

Vrijwillige Inzet en Corona

- een bizar jaar in negen artikelen –



Voorwoord

2020 zal de boeken ingaan als een jaar dat we niet snel zullen vergeten. De coronacrisis heeft ieders leven ingrijpend beïnvloed. Veel kon niet, maar er bleek gelukkig ook veerkracht, creativiteit en solidariteit in de samenleving te zitten. Waardoor er toch ook van alles wel kon. Zeker door vrijwilligers!

Als adviseur, trainer, onderzoeker en schrijver over vrijwillige inzet en vrijwilligersmanagement, heb ik geprobeerd te duiden wat de betekenis en lessen van de coronacrisis zijn voor het vrijwilligerswerk in Nederland.

Dat heb ik gedaan in negen artikelen die ik tussen april en november via mijn LinkedIn pagina gepubliceerd heb. Die artikelen heb ik in deze publicatie gebundeld. Ik heb ze zoveel mogelijk intact gelaten, behalve daar waar een intussen achterhaalde verwijzing naar de actualiteit stond en waar ik oproepen voor reacties heb gedaan. Bij elk artikel heb ik de oorspronkelijke publicatiedatum vermeld – dat laat denk ik mooi zien hoe ons denken zich ontