze is naar onze mening bij uitstek geschikt om in te zetten bij vrijwilligerswerk. Oplossingsgericht coachen gaat uit van een optimistische en effectieve aanpak om zaken anders aan te pakken. De nadruk ligt niet op wat er misgaat, maar juist op dat wat goed gaat. Een geschikte methode om vrijwilligers, ook voor de toekomst, te blijven binden!

2. Inleiding

Uit ervaring weten wij dat vrijwilligers zich niet altijd “gehoord” voelen. Hierbij doelen wij op vrijwilligerswerk dat buiten de organisatie plaatsvindt, waarbij weinig natuurlijke binding is. Als een organisatie in gebreke blijft als het om begeleiding gaat, bijvoorbeeld het organiseren van intervisiebijeenkomsten, is dit een gemiste kans voor zowel de ontwikkeling van vrijwilligers als voor de organisatie. Ervaringen worden immers niet gedeeld. Men zou zich zelfs kunnen afvragen in hoeverre dit ten koste gaat van de daadwerkelijke doelstelling van een organisatie. Intervisie onder begeleiding van een coach of mentor zou een toegevoegde waarde kunnen bieden, omdat men - vrijwilligers en professionals - dan van elkaar kan leren. Ook de communicatie laat soms te wensen over. Dit zegt zeker niet meteen iets over de inzet of competenties van betaalde krachten binnen een vrijwilligersorganisatie. Niet zelden zijn het zeer bevlogen mensen, meestal hoog opgeleid. Hun enthousiasme is ook niet zo verwonderlijk; ze werken immers bij een non-profit organisatie met een ideële doelstelling. Als men snel geld zou willen verdienen had men wel voor een baan in een winstgevende sector gekozen. Echter, als de organisatie niet optimaal is ingericht kan dit ten koste gaan van benodigde aandacht aan vrijwilligers.

Een ander voorbeeld is een organisatie, waarbij het vrijwilligerswerk binnen plaatsvindt. Betaalde krachten zijn als het ware collega's van onbetaalde krachten (de vrijwilligers). Als een betaalde kracht begeleider is van 50 vrijwilligers, wat soms praktijk is, kan het niet anders dat dit ten koste gaat van de juiste aandacht aan vrijwilligers. Met als gevolg verlies van kwaliteit en minder aandacht voor cliënten. Sommige vrijwilligers maken veel uren, simpelweg omdat zij zich zo inzetten voor cliënten. Maar kennen zij hun eigen grenzen? Is er sprake van overbelasting? Zowel bij de betaalde begeleider als bij de vrijwilliger? En is een professional net zo gemotiveerd als een vrijwilliger?

Mantelzorg is een vorm van vrijwilligerswerk van een geheel andere orde. Het begeleiden en verzorgen van hulpbehoevende familieleden of vrienden is niet zo zeer een weloverwogen keuze, maar ontstaat primair vanuit loyaliteit. De verzorging kan soms zó ver gaan, dat de “vrijwilliger” zichzelf, bewust of onbewust, volledig wegcijfert en later zelf psychosociale klachten kan krijgen. Counseling lijkt hier beter op zijn plaats dan coaching.

De motivatie voor dit onderwerp is ontstaan vanuit de gedachte dat veel mensen in de samenleving langs de kant staan. *“Kan het doen van vrijwilligerswerk een stimulans zijn om mensen weer sociaal actief te krijgen?”*. Zo luidde de oorspronkelijke vraag. Hierover van gedachten wisselend met een aantal andere belangstellenden voor vrijwilligerswerk, ontstond de voorlopige conclusie dat ieder mens primair behoefte heeft aan elementaire zaken als zingeving of zelfredzaamheid (Piramide van Maslow). Het kan wél een opstap zijn voor mensen om weer sociaal actief te worden. In al zijn facetten bleef vrijwilligerswerk een interessant onderwerp en langzaam verschoof de oorspronkelijke vraagstelling richting de vraag *“Hoe is de begeleiding in vrijwilligerswerk georganiseerd? En is de kwaliteit daarvan te meten?”*.

Adequate begeleiding, ondersteuning en scholing zal de kwaliteit van het vrijwilligerswerk zeker ten goede komen. Het zal zijn vruchten afwerpen op de professional, de vrijwilliger, de cliënt, de organisatie en uiteindelijk ook op de maatschappij. Een coach of counselor zal aan deze ontwikkeling een bijdrage kunnen leveren.

3. Inhoudelijke oriëntatie

3.1 *Stand van zaken*

Als het gaat om prioriteitsstelling is het begeleiden van vrijwilligers een onontgonnen terrein. Daar waar vrijwilligersorganisaties het werven van bestuursleden of fondsen belangrijk vinden heeft het zorgdragen voor een goede begeleiding van vrijwilligers geen prioriteit³. Dat dit gevolgen heeft voor de kwaliteit van vrijwilligerswerk laat zich raden. Waar enerzijds de rol en taken van de vrijwilligerscoördinator worden aangeduid als uitermate belangrijk, wordt tegelijkertijd de begeleiding verwaarloosd. Opvallend hierbij is het verschil van mening tussen de vrijwilligers enerzijds en overkoepelende organisaties als Het Rode Kruis en Vluchtelingenwerk Nederland anderzijds. Daar 82% van de koepels een gebrek aan deskundigheid constateert⁴ denkt de vrijwilliger daar anders over; 95% is van mening dat hij of zij deskundig genoeg is. Hoe de betreffende partijen aan hun standpunten komen is naar onze mening niet geheel duidelijk. Ondanks het feit dat er bij 75% van de organisaties functieomschrijvingen voorhanden zijn, is een objectieve beoordeling van de prestaties van een vrijwilliger geen usance. Daarnaast vinden wij dat deskundigheid op een bepaald terrein zich moeilijk laat kwalificeren. Het beoordelen van de kwaliteit van het werk van vrijwilligers is dan ook een gevoelig onderwerp. Steeds meer vrijwilligers doen vrijwilligerswerk omdat ze het *leuk*⁵ vinden (91%) en niet omdat ze een maximale prestatie willen neerzetten. Daarin verschillen vrijwilligers met de doorsnee werknemer. Die werkt niet primair omdat hij het leuk vindt, maar omdat er nu eenmaal brood op de plank moet komen en de huur of aflossing betaald moet worden. Een betere prestatie zorgt voor een beter belegde boterham. Commentaar leveren op resultaten of kwaliteiten van een vrijwilliger ligt daarom gevoelig; wat zijn de referentiepunten, wanneer gaat commentaar over op kritiek met als gevolg dat de vrijwilliger het voor gezien houdt? Ondanks het enorme potentieel is er nog steeds een tekort aan vrijwilligers, zeker in de gezondheidszorg- en welzijnssector. Het is natuurlijk wel de bedoeling om te binden!

3.2 *Visie onderzoekers*

Met dit onderzoek willen wij aantonen waar een vrijwilliger wèl behoefte aan heeft; en dat is naar onze mening begeleiding in de vorm van coaching of intervisie. Deze vormen van begeleiding zullen de kwaliteit van het werk verhogen, meer dan dat het geval is bij één of ander beoordelingssysteem. Een goed voorbeeld hiervan is een organisatie waarin de vrijwilligers graag gebruik maken van de 'incidentmethode'. Via deze, op gelijkwaardigheid gebaseerde methode, worden ervaringen en dilemma's gedeeld met wederzijds leereffect als doel.

Tijdens ons onderzoek hebben wij gemerkt dat er een enorm aantal onderzoeken is of wordt uitgevoerd. Deelname van allochtonen, reden van vrijwilligerswerk, verhouding met betaalde krachten, in zorginstellingen of speeltuinen, noem maar op. Vrijwel alles wat met vrijwilligerswerk te maken kan hebben wordt onderzocht, minus echter één. Onderzoeken naar kwaliteit van vrijwilligerswerk zijn wij vrijwel niet tegengekomen.

³ Bron: CIVIQ/ Cie Vrijwilligersbeleid (Monitor Lokaal Vrijwilligerswerk 2003-2004)

⁴ Bron: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

⁵ Bron: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

4. Probleemstelling

Aantonen dat de vrijwilligers en vrijwilligerscoördinatoren in de geestelijke en welzijnszorg behoefte hebben aan ondersteuning door een coach/counselor is het voornaamste kennisdoel van dit onderzoek.

Daarnaast zijn wij geïnteresseerd in de werkomstandigheden van de vrijwilligerscoördinator. Hoe ervaart hij⁷ de werkdruk, wat is zijn mening over ontwikkelingen binnen het vrijwilligerswerk? Is hij in staat om vrijwilligers voldoende te begeleiden en hoe ervaart hij de samenwerking met de vrijwilligers en het management? Dit soort vragen moet ons een breed beeld geven van de werkomstandigheden en ons in staat stellen om conclusies te trekken die goed onderbouwd zijn. Kwaliteit van vrijwilligerswerk is iets dat wij graag op de agenda willen zetten. Tot nu toe is het een onderbelicht aspect in het werk van vrijwilligers en hun coördinatoren. Gezien de steeds verder toenemende professionalisering van vrijwilligerswerk is er ook een noodzaak tot kwaliteitsverhoging. Enerzijds omdat kwaliteit bijdraagt aan de binding van vrijwilligers aan een organisatie, anderzijds betekent een hoger kwaliteitsniveau dat een organisatie meer inkomsten kan genereren. Dat laatste moet iedere vrijwilligersorganisatie als muziek in de oren klinken.

Kennisbelang: met dit onderzoek willen wij bereiken dat coaching van vrijwilligers en vrijwilligerscoördinatoren ingebed raakt in organisaties, dan wel dat er middelen beschikbaar voor worden gesteld.

Wij zijn van mening dat coaching en intervisie de kwaliteit van het geleverde werk een enorme impuls kunnen geven. Organisaties hebben steeds meer moeite om vrijwilligers aan te trekken; in de welzijnssector geeft bijvoorbeeld 45% van de organisaties aan dat ze een tekort hebben⁸. Tegelijkertijd zien we dat 27% niet weet hoe ze vrijwilligers moeten vinden en binden. Zou kwaliteit hier van invloed op zijn? In ieder geval is het vrijwilligerswerk en zijn de vrijwilligers aan het veranderen. Professionalisering bij organisaties neemt toe en de vrijwilligers willen daar graag aan bijdragen. Maar ze streven ook naar hun eigen ontwikkeling, het gaat niet alleen om de gezelligheid. Beide ontwikkelingen moeten wel matchen met elkaar. Zo niet, dan is uitstroom zeker niet ondenkbaar. Tot slot willen wij tijdens het kwalitatieve deel aandacht besteden aan de uitstroom van vrijwilligers. Wat zijn de ervaringen van de coördinatoren op dit gebied? Worden er gegevens bijgehouden of ontbreekt het inzicht naar de reden van vertrek?

⁷ Hier wordt gekozen voor de mannelijke vorm, vanzelfsprekend kan deze vervangen worden door de vrouwelijke variant.

⁸ Bron: NIZM, Vrijwilligerswerk in welzijn, rapportage van een quick scan. 2002

5. Opzet en uitvoering van het kwantitatieve onderzoek

5.1 Keuze van de onderzoekseenheden

Anno 2004 doen ongeveer 4 miljoen Nederlanders een vorm van vrijwilligerswerk. In de sector waar wij ons onderzoek op hebben gericht, de georganiseerde hulpverlening, hebben we het over een theoretische populatie van ca. 120.000⁹. Om daar enigszins betrouwbare uitspraken over te kunnen doen hebben wij voor ons onderzoek gekozen voor een aselechte steekproef onder een aantal organisaties en instellingen die zich met vrijwilligerswerk bezighouden. Aan de hand van ons eigen netwerk en bevriende relaties zijn in de maanden april en mei 2006 een veertigtal organisaties aangeschreven. Iedere organisatie kreeg twee vragenlijsten toegezonden; één voor de coördinator en één voor een vrijwilliger. Vanzelfsprekend stond het de organisatie vrij om kopieën te maken en meerdere vragenlijsten te retourneren.

5.2 Beschrijving en verantwoording van de dataverzamelingmethoden

Aan de hand van een vragenlijst (*survey*) met een 30-tal vragen werd de respondenten gevraagd hun mening te geven over onderwerpen betreffende de organisatie, de arbeidsomstandigheden, werkdruk, ontwikkelingsmogelijkheden etc. Door middel van een zespunts-schaalverdeling, variërend van ‘helemaal mee eens’ tot ‘geen mening’ konden de respondenten hun mening geven. De stellingen: ‘*coaching zou voor mij zinvol zijn*’ en ‘*interview zou voor mij en anderen zinvol zijn*’ zorgden ervoor dat de belangrijkste onderzoeksvraag geoperationaliseerd werd. De overige vragen van de *survey* dienden een breder doel; ten eerste om uitspraken te kunnen doen over diverse aspecten van de werkomgeving van de vrijwilligerscoördinator, ten tweede om verantwoorde conclusies uit de gegevens te kunnen trekken. Om tegelijkertijd onderzoek te doen naar de samenwerking tussen vrijwilligers en hun coördinatoren kregen beide groepen een viertal afwijkende vragen voorgelegd. De resultaten van de *surveys* vind u onder hoofdstuk 6. Als bijlage treft u de vragenlijsten aan.

5.3 Materiaal verzamelen

Vanaf mei 2006 zijn opeenvolgend de ingevulde vragenlijsten binnengekomen. De maanden daarna werden gebruikt om de gegevens te totaliseren en te analyseren. Opvallend was dat een aantal respondenten het prettig en interessant vond om via deze invalshoek (de *survey*) naar hun werksituatie te kijken. Blijkbaar was dit een nieuwe invalshoek om naar de eigen werksituatie te kijken.

⁹ Bron: SCP/Tijdbestedingsonderzoek 1985-2000, vragenlijsten.

5.4 *Beschrijving en verantwoording van de analysebeslissingen*

In totaal zijn er 93 vragenlijsten uitgezet, 47 onder vrijwilligers en 46 onder coördinatoren. De response bleek voldoende om tot een verantwoorde analyse te komen; 43% van de vrijwilligers heeft de vragenlijst ingevuld en 39% van de coördinatoren. Volgens criteria voor het verrichten van een valide onderzoek een acceptabel resultaat. Verder laten de uitkomsten een eenduidig beeld zien, vooral wat betreft het belangrijkste kennisdoel; de behoefte aan coaching en intervisie aantonen.

De diverse vragen zijn vervolgens gerangschikt naar de volgende categorieën: Ontwikkeling, Werkdruk, Organisatie, Arbeidsomstandigheden/welzijn en Collega's. Tevens zijn er twee tabellen met resultaten van vragen die alleen door de coördinatoren of de vrijwilligers zijn ingevuld.

5.5 *Betrouwbaarheid en validiteit*

Wij zijn van mening dat de betrouwbaarheid van het onderzoek niet nadelig is beïnvloed door het toevalsaspect. Zowel de door ons geraadpleegde literatuur, als de *surveys* en de interviews laten een wat ons betreft coherent beeld zien. Verder onderzoek, of een groter aantal vragenlijsten zou meer van hetzelfde opleveren.

Het onderzoek richtte zich voornamelijk op de vraag of er onder vrijwilligers en hun coördinatoren behoefte bestaat aan een vorm van coaching en/of intervisie. De uitkomsten van de *surveys* en ook de interviews tonen dit ondubbelzinnig aan. Ook in die zin is er sprake van een valide onderzoek.

6. Resultaten survey

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de *surveys* weergegeven. De vragen van de vragenlijst zijn in een zevental deelcategorieën gesplitst. Natuurlijk is de indeling arbitrair, sommige vragen/stellingen zouden ook in een andere categorie geplaatst kunnen worden. Vanuit onze invalshoek menen wij echter een goede keuze te hebben gemaakt. Vanwege de gebruikte rekenmethodiek komt het voor dat bij cumulatie de percentages meer dan 100% aangeven.

Tabel 1 Ontwikkelingsaspecten

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Er zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden binnen het werk	11%	50%	18%	11%	3%	8%
Ik word gestimuleerd om mij verder te ontwikkelen	13%	42%	16%	8%	3%	18%
Ik ervaar persoonlijke groei door mijn werk	13%	63%	8%	3%	3%	11%
Ik word voldoende ondersteund in mijn ontwikkeling	5%	42%	29%	8%	3%	13%
Sluiten vaardigheden en capaciteiten aan bij het werk dat je doet	16%	66%	13%			5%
Er worden met mij voldoende gesprekken over functioneren en ontwikkelen gehouden	8%	37%	29%	21%	3%	3%
Coaching zou voor mij zinvol zijn	8%	48%	26%	8%		11%
Intervisie zou voor mij en anderen zinvol zijn	5%	63%	18%	3%		11%

Op dit onderdeel zijn respondenten meer dan tevreden. Er zijn hoge score's voor de ontwikkelingsmogelijkheden (61%) en het ervaren van persoonlijke groei (76%). Verder is er een match tussen vaardigheden/capaciteiten en het werk (82%).

De vraag of er voldoende gesprekken over functioneren en de ontwikkeling worden gehouden wordt minder positief beantwoord; 45% is het daar mee eens, maar 29% staat daar neutraal tegenover terwijl 24% het niet eens of helemaal niet eens is met de stelling. Men zou dus kunnen concluderen dat de mate waarin er functionerings- en ontwikkelingsgesprekken worden gehouden, niet van invloed is op de mate waarin de respondenten persoonlijke groei ervaren.

Verder wordt duidelijk dat coaching zinvol wordt geacht (56% positief / 26% neutraal) en dat intervisie zelfs door 68% zinvol wordt geacht. Indien we ten aanzien van deze cijfers sec naar de coördinatoren kijken vindt zelfs 89% dat intervisie zinvol zou zijn. Dit laatste is treffend verwoord tijdens een interview met een geïnterviewde coördinator. Tijdens het gesprek werd de leiding een gebrek aan reflectie verweten. Vooral intervisie is volgens ons een uitermate geschikt middel om een dergelijk gebrek 'bespreekbaar' te maken.

Vanzelfsprekend is een ‘veilige’ omgeving daarbij een voorwaarde. Het geven en ontvangen van feedback zou in feite binnen organisaties een normale zaak moeten zijn.

De wijze waarop coaching verankerd kan worden verschilt per organisatie, zie verder hiervoor het kwalitatieve deel. Soms gaat het puur om een coördinator die persoonlijke ontwikkeling voorstaat, soms is de coachingswens meer gericht op een groep.

De mate van werkdruk hebben wij op twee manieren gemeten. Ten eerste konden de respondenten concreet aangeven hoe zij hun werkdruk ervaren. De uitkomsten leest u in tabel 2a. Vervolgens hebben wij door middel van een drietal vragen de factoren die van invloed zijn op de werkdruk geoperationaliseerd. De resultaten daarvan treft u aan in tabel 2b.

Tabel 2a Werkdruk

Ik vind mijn werkdruk	Score
Te laag	3%
Goed	68%
Te hoog	24%
Veel te hoog	-
Geen mening	5%

Tabel 2b Werkdruk

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Ik heb voldoende tijd om mijn werk naar behoren uit te voeren	13%	44%	13%	26%		3%
Ik kan zelf mijn tijd indelen	24%	55%	18%			3%
Ik heb géén problemen met de werkdruk	18%	42%	11%	16%	8%	3%

Hoe de werkdruk wordt ervaren door de respondenten laat een gematigd positief beeld zien. Het meest positief is men over de mate waarin men zelf de tijd kan indelen (79%). Wij zijn van mening dat, hoe meer ‘vrijheid’ en ‘regelmogelijkheden’ ter beschikking van de vrijwilliger staan, des te beter men kan omgaan met de mogelijke werkdruk. Overigens dient opgemerkt te worden dat het percentage dat de werkdruk te hoog vindt bij coördinatoren 39% is. Tijdens de gesprekken met de coördinatoren hebben we daar een goed beeld van gekregen. In hoofdstuk 7 gaan we hier dieper op in. Verder is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de werkdruk hoger wordt ervaren naarmate de leeftijd toeneemt.

Tabel 3 Organisatie

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
De communicatie binnen de organisatie is goed	5%	50%	29%	16%		
Er is voldoende ondersteuning en begeleiding	18%	55%	16%	11%		
Indien nodig kan ik om hulp vragen	26%	66%	5%	3%		
De organisatie maakt duidelijk wat van mij wordt verwacht	16%	61%	16%	8%		
De overlegstructuur is goed geregeld	8%	63%	24%	5%		
Er is gelegenheid om werkgerelateerde problemen te bespreken	16%	76%	8%			
Ik durf direct te communiceren	26%	58%	13%			3%

Net als bij de *Werkdruk* laat ook het onderdeel *Organisatie* een overwegend positief beeld zien. Er is voldoende ondersteuning en begeleiding, men kan om hulp vragen en men is positief over de mate waarin duidelijk wordt gemaakt wat er van de vrijwilliger en coördinator verwacht wordt. Minder positief is men over de communicatie; iets meer dan de helft van de respondenten (55%) is van mening dat die goed is. Dat betekent dat de overige 45% daar minder positief over is. Deze gegevens hebben wij niet verder onderzocht. Wel gaf één van de coördinatoren aan dat vrijwilligers de bereikbaarheid van hun coördinator belangrijk vinden. Met (te lang) onbeantwoorde e-mails kweek je een hoop onvrede.

Vrijwilligers hechten veel waarde aan een goede organisatie. De organisatie moet ‘staan’ en geen reden geven tot klachten. Is dit wel het geval dan neemt de kans op verloop toe.

Tabel 4 Arbeidsomstandigheden / Welzijn

	Helemaal mee eens	Mee Eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Ik word geconfronteerd met zaken die mij persoonlijk raken	8%	61%	18%	5%	3%	5%
Ik heb contact met lastige klanten	5%	45%	13%	21%	8%	8%
Ik word in mijn werk persoonlijk aangevallen en bedreigd	3%	5%	24%	26%	39%	3%
Mijn werk wordt bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen		16%	21%	32%	29%	3%
Er is gelegenheid om eigen ideeën in te brengen	26%	61%	8%	5%		
Ik kan meebeslissen over werkgerelateerde zaken	29%	53%	8%		3%	8%
Ik haal voldoening uit mijn werk	45%	47%	5%			3%

Ook hier vooral positieve reacties en resultaten. Gezien de doelgroep waaruit wij een steekproef hebben gehouden zijn de hoge score's voor de stellingen: *'Ik word geconfronteerd met zaken die mij persoonlijk raken'* en *'Ik heb contact met lastige klanten'* verklaarbaar. Werken in de geestelijke hulpverlening en welzijnssector is nogal veeleisend. Aandacht verdient zeker de mate waarin mensen in hun werksituatie persoonlijk aangevallen en bedreigd worden. Dit onderzoek geeft een positief beeld. Gezien de maatschappelijke verharding in Nederland is het interessant om de ontwikkelingen op dit gebied te blijven volgen.

Tabel 5 Collega's

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Ik heb plezierige collega's	32%	55%	5%	3%		5%
Ik ervaar een goede samenwerking met vrijwilligers en coördinatoren	21%	63%	5%			11%
Conflicten op onze afdeling zijn bespreekbaar	18%	66%	3%	5%		5%

Zoals ook uit andere onderzoeken en literatuur blijkt is men zeer positief over de collega-vrijwilliger. In veel gevallen is het vooral het contact en het werken met andere vrijwilligers een reden om vrijwilligerswerk te doen. Wij kunnen ons niet onttrekken aan de indruk dat onder vrijwilligers de acceptatiegraad groter is dan onder collega's met een betaalde baan. Er worden minder eisen gesteld en men is sneller tevreden. Verdere professionalisering van het vrijwilligerswerk kan deze acceptatiegraad onder druk zetten. Des te professioneler en zakelijker de organisatie, des te veeleisender de vrijwilliger.

Tabel 6 Vrijwilliger versus de coördinator

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Er is een coördinator aanwezig	40%	55%	5%			
Ik ervaar een goede samenwerking met de coördinator	55%	45%				
De coördinator staat open voor suggesties	55%	35%	5%	5%		
De coördinator zorgt voor goede ondersteuning	40%	55%	5%			

In Tabel 6 staan vragen afgebeeld die alleen door vrijwilligers zijn beantwoord. Ook hier louter positief nieuws te melden, duidelijk is dat de vrijwilliger zeer positief is over de wijze waarop de coördinator zijn rol vervuld. Desondanks zijn enkele coördinatoren van mening dat zij tekort schieten in hun begeleiding.

Graag zouden zij meer tijd beschikbaar hebben om daarmee vrijwilligers te helpen bij hun eigenlijke taak, maar zeker ook bij hun eigen ontwikkeling. Tijdgebrek is de belangrijkste oorzaak waarom die begeleiding moeilijk van de grond komt en zodoende niet het gewenste resultaat oplevert.

Tabel 7 Coördinator versus de vrijwilliger

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/oneens	Mee oneens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
Ik ervaar een goede samenwerking met vrijwilligers	11%	83%	6%			
Ik ervaar een goede samenwerking met de leiding	17%	56%	22%			6%
Ik geef de vrijwilligers de ruimte voor eigen inbreng	17%	83%				
Ik zorg voor voldoende ondersteuning aan vrijwilligers		83%	17%			

Gelukkig wordt het beeld in Tabel 6 bevestigd in Tabel 7, ook de coördinator kan het prima vinden met de vrijwilligers. Iets minder positief wordt de samenwerking met de leiding ervaren. Ten aanzien van de begeleiding en ondersteuning aan vrijwilligers is uit de gesprekken gebleken dat de coördinator wel graag meer *tijd* hieraan wil besteden. Naar hun (en ook onze) mening zal dit ten goede komen aan de kwaliteit van het geleverde werk. Gezien de verdere professionalisering van het vrijwilligerswerk is dat naar onze mening ook een vanzelfsprekend aandachtspunt.

7. Het kwalitatieve deel, de interviews

7.1 *Doel van de interviews*

Om ook een kwalitatieve component in het onderzoek aan te brengen hebben we in de periode augustus tot december 2006 met vijf coördinatoren gesprekken gevoerd; de uitwerkingen van enkele interviews zijn weergegeven onder punt 7.4. Om de privacy van deze mensen te waarborgen zijn de interviews geanonimiseerd weergegeven. Het voornaamste doel van de interviews was om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop coaching en intervisie vorm gegeven kan worden.

De behoefte zelf kwam in ieder geval overduidelijk uit de *surveys* naar voren. Betreft het bijvoorbeeld persoonlijke coaching of gaat het meer over de groep/afdeling? Bestaan deze instrumenten in de organisatie? Zo ja, wordt er gebruik van gemaakt en in hoeverre is daar enige structuur in aangebracht? Heeft het management hierbij een rol of juist niet? Behalve naar deze componenten was het voor ons ook interessant om ‘een kijkje in de keuken’ bij een vrijwilligerscoördinator te kunnen nemen. Hoe wordt de functie ingevuld, hoe wordt de organisatie gemanaged en welke problemen worden daarbij ervaren? Aangezien wij zelf een leidinggevende functie hebben was het ook interessant om met de coördinatoren het aansturen en begeleiden van vrijwilligers te bespreken. In één geval heeft dit geresulteerd in een concreet coachtraject volgens de oplossingsgerichte methode. In hoofdstuk 8 wordt dieper ingegaan op deze vorm van coaching.

De door de coördinator ingevulde vragenlijst, inclusief eventuele opmerkingen, was het uitgangspunt voor het interview. Verder hebben wij nog gesproken met een vrijwilliger van Stichting Humanitas. Aangezien het onderzoek zich vooral richt op het functioneren van de coördinator is dit interview verder niet opgenomen in het rapport.

7.2 *Registratie, verwerking en preparatie van de gegevens*

Met uitzondering van één gesprek zijn alle gesprekken gezamenlijk gevoerd, waarbij één van ons als gespreksleider fungeerde en de ander de verslaglegging voor zijn rekening nam. Veelal gebeurde het dat er een soort wisselwerking ontstond, waarbij deze taakverdeling enigszins werd losgelaten. De gesprekken werden in de meeste gevallen bij de organisatie van de geïnterviewde gevoerd, een enkele keer werd uitgeweken naar een horecagelegenheid. Vrijwel direct na afloop werden onafhankelijk van elkaar de interviews uitgewerkt, waarna er een gezamenlijke evaluatie plaatsvond.

7.3 *Resultaat*

De uitkomsten van de interviews gaven een bevestiging van de *surveys*, de behoefte aan coaching en intervisie is overduidelijk. De wijze waarop invulling aan die behoefte wordt gegeven of voor verbetering vatbaar is, is per coördinator verschillend, zeer individueel en dus maatwerk. Soms is de behoefte gericht op het functioneren van de organisatie, soms gericht op persoonlijke groei. Een eenduidige aanpak is daarin niet te geven.

7.4 Uitwerking van de interviews

Interview 1

Organisatie

Het valt ons op dat ook in de non-profit sector het heel vaak over geld gaat.

Ja, dat klopt, we hebben bijvoorbeeld in 2005 te weinig verplichte opnames gehad, waardoor we een tekort hadden.

Hoe werkt dat door in de organisatie?

Een gebrek aan geld betekent te weinig investering in scholing en training van medewerkers. Ook ontstaat er een gebrek aan tijd doordat we krap in het personeel zitten. En dat heeft weer gevolgen voor de begeleiding en ondersteuning van vrijwilligers. Desondanks krijg ik waardering voor de goede sfeer die in het huis heerst.

Ontwikkeling

Kan je iets vertellen over je wensen ten aanzien van je ontwikkeling?

Ik wil me graag verder ontwikkelen, maar zie daartoe geen mogelijkheden binnen de huidige organisatie. Ten eerste ontbreekt het budget (opleiding/scholing), ten tweede is de onderlinge verstandhouding dusdanig dat het 'goede gevoel' ontbreekt.

Het 'goede gevoel'?

Eigenlijk ben ik heel erg op mijn hoede hier, voel mij niet veilig genoeg. Ik ben tegen jullie nu al meer open dan tegen mijn eigen collega's.

Dat klinkt niet zo goed, we dachten dat dat in het welzijnswerk wat positiever zou zijn?

Nou nee hoor, het is net een gewoon bedrijf.

Worden er functioneringsgesprekken of iets dergelijk met jou gehouden?

Er is geen sprake van een cyclus van functioneringsgesprekken. Wel is er een jaarlijks gesprek met de teambegeleider.

Coaching

Je geeft aan dat coaching zinvol zou zijn. Hoe zie je dit?

Ik wil graag gecoached worden omdat het bijvoorbeeld moeilijk is om vrijwilligers die matig of onvoldoende presteren daarop aan te spreken.

Wat is er precies moeilijk?

Ik vind het moeilijk om de 'druk' bij vrijwilligers op te voeren. Hier bedoel ik mee dat te veel commentaar of kritiek betekent dat ze weggaan. Maar geen commentaar leveren betekent voortdurend disfunctioneren. Vooral in dit kader wil ik mij verder ontwikkelen. Niet één manier van benaderen maar meerdere. Sommige mensen vragen nu eenmaal een andere benadering. Ik wil graag dat de contacten tussen begeleiders en vrijwilligers zo goed mogelijk zijn.

Intervisie

Hoe zie je intervisie?

Hier is het opgezet en vindt momenteel plaats met de vrijwilligers. Die vragen soms zelf om bijvoorbeeld de incidentmethode.

En binnen de organisatie?

Nou, niet met mijn eigen collega's. Met hen is de situatie niet veilig genoeg.

Niet veilig genoeg?

Na terugkomst van een ziekteperiode had ik heel erg het gevoel gecontroleerd te worden. Niet ik als 'persoon' was belangrijk. Er werden geen vragen gesteld in de trant van 'hoe komt het, kunnen wij je daarbij helpen, verwacht je iets van ons', maar het ging vooral over de wijze waarop ik mijn werk organiseer. Ze vonden dat het daar aan lag... Wel vinden landelijke 'teamdagen' plaats. Coördinatoren komen dan bij elkaar om over het werk te praten. Dit vindt niet plaats op basis van intervisie maar is meer een uitwisseling van ervaringen.

Uitstroom vrijwilligers

Kan je iets zeggen over uitstroom van vrijwilligers?

Vrijwilligers stellen best wel eisen aan de organisatie, 'het' moet wel goed geregeld zijn. Ik krijg bijvoorbeeld regelmatig het verwijt dat het lastig is contact met de begeleiders te leggen. Ze zijn telefonisch moeilijk bereikbaar en mails blijven te lang onbeantwoord. Dit zijn redenen voor een vrijwilliger om af te haken en iets anders te zoeken. Maar eerst probeer ik zo goed mogelijk mijn energie te stoppen in de contacten tussen begeleiders en vrijwilligers. Ik streef naar een soort van "warmte-overdracht".

Wat doe je als ze uitstromen?

Dan neem ik exitinterviews af.

Leg je nog iets daarvan vast?

Ik heb geen overzicht met gegevens of zo.



Interview 2

Vrijwilligers binden

Hoe binden jullie vrijwilligers?

Dat is soms erg moeilijk.

Want?

Je komt heel moeilijk achter de werkelijke reden van demotivatie. Ze zeggen dat ze ziek zijn, maar daar heb ik mijn twijfels over. Terwijl ze erg gemotiveerd waren begonnen.

Hoe ga je daarmee om?

Bij twijfel over geschiktheid nemen we ze niet aan. Daarnaast hebben we de introductie en de trainingen verscherpt. Verder benadrukken we de zwaarte van het vrijwilligerswerk bij ons. Dat wordt nogal eens onderschat.

Hoe bedoel je, verscherpt?

Ze zijn verplicht om drie referenties op te geven, en wij bellen ze alle drie op. Ook worden de prestaties en resultaten van vrijwilligers nauwlettend gevolgd. Al hun werkzaamheden worden vastgelegd in hun dossier. Wanneer ze contact met het kind hebben gehad, hoever ze zijn met het traject.

Organisatie

Klinkt erg professioneel.

Dat is het ook. Je merkt dat het tegenwoordig heel erg om geld draait. Targets moeten worden gehaald omdat we anders minder subsidie krijgen. Je merkt dat in een gezin meerdere hulpinstanties aanwezig zijn die stuk voor stuk 'betrokken' willen blijven. Op die manier kunnen ze aantonen dat ze iemand 'in portefeuille' hebben en zodoende dus geld tegemoet zien.

Voor het kind geen goede situatie lijkt ons.

Klopt.

Hoe werkt die professionaliteit intern?

Wij zijn van origine een Amerikaanse organisatie. Daar kennen ze geen subsidie, maar wel sponsoring. Dat hebben we wel aangepast aan de Nederlandse situatie. Zo kunnen bijvoorbeeld ook homo's bij ons vrijwilligerswerk doen. Is in Amerika ondenkbaar. Er zijn wel mensen afgehaakt omdat het te 'Amerikaans' werd, maar minder dan in de oude situatie, voor de verandering van onze organisatie.

Bijkomend voordeel is dat er duidelijkheid heerst en dat er een goede taakverdeling is. En dat is heel belangrijk voor de organisatie.

Moet zeker een cultuuromslag geweest zijn. Jij bent nog van het eerste uur. Hoe ervaar je de veranderingen?

Ja, ik ben één van de weinigen. Maar het werkt, we hebben een zeer gedreven directeur die een heel groot netwerk heeft en onze organisatie goed promoot.

Wat betekent dit voor de vrijwilliger?

We zijn heel streng voor ze; het werken voor ons en hun 'cliënten' is zwaar.

De filosofie achter jullie organisatie was altijd "één op één". Is dat nu breder?

"Één op één" is nog steeds de basis. Pas na circa een jaar kijkt de vrijwilliger of anderen erbij betrokken kunnen worden. Dus eerst samen iets opbouwen, daarna uitbreiden.

Coördinatie

Is er een vrijwilligerscoördinator?

Ze komen eerst bij mij (office manager) of mijn collega. Vervolgens geeft de directeur de nodige informatie.

Maar jij bent het aanspreekpunt?

Ja, klopt. En alles wordt uitgebreid vastgelegd in dossiers.

Coaching

Op het formulier geef je aan dat coaching zinvol kan zijn.

De organisatie is er nu geschikt voor, er is gelegenheid tot het uiten van wensen en emoties en problemen kunnen bespreekbaar worden gemaakt.

Hoe zit dat bij de vrijwilligers?

Daar geldt het ook voor. We hebben bijvoorbeeld kinderen met ADHD. Dan is het heel goed om de vrijwilligers daarbij te kunnen begeleiden.

Intervisie

Je geeft ook aan open te staan voor intervisie.

Ja, maar dat speelt nu minder. Ik ben van mening dat intervisie 'te laat' is. Het probleem dient al opgelost te zijn. Daarnaast is het niet wenselijk dat medewerkers te veel van elkaar weten. Wij willen door middel van een workshop steeds een item eruit lichten.

Op die manier dus.

Ja, en verder organiseren wij thema-avonden waar op informele wijze een discussie over een bepaald onderwerp wordt gevoerd.

Werkdruk

Hoe staat het met de werkdruk?

Die is wel toegenomen, maar dankzij de structuur is er goed mee om te gaan. We moeten nog wel een beetje onze weg vinden. En als er een probleem is geven medewerkers dat aan. Belangrijk is wel een goede onderbouwing; je moet niet 'zomaar' iets zeggen.

Interview 3

Organisatie

Uit de beantwoording van de vragenlijst valt het ons op dat je tevreden bent hoe e.e.a. georganiseerd is.

Ja, klopt, ik ben daar ook tevreden over. Werkzaamheden zijn hier goed georganiseerd. Ik ben ook heel erg voorstander van de 'ja-cultuur' binnen onze organisatie en de filosofie van gelijkwaardigheid. Anderzijds wringt de verhouding structuur en de meer losse houding wel eens.

Werkdruk

Je geeft aan dat je persoonlijk geraakt wordt door je werk?

Ja, dat klopt. Het is lastig omdat vrijwilligers ook problemen hebben. Onlangs is er iemand in een psychose geraakt.

Je werkt officieel 24 uur per week?

Ja, officieel wel, maar ik maak meer uren, nog even dit doen, nog even dat afmaken. Het hoort er een beetje bij.

Coaching

Op wat voor wijze zie je coaching?

Ik heb het idee dat mensen daartoe bereid zijn, mits het intern blijft. Het is wel min of meer ingebed in onze organisatie, maar nog ongestructureerd. Het begint wel te komen, ook omdat de directie daartoe een aanzet heeft gegeven. Wij hebben wel aangegeven dat het wenselijk is. De directie heeft ons daarin ondersteund (bottom-up). We doen het met naaste collega's. Een probleem is natuurlijk wel de werkdruk, er moet wel tijd voor zijn.

Hoe zit dat met de coördinatoren zelf, wordt daar iets voor geregeld?

Er is wel een overleg voor vrijwilligerscoördinatoren, maar daar zijn teveel mensen aanwezig en er is geen goede basis voor gesprekken t.a.v. coaching.

Hoedo, een soort schroom?

Nou ja, des te groter de groep, des te moeilijker het wordt. Je moet het ook niet te zwaar brengen, er moet niet te veel 'sturing' of structuur achter zitten.

Coördinatie

Hoe ziet jouw takenpakket er uit?

Ik werk 24 uur, waarvan ik 10 uur besteed aan coördinatie en 14 uur aan activiteiten.

Kan je iets meer vertellen over je coördinerende rol?

Ik verzorg bijvoorbeeld de intakegesprekken met vrijwilligers en heb verder contacten met de Werkbank, als het gaat om stageplekken, en de OK-bank.

Begeleiding

Op wat voor wijze ondersteun je vrijwilligers?

Er is tweemaandelijks een inloopspreekuur gedurende een dagdeel. En ik heb daar goede ervaringen mee; dat moeten we continueren. Driemaandelijks is er een bijeenkomst voor de vrijwilligers.

En verder?

We geven cursussen, Sociale hygiëne bijvoorbeeld omdat dat verplicht is. Verder is er een rolstoelcursus gegeven. En ik heb plannen om ook een cursus communicatie in te plannen.

Tref je ook ongemotiveerde vrijwilligers aan?

Jazeker, en dat is niet afhankelijk van afkomst. Het maakt niet uit of ze nu gestuurd worden door de Sociale Dienst of niet.

Is de formalisatie toegenomen voor de vrijwilliger?

Ja, zonder meer. Zeker als gestuurde vrijwilliger heb je geen keus.

Interview 4

Organisatie

Hoeveel uur werk je per week?

Officieel 32, maar dankzij mijn leeftijd 28,45 uur.

En hoeveel uren maak je daadwerkelijk?

Ik heb een workload van 36, maar het gaat meer richting 50, en de helft daarvan besteed ik aan de administratie!

Wat vind je daarvan?

Het hoort er nu eenmaal bij, ik heb er alleen niet altijd zin in.

Je geeft aan dat de organisatie niet aangeeft wat van je verwacht wordt, kun je daar iets meer over vertellen?

Het management geeft alleen de grote lijnen of doelen aan. Binnen die kaders mogen we onze gang gaan.

Wat vind je daarvan?

Nou, ik vind dat prima. We zijn allemaal professionals en weten heel goed wat we moeten doen. We hebben niemand nodig die ons gaat vertellen hoe we ons werk moeten doen. Het is eerder andersom, als we raad nodig hebben stappen we op het management af.

Kun je iets meer vertellen over de communicatie?

Zoveel wordt er niet gecommuniceerd. Gelukkig wordt er weinig vergaderd; één uur per twee weken. Maar eigenlijk levert dat geen problemen op, de verstandhouding is goed. Je ziet dat de deur altijd openstaat. We hebben geen geheimen voor elkaar.

Coaching

Hoe zit het met coaching binnen de organisatie?

De mogelijkheid bestaat. Als ik wil nagaan of ik op het wel goed zie ga ik klankborden bij Parnassia.

Verder?

Laatst heb ik een brief gestuurd naar de directeur voor een coachingsverzoek. Daar wordt dan ook niet moeilijk over gedaan. Maar het wordt niet opgelegd, ik bepaal zelf of ik er behoefte aan heb.

Ik heb natuurlijk ook mijn valkuilen en blinde vlekken. Verder zijn er de nodige verplichte congressen en trainingen, maar die probeer ik altijd te vermijden, niets voor mij.

Want?

Ik heb ondertussen wel de nodige ervaring en heb dat soort congressen niet nodig. Ik weet wel wanneer iets goed gaat of niet.

Intervisie

Is er een vorm van intervisie?

Ja, we hebben dat één maal per maand.

Hoe gaat dat?

Het is vooral gericht op de wijze waarop ieder van ons zijn werk doet.

Meer gericht op de procesmatige kant?

Klopt, ieder werkt op zijn manier, we hebben daar alle vrijheid in. Maar door middel van intervisie leren wij wel van elkaar. Je steekt altijd wel iets van iemand op.

Intervisie vraagt wel om een kwetsbare opstelling. Lukt dat?

Ja hoor, wat dat betreft hebben we geen geheimen voor elkaar. Maar voor supervisie ga ik wel extern, dat wil ik niet binnen de organisatie.

Hoezo?

Nou, ik ga natuurlijk niet alles vertellen.

Ontwikkeling

Op de vraag of je voldoening haalt uit je werk geef je aan geen mening te hebben. Vertel eens.

Ik zei al dat de antwoorden soms tegenstrijdig aan elkaar zijn. Maar in mijn werk wordt je vaak teleurgesteld. Resocialisatie lukt natuurlijk niet altijd. Voldoening zit hem vaak in heel kleine dingen. Een leuk bericht of zoiets.

Ook geef je aan in je werk geen persoonlijke groei te ervaren.

Nee, niet echt. Ik probeer gewoon mijn werk zo goed mogelijk te doen.

Hoe zit dat dan met bijvoorbeeld intervisie, draagt dat nog bij aan je ontwikkeling?

Soms denk ik, aha, dat moet ik ook eens proberen en dat doe ik het gewoon.

Hoe zit het bijvoorbeeld met functioneringsgesprekken?

Ik heb nooit een functioneringsgesprek.

Vindt er ook geen jaarlijkse evaluatie plaats?

Welnee, we gaan lekker onze eigen gang. Ik heb wel een keer een gesprek aangevraagd, maar dat was voor een salarisverhoging. Maar goed, die krijg ik niet meer.

O.K., dus alleen als je een salarisverhoging wil vraag je een gesprek aan?

Ja, ik ben professioneel genoeg om te weten of ik mijn werk wel of niet goed doe. Ik heb een dergelijk gesprek helemaal niet nodig!



Interview 5

Werkdruk en begeleiding

Op het vragenformulier geef je aan dat de werkdruk te hoog is. Kun je daar iets meer over vertellen?

Ik kom gewoon tijd tekort. Sinds kort ben ik van een 24 uur naar een 32 uur contract gegaan, maar tegelijkertijd heb ik meer beleidstaken erbij gekregen. De functies van coördinator en werkbegeleider zijn in feite samengevoegd.

Wat voor gevolgen heeft die hoge werkdruk?

Ik vind dat mijn begeleiding richting vrijwilligers te kort schiet. In het verleden heb ik naar mijn mening goede begeleiding kunnen geven, maar dat lukt niet meer.

En wat vind je daarvan?

Vluchtelingen begeleiden is een pittige taak als je vrijwilliger bent. Ze hebben niet allemaal goede bedoelingen en niet iedere vrijwilliger kan daar mee omgaan.

Wat gebeurt er dan?

Vrijwilligers stoppen er dan mee en een enkele keer wordt er een vrijwilliger 'ontslagen' omdat hij niet goed functioneert.

Betere begeleiding kan dit voorkomen?

Dat denk ik wel; het is daarom zo jammer dat de leiding daar geen oog voor heeft. Ze zijn onvoldoende doordrongen van de gevolgen van een gebrek aan begeleiding. Gelukkig is er een groot deel dat zeer ervaren is, dankzij hun draait het nog goed.

Organisatie

Wat zou de leiding moeten doen?

Ze wilden een extra begeleider voor 4 uur per week aantrekken; dat zet dus echt geen zoden aan de dijk. Waar ze wel mee bezig zijn is een onderzoek naar de taakverdeling van de coördinatoren in verhouding tot de 'caseload' (cliëntenlast). Vermoedelijk dit najaar zal de uitslag volgen.

Wat doen ze nog meer?

Ze zijn ook bezig om speerpunten op te stellen, waaronder het verbeteren van het imago.

Is dat nodig?

Een doel daarvan is om als organisatie toegankelijk te worden voor verschillende typen vrijwilligers. Daarnaast merk je dat het inburgeren van vluchtelingen steeds meer een 'product' wordt. Gemeenten werken tegenwoordig zelfs met aanbestedingen!

Wat voor gevolgen heeft dat?

Je merkt nu al een zakelijke verharding. Concurrentie neemt toe, ook omdat er meer subsidiegeld vrijkomt. Het zou kunnen dat de vrijwilligers in de toekomst urenstaten moeten bijhouden en meer verantwoording moeten afleggen.

Het wordt allemaal steeds professioneler lijkt wel...

Klopt, er bestaat een steeds groter spanningsveld tussen de zakelijke en de ideële kant van het vrijwilligerswerk. Ik vrees ook voor een reële kans op een verhoogde uitstroom van vrijwilligers.

Coaching en intervisie

En hoe past de behoefte aan coaching en intervisie in dit verhaal?

In eerste instantie wil ik graag meer de vrijwilligers ondersteunen, stimuleren of gewoon een praatje mee maken. Nu is daar te weinig tijd voor. Verder heb ik voor mijn eigen functioneren behoefte aan coaching, ik wil zelf ook een spiegel voorgehouden krijgen.

Een soort van reflectie?

Ja, en dat mis ik vooral bij de leiding, wat zelfreflectie. Zelf probeer ik mij zo laagdrempelig op te stellen richting vrijwilligers.

Intervisie is natuurlijk een geschikt middel om tot reflectie te komen.

Ja, dat denk ik ook. We hebben het eerder gedaan en ik wil het bij de vrijwilligers herintroduceren.

Wellicht is dat ook een goed idee voor het team van coördinatoren uit de regio en de leiding van de organisatie?

Tja, dat denk ik wel. Zo ver is het nog niet.

8. Oplossingsgericht coachen

Oplossingsgericht coachen, waarvan Steve de Shazer en Insoo Kim Berg¹⁰ één van de belangrijkste grondleggers zijn, is een vorm van coaching die bij uitstek geschikt is voor het teweegbrengen van veranderingen op korte termijn. De gedachte hierachter is dat het maken van kleine stappen vooruit vaak leidt tot grotere, blijvende veranderingen. Kenmerkend in het contact tussen de coach en de cliënt is een informele opstelling tegenover elkaar, waardoor er niet onnodig drempels ontstaan. Bij deze vorm van coaching gaat men uit van het stellen van oplossingsgerichte vragen in plaats van probleemgeoriënteerde vragen. Hoe kan het anders? Niet “*Wat is er mis?*”, maar “*Wat gaat er goed?*”.

De coach werpt zich meer op als sparringpartner en niet als “ervaringsdeskundige”, al mag hij vanzelfsprekend wel putten uit eigen ervaring. Zijn ondersteunende rol kenmerkt zich door het stellen van specifieke hulpvragen, die erop zijn gericht de cliënt te bewegen tot actief handelen. De cliënt *hoeft* niet diep te graven of te denken dat het aan hem ligt. Daarmee zijn wij wel de mening toegedaan dat hier meteen sprake is van een onvermijdelijke, belangrijke afbakening; namelijk dat deze vorm van begeleiding zich niet leent voor begeleiding van mensen die, om welke reden dan ook, té beschadigd zijn. Anders gezegd: deze methode vraagt van de cliënt wel enig vermogen en bereidheid om zichzelf toegeëigende of ontwikkelde gedragingen of gedachtespinsels vanuit een ander perspectief te willen benaderen. Hier ligt dus ook een belangrijke verantwoordelijkheid bij de coach om in het intakegesprek een dergelijke inschatting te kunnen maken. Voor het overige beperken wij ons tot de grote lijnen van de (theoretische) achtergrond bij oplossingsgericht werken, die evenzo ook bij andere vormen van coaching, uitgaat van een op te stellen gespreksprotocol voorafgaand aan het begeleidingstraject.

De methodiek gaat per definitie uit van een positieve, optimistische en plezierig plan van aanpak. Althans, de kunst is dat de cliënt dit ook als zodanig ervaart. Mits de coach zich deze methodiek in (meer dan) voldoende mate heeft eigen gemaakt en toepast, maar zich bovenal als mens herkent in deze vorm van praktisch, oplossingsgericht handelen, kan deze aanpak voor de cliënt slechts voordelen opleveren. De voorwaarde dat de coach zichzelf ook in deze aanpak moet herkennen is niet opgetekend uit theorie en komt wellicht over als een boude redenering. Of zelfs een open deur. Echter, in ons optiek leidt een bepaalde, toegepaste methodiek pas écht tot succes als een coach ook daadwerkelijk gelooft in een eenmaal gekozen methodiek door zijn eigen vertaling eraan te verbinden.

Belangrijke voordelen van oplossingsgericht coachen op een rij:

- Korte trajecten leiden snel tot waarneembaar effect
- Exploreren van de oorzaak van het probleem is niet nodig (is zelfs af te raden)
- De cliënt leert zelf oplossingen zoeken en te vinden (vergroten competentiebeleving)
- De cliënt leert gelijk een strategie om nieuwe, vergelijkbare problemen zelf op te lossen
- Beleving door de cliënt van een positieve blik op zichzelf, zijn omgeving en de toekomst
- Experimenteren met ander gedrag is spannend en wordt een uitdaging.

¹⁰ Bron: De Jong & Berg, De kracht van oplossingen

8.1 De wondervraag

Het meest opmerkelijke aan oplossingsgericht coachen is toch wel het stellen van de wondervraag. Het is Insoo Kim Berg¹¹ geweest die deze manier van interveniëren bij toeval ontdekte of beter gezegd, als een wonder uit de lucht overviel. Op enig moment kwam een cliënt van haar met het antwoord op een vraag: 'Ik heb zoveel problemen. Misschien kan alleen een wonder nog helpen, maar ik denk dat dat iets te veel gevraagd is.' Insoo Kim Berg was zo onder de indruk van deze woorden en de ideeën van deze cliënt dat ze vroeg: 'En stél dat er een wonder plaatsvindt en je problemen zijn opgelost, wat zou er dan anders in je leven zijn?'. Uiteindelijk bleek de cliënt in staat om haar eigen oplossingen te visualiseren. Vanuit deze 'miracle' is de theorie rond de wondervraag verder uitgewerkt.

Hoe stelt men de wondervraag?

In onze visie bestaat er geen vastomlijnde formulering, hoewel de ontdekkers zelf een vaste formulering aanraden. In de loop der tijd hebben hulpverleners veel geëxperimenteerd en gezocht naar een juiste formulering. De vraag is vaak verfijnd. De aanbevolen formulering luidt:

"Ik wil je een vreemde vraag stellen. Stel dat, terwijl je slaapt vannacht en het stil is in huis, er een wonder gebeurt. Het wonder is dat het probleem dat je hier bracht is opgelost. Echter, omdat je sliep weet je niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. Wat zal er anders zijn wanneer je morgenochtend wakker wordt en waaraan jij kunt zien dat er een wonder is gebeurd. Dat het probleem dat jou hier bracht is opgelost?" (De Shazer, 1988).¹²

Een dergelijke formulering geeft natuurlijk richting. Onze ervaring is echter wel dat een coach zichzelf niet moet forceren en ook de ruimte moet hebben om de wondervraag in zijn eigen woorden te stellen. Essentieel is in ieder geval dat de coach goed voor ogen houdt dat de cliënt moet leren om te schakelen van probleemgerelateerd denken naar een andere kijk op het creëren van kansen en mogelijkheden. Dat vergt geduld, want cliënten hebben vaak tijd en begeleiding nodig om deze verandering te kunnen maken. Een aantal richtlijnen kan de coach daarbij behulpzaam zijn:

- Praat langzaam en rustig, zodat de cliënt de tijd krijgt een 'switch' te kunnen maken
- Maak de cliënt nadrukkelijk duidelijk dat de wondervraag een ongewone vraag is
- Registreer eventuele waarneembare non-verbale veranderingen bij de cliënt; dit kan duiden op het begin van een verandering
- Gebruik toekomstgerichte woorden, zodat de cliënt zich een andere toekomst kan voorstellen ("Wat zal er anders zijn?" of "Wat zou het verschil maken?")
- Stimuleer het oplossingsgerichte proces door de cliënt het wonder bij herhaling te laten visualiseren
- Vestig opnieuw de aandacht van de cliënt op dat wat er anders zal zijn in zijn leven als het wonder heeft plaatsgevonden, zodra de cliënt dreigt terug te vallen in zijn oude patroon
- Creëer korte pauzes om de cliënt tijd te gunnen zijn gedachten te ordenen, vooral als hij niet direct een antwoord heeft op de wondervraag
- Introduceer de schaalvraag, (*punt 8.2*), zodra er duidelijk vooruitgang waarneembaar is.

¹¹ Bron: De Jong & Berg, De kracht van oplossingen

¹² idem

8.2 *De schaalvraag*

Bij de schaalvraag van 0 tot 10 staat 0 voor het moment waarop de cliënt zich het minst goed voelt en 10 voor het moment waarop het wonder heeft plaatsgevonden. Zodra er in het traject een moment optreedt waarop de cliënt vertelt over wat er nu anders of beter gaat kan de coach vragen hier een cijfer aan te verbinden. Dit kan de cliënt behulpzaam zijn om zijn vorderingen gedurende het traject te meten, te evalueren en met zichzelf te verbinden.

8.3 *Benoemen van uitzonderingen en complimenteren als interventie*

Zodra de cliënt in staat is zijn situatie concreet te beschrijven nadat het wonder heeft plaatsgevonden kan de coach overgaan naar de fase waarin hij samen met de cliënt uitzonderingsmomenten gaat onderzoeken. “*Wanneer ging het ook goed?*”. De gedachte hierachter is namelijk dat een probleem zich niet constant voordoet. De kans op succes wordt groter naarmate het de cliënt lukt dit moment van uitzondering (het goede gevoel daarbij) te koppelen aan het moment van nu, waarop het wonder heeft plaatsgevonden.

Voorts is het geven van complimenten erg belangrijk voor het toenemen van zijn gevoel van zelfredzaamheid. De coach erkent daarmee immers niet alleen zijn problemen, maar ook de (kleinste) stappen, de vorderingen die de cliënt maakt. Non-verbale reacties bij de cliënt (glimlachen, fronsen van wenkbrauwen, zucht van verlichting) zeggen veel over de timing van het geven van een compliment.

Voor de coach een belangrijk ijkpunt in het proces (“*Ga ik niet te snel?*”).

De theorie achter oplossingsgericht coachen is veelomvattend. Het voert te ver om alle criteria en theorie rond zaken als basisgespreksvaardigheden, geformuleerde doelen, beroepsethiek, welke typen vragen en cliënten er bestaan, breed uit te meten. Bovendien beperkt onze ervaring in het werken volgens deze methode zich in grote lijnen ook tot de hierboven omschreven kernpunten. Deze zijn naar onze mening wél het meest opvallend aan het werken volgens deze methodiek. Het maakt oplossingsgericht coachen tot een krachtige vorm van coachen.

Wij vinden dat oplossingsgericht coachen zich, in tegenstelling tot andere vormen van coaching, vooral onderscheidt doordat korte termijndoelen realiseerbaar zijn, het exploreren van een dieper liggende oorzaak van problemen achterwege blijft en uitgaat van een positieve en optimistische benadering.

9. Conclusies en discussie

9.1 *Coaching en Intervisie*

Dat vrijwilligers en vrijwilligerscoördinatoren behoefte hebben aan coaching maakt dit onderzoek wel duidelijk. Slechts 19% van de respondenten is het daar niet mee eens of heeft geen mening daarover. Ten aanzien van intervisie zijn de cijfers nog duidelijker; 14% heeft geen mening of is het niet eens met de stelling dat intervisie zinvol zou zijn. Het merendeel van de ondervraagden ziet dus een toegevoegde waarde in deze vormen van begeleiding en ondersteuning. Wij vinden dat dit beeld heel goed past in het huidige streven naar verdere professionalisering van het vrijwilligerswerk. Vrijwilligers worden mondiger en zijn van mening dat de organisatie van hun werkzaamheden goed geregeld moet zijn.

9.2 *Uitstroom*

Met dit onderzoek hebben wij niet kunnen aantonen dat het ontbreken van een coach leidt tot uitstroom, daarvoor ontbreken de gegevens die dit kunnen aantonen. Dat er echter een relatie bestaat tussen de ondersteuning van een coach en de hoogte van uitstroom van vrijwilligers lijkt ons aannemelijk. Coördinatoren en hun organisaties doen daar niet echt onderzoek naar, ook zij zijn soms in het ongewisse over de vertrekredenen. Soms heeft het te maken met het feit dat de vrijwilliger betaald werk vindt, soms omdat het werk in de zorg en welzijnssector “gewoon erg pittig” is, zoals een coördinator het heeft verwoord. Geraadpleegde literatuur of het Internet bieden in ieder geval weinig inzicht. Wij zijn van mening dat, wil je het binden en boeien van vrijwilligers als speerpunt van beleid maken, je goed in kaart moet brengen waarom vrijwilligers stoppen. Dat een gebrek aan begeleiding wel een reden kan zijn voor een vrijwilliger om te stoppen heeft het kwalitatieve deel aangetoond.

Ondanks dat er geen harde cijfers beschikbaar zijn, merken de coördinatoren wel dat vrijwilligers begeleiding belangrijk vinden. Bij een gebrek eraan wordt het moeilijk ze te behouden. “Je moet wel zorgen dat ze niet weglopen” hebben wij uit de mond van een coördinator gehoord. Het jaarlijkse uitje en een enkele cursus zijn momenteel nog middelen om te binden, maar of dat ook in de toekomst voldoende is?

9.3 *Overige aspecten*

Vrijwilligers zijn veelal zeer te spreken over de organisatie waarin ze werken en over het functioneren van de coördinator, dat wordt wel aangetoond met dit onderzoek. Verder laten de *surveys* een positief beeld zien van de diverse onderzochte aspecten. De respondenten waren zeer te spreken over organisatorische aspecten als communicatie, samenwerking en overlegstructuur. Ook ten aanzien van de ontwikkeling waren er hoge (positieve) scores, liefst 76% ervaart persoonlijke groei door het werk dat men doet. De hoogste score valt te noteren bij de mate waarin de respondenten voldoening uit hun werk halen; maar liefst 92% is het daar (helemaal) mee eens.

Aandachtspunt is wellicht de mate waarin gesprekken over functioneren en ontwikkeling worden gehouden. Slechts een minderheid (45%) is er (helemaal) mee eens dat dergelijke gesprekken in voldoende mate worden gehouden. De vraag kan worden gesteld in welke vorm deze gesprekken gevoerd moeten worden. Naar onze mening heeft de moderne vrijwilliger meer baat bij een coachingsgesprek dan bij een authentiek, in organisaties met louter betaalde krachten gangbare, functioneringsgesprek.

Opgemerkt dient nog te worden dat 21% van de respondenten van het mannelijke geslacht is. Dit is een verhouding die we bij vrijwilligerswerk in het algemeen, en wellicht in de geestelijke verzorging in het bijzonder, vaker aantreffen. Vrouwen vertegenwoordigen een beduidend grotere groep dan mannen. Bij de coördinatoren is het mannelijke aandeel nog geringer; slechts 6% is man.



10. Evaluatie, (beleids)aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek

10.1 *Evaluatie*

Dit onderzoek heeft ons een aardig inzicht gegeven in de wereld van het vrijwilligerswerk, een wereld die veelomvattend is. Een enorme hoeveelheid aan instanties, organisaties, onderzoeksbureaus enzovoort zijn op één of andere wijze betrokken bij het vrijwilligerswerk. Daarnaast heeft dit onderzoek, en vooral het kwalitatieve deel, de gesprekken met de coördinatoren, onze mening doen versterken dat verschillen tussen profit en non-profit veel kleiner zijn dan ze op het eerste gezicht lijken. Ook non-profit organisaties zijn in verdergaande mate bezig met kostenbeheersing en het binnenhalen van opbrengsten in de vorm van subsidies of sponsorgelden. Niet geheel vreemd natuurlijk, het gaat in veel gevallen wel om de continuïteit van een organisatie.

De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat coaching en intervisie meer dan bestaansrecht hebben in vrijwilligersorganisaties. De wijze waarop dit vorm kan worden gegeven hangt heel erg van de situatie af. Er is geen verband aangetoond tussen het ontbreken van coaching en de uitstroom van vrijwilligers. Zoals een coördinator ook omschrijft is het moeilijk om achter de ware reden van uitstroom te komen. Vrijwilligers die vertrekken zijn daar blijkbaar niet open in.

10.2 *(Beleids)aanbevelingen*

Uit de resultaten van de surveys blijkt dat vrijwilligers en coördinatoren een sterke behoefte hebben aan enige vorm van coaching en of intervisie. Dat daar geen eenduidige methode voor valt te gebruiken laten de diverse interviews zien. Per organisatie/coördinator zijn er verschillende ideeën, wensen en mogelijkheden. Variërend van een meer persoonsgerichte coaching tot een meer afdelingsgerichte coaching. Soms valt de keuze op interne coaching, soms is de situatie beter geschikt voor externe begeleiding. Kortom, maatwerk dus.

Volgens ons staat het vast dat het een sterk middel is om de kwaliteit van het geleverde werk te verbeteren. Het vergroot de betrokkenheid en zorgt zodoende voor een beter hulpaanbod. Ook past deze vorm van begeleiding goed bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vooral als het gaat om de rol van de coördinator. Het merendeel van deze functionarissen is hoog opgeleid en wordt ook steeds jonger. Deze nieuwe categorie 'professionals' stellen hoge eisen aan zichzelf, maar ook aan de omgeving waarin zij hun werk doen. Iedere vorm van kwaliteitsverbetering is dan ook welkom. Oplossingsgericht coachen is één van de instrumenten daartoe.

Kwaliteitsverbetering past in de trend naar verdere professionalisering en is noodzakelijk om deze groep te boeien en te binden.

10.3 Suggesties voor verder onderzoek

Onderzoek naar uitstroom is een terrein dat in de wereld van vrijwilligerswerk vrijwel onontgonnen is. Tijdens ons onderzoek zijn wij geen informatie tegengekomen die ons enig inzicht heeft kunnen verschaffen. Wij stellen voor om bij iedere organisatie exitinterviews in te voeren. Vaak levert een dergelijk interview informatie op die anders niet boven tafel zou zijn gekomen. Eén organisatie uit ons onderzoek heeft daar al enige ervaring mee, ons advies is echter om daar meer structuur aan te geven.

Verder is ons duidelijk geworden dat de formalisering en administratieve werkzaamheden een groot deel van de beschikbare tijd in beslag nemen. Als een coördinator aangeeft 50% van de tijd bezig te zijn met haar administratie geeft dat ons te denken. Onderzocht zou moeten worden op welke wijze stroomlijning en versimpeling van processen mogelijk is. In de regio Rotterdam houdt PROXY zich bezig om de digitale infrastructuur te verbeteren. Organisaties kunnen op die manier beter met elkaar communiceren en goederen en diensten uitwisselen.

De verdergaande professionalisering en verzakeling van het vrijwilligerswerk vraagt om een ander soort type vrijwilliger. Wij voorzien een mismatch tussen vraag en aanbod. Momenteel is het 'leuk vinden' de voornaamste reden om vrijwilligerswerk te doen. Gezien de recente ontwikkelingen loop je daarmee als organisatie aan de aanbodkant een risico. Het is namelijk niet 'leuk' om urenlijsten bij te moeten houden, het is niet 'leuk' om een hoop administratieve rompslomp te moeten invullen, dat doet de vrijwilliger tijdens zijn betaalde baan! Vrijwilligerswerk gaat steeds meer lijken op betaald werk, organisaties moeten zich daar heel goed van bewust zijn.

Tot slot vinden wij de geringe aandacht voor het kwaliteitsaspect van het vrijwilligerswerk enigszins schokkend. Aan de ene kant klagen organisaties dat ze moeilijk aan vrijwilligers komen, aan de andere kant is onduidelijk aan welke kwaliteitseisen organisaties en vrijwilligers moeten voldoen. Bij een verdergaande professionalisering hoort nu eenmaal een bepaald kwaliteitsniveau.

Organisaties die hebben bijgedragen aan dit onderzoek

Big Brothers Big Sisters

Doe een wens

Goodwillwerk Reintegratieproject Win Win

Leger des Heils

Organisatie Waves

Philadelphia Zorg

Slachtofferhulp Nederland

Stichting De Regenboog

Stichting Exodus Nederland

Stichting Hoeksche Waard

Stichting Humanitas

Stichting Kibra

Stichting MEE

Stichting Stimulans Korendijk

Stichting Vrijwilligerswerk Rotterdam

Verzorgingstehuis De Leeuwenhoek

Vluchtelingenwerk Inburgeringorganisatie

Vrijwillige Thuiszorg Hoeksche Waard

Zorgcentrum Laurens Borgsate

Bijlagen

- *Introductiebrief aankondiging onderzoek*
- *Vragenlijsten coördinator en vrijwilliger*



Haal méér uit vrijwilligerswerk!

Een onderzoek naar mogelijke behoefte aan scholing en begeleiding van vrijwilligers en coördinatoren en de kwaliteit van vrijwilligerswerk

Wij, Harry Visser (44, Den Haag) en Gert Oosterhuis (44, Zuid-Beijerland), stellen ons graag aan u voor. Sinds 9 jaar zijn wij collega's en werkzaam in de banksector. In ons werk zijn we o.a. medeverantwoordelijk voor beleid, planning en coördinatie van werkzaamheden en begeleiden van medewerkers. Begeleiding in het algemeen kan naar onze mening niet zonder eerst goed te luisteren naar de wensen van mensen en hun gevoelens te erkennen. Doelgericht coachen kan daarbij van toegevoegde waarde zijn; dit is een overtuiging dat ons bindt. Om meer kennis, vaardigheden en ervaring op het gebied van coaching (en counseling) op te doen hebben wij op enig moment een studie opgepakt. Harry zit in het 3^e jaar van de opleiding *Personeel en Arbeid* aan de Haagse Hogeschool. Gert volgde 4 jaar de opleiding *Coaching & Counseling (psychosociaal werk)* bij het Europees Instituut voor Educatie in Driebergen.

Beiden staan we nog voor één studieopdracht, respectievelijk het doen van praktijkonderzoek en het maken van een scriptie. Hierover van gedachten wisselend hebben we het plan opgevat onze krachten te bundelen om de kwaliteit van vrijwilligerswerk (vooral de mate van begeleiding van vrijwilligers en het profiel van de coördinator) onder de loep te nemen. De keuze voor dit onderwerp lag voor de hand. Vrijwilligerswerk is zó verbonden met het draaiende houden van onze samenleving, dat men zich nauwelijks nog zal kunnen voorstellen hoe zij eruit zou zien als het niet bestond. Zelf hebben wij ook ervaring in het doen van vrijwilligerswerk. Om de noodzaak van een goede begeleiding en coördinatie te kunnen aantonen zetten wij een aantal vragen uit onder vrijwilligers en coördinatoren van organisaties in verschillende sectoren. Al ligt de zorgsector voor de hand streven wij ernaar een zo breed mogelijk segment te bereiken. Indien u dan ook een persoon en/of organisatie kent die bereid zou zijn mee te werken aan ons onderzoek kunt u dat onderaan de vragenlijst aangeven.

Wij vragen uw medewerking om de bijgevoegde vragenlijsten te laten invullen door een coördinator en een vrijwilliger en deze voor 1 mei a.s. terug te zenden. U kunt daarvoor de bijgevoegde envelop gebruiken. De postzegel is voldoende voor twee vragenlijsten. Vanzelfsprekend kunnen meerdere coördinatoren en/of vrijwilligers binnen een organisatie meedoen. We vragen u in dat geval kopieën van de in te vullen vragenlijsten te maken. Wij zijn ons ervan bewust dat het verstrekken van informatie soms gevoelig kan liggen. Onze opzet is dan ook beslist niet om in de uiteindelijke conclusie(s) kritiek te verwerken op bij naam te noemen organisaties of personen, maar juist een opbouwende kritische bijdrage te kunnen bieden aan de ontwikkeling van vrijwilligerswerk in het algemeen. Desalniettemin zeggen wij nadrukkelijk toe uw informatie vertrouwelijk te zullen verwerken in onze uiteindelijke rapportage. Indien uw eventuele opmerkingen bij ons tot vragen leidt zullen we zonedig contact met u opnemen. Vanzelfsprekend geldt dit ook andersom. Indien u vragen heeft of ons wilt ontmoeten kunt u contact opnemen met Harry Visser (06 52 49 60 23) of Gert Oosterhuis (06 54 65 85 85).

Wij danken u vriendelijk voor de medewerking!

Haal méér uit vrijwilligerswerk

vragenlijst ten behoeve van een onderzoek naar mogelijke behoefte aan scholing en begeleiding

Versie voor de coördinator								
Naam								
Adres			Postcode					
Woonplaats								
Leeftijd								
Geslacht								
Vrijwilligersorganisatie								
Functie								
Denk- en werkniveau <input type="radio"/> LBO <input type="radio"/> MBO <input type="radio"/> HBO <input type="radio"/> WO								
Email								
Telefoon								
ik vind mijn werkdruk :								
<input type="radio"/> te laag <input type="radio"/> goed <input type="radio"/> te hoog <input type="radio"/> veel te hoog								
			helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens/oneens	mee oneens	helemaal niet mee eens	geen mening
1	ik heb voldoende tijd om mijn werk naar behoren uit te voeren		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	ik kan zelf mijn tijd indelen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	ik heb geen problemen met de werkdruk		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	ik heb plezierige collega's		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	ik ervaar een goede samenwerking met vrijwilligers		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	conflicten op onze afdeling zijn bespreekbaar		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	ik ervaar een goede samenwerking met de leiding		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	ik geef vrijwilligers de ruimte voor eigen inbreng		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	ik zorg voor voldoende ondersteuning aan vrijwilligers		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	ik word geconfronteerd met zaken die mij persoonlijk raken		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	ik heb contact met lastige klanten/cliënten		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	ik word in mijn werk persoonlijk aangevallen of bedreigd		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	mijn werk wordt bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	er is gelegenheid om eigen ideeën in te brengen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	ik kan meebeslissen over werkgerelateerde zaken		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	ik haal voldoening uit mijn werk		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	de communicatie binnen de organisatie is goed		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18	er is voldoende ondersteuning en begeleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	indien nodig kan ik om hulp vragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	de organisatie maakt duidelijk wat van mij verwacht wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	de overlegstructuur is goed geregeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	er is gelegenheid om werkgerelateerde problemen te bespreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	er zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden binnen het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	ik word gestimuleerd om mij verder te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	ik ervaar persoonlijke groei door mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	ik word voldoende ondersteund in mijn ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	mijn vaardigheden en capaciteiten sluiten aan bij het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	er worden met mij voldoende gesprekken over functioneren en ontwikkelen gehouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	ik durf direct te communiceren						
30	coaching zou voor mij zinvol zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	intervisie zou voor mij en anderen zinvol zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opmerkingen, aanvullingen							

Haal méér uit vrijwilligerswerk

vragenlijst ten behoeve van een onderzoek naar mogelijke behoefte aan scholing en begeleiding

Versie voor de vrijwilliger

Naam

Adres

Postcode

Woonplaats

Leeftijd

Geslacht

Vrijwilligersorganisatie

Functie

Denk- en werkniveau

LBO

MBO

HBO

WO

Email

Telefoon

ik vind mijn werkdruk :

te laag

goed

te hoog

veel te hoog

		helemaal mee eens	mee eens	niet mee eens/oneens	mee oneens	helemaal niet mee eens	geen mening
1	ik heb voldoende tijd om mijn werk naar behoren uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	ik kan zelf mijn tijd indelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	ik heb geen problemen met de werkdruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	ik heb plezierige collega-vrijwilligers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	ik ervaar een goede samenwerking met andere vrijwilligers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	conflicten op onze afdeling zijn bespreekbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	er is een coördinator aanwezig						
8	ik ervaar een goede samenwerking met de coördinator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	de coördinator staat open voor suggesties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	de coördinator zorgt voor voldoende ondersteuning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	ik word geconfronteerd met zaken die mij persoonlijk raken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	ik heb contact met lastige klanten/cliënten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	ik word in mijn werk persoonlijk aangevallen of bedreigd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	mijn werk wordt bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	er is gelegenheid om eigen ideeën in te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16	ik kan meebeslissen over werkgerelateerde zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	ik haal voldoening uit mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	de communicatie binnen de organisatie is goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	er is voldoende ondersteuning en begeleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	indien nodig kan ik om hulp vragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	de organisatie maakt duidelijk wat van mij verwacht wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	de overlegstructuur is goed geregeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	er is gelegenheid om werkgerelateerde problemen te bespreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	er zijn voldoende ontwikkelingsmogelijkheden binnen het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	ik word gestimuleerd om mij verder te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	ik ervaar persoonlijke groei door mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	mijn vaardigheden en capaciteiten sluiten aan bij het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	er worden met mij voldoende gesprekken over functioneren en ontwikkelen gehouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	ik durf direct te communiceren						
31	coaching zou voor mij zinvol zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	intervisie zou voor mij en anderen zinvol zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opmerkingen, aanvullingen

Geraadpleegde literatuur

- Becker, Dr. Hans Marcel (2003). *Levenskunst op leeftijd, geluk bevorderende zorg in een vergrijzende wereld*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Begemann, C., Dirksen, I, Winsemius, A. (2002). *Vrijwilligerswerk in welzijn. Rapportage van een quick scan onder professionele welzijnsorganisaties*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn.
- Bleek, X.M. van den. (2006). *Tussenbalans vrijwilligerswerk 2015, een evaluatie van het vrijwilligersbeleid in de gemeente Rotterdam*. Rotterdam: Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Brouwer, Cobi (2002). *Onorthodoxe interventies bij coachen. De kunst van het ontregelen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Bruel, M., Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Daal, Drs. Henk Jan van, Winsemius, Dr. Aletta, Plemper, Drs. Esther (2005). *Vrijwilligers en beroepskrachten, verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Dam, E. van, Frietman, J. (2003). *Wenselijkheid en haalbaarheid van het erkennen van competenties van vrijwilligers*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.
- Dam, E, van, Klaijnsen, A. (2004). *Erkenning van competenties van vrijwilligers: potentiële gebruikers in kaart gebracht*. Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.
- Devilee, J.(2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en selectie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (werkdokument 116).
- Hal, T. van, Steenbergen, M., Wilbrink, I. (2005). *Uitsluiten of uitnodigen? Trendrapport vrijwilligerswerk 2004/2005*. Utrecht: Civiq.
- Hal, T. van, Lam, P. (2003). *Kwaliteit in Zicht. Op weg naar een vorm van erkenning voor kwaliteitszorg in vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: stichting VrijwilligersManagement.
- Jong, Peter de, Insoo Kim Berg (2001). *De kracht van oplossingen, handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Liefhebber, S., Vlaar, P.(2002). *Coördinatie vrijwilligerswerk in welzijn. Taak- en competentieprofiel*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn.
- Simonse, L., Scholtes, G., Amelsvoort, P. van (1995). *Loont het?: beoordelen en belonen van zelfsturende teams*. Vlijmen: ST-Groep.

Voorts zijn talloze internetsites geraadpleegd; het is ondoenlijk deze alle te vermelden.
De belangrijkste sites op een rij in willekeurige volgorde:

www.onderzoekinformatie.nl

www.verweij-jonker.nl

www.svmgroep.nl

www.vrijwilligezorg.nl

www.humanitasrijnmond.nl

www.vrijwilligerscentrale.nl

www.maaskringgroep.nl

www.hofnet.nl

www.civiq.nl

www.svr-rotterdam.nl

www.inz.nl

www.nov.nl

www.informelezorgzhz.nl

www.scp.nl

www.nizw.nl

Reacties of vragen?

Gert Oosterhuis
Dorpsstraat 235
3284 AH Zuid Beijerland

06 54 65 85 85

g.h.oosterhuis@hotmail.com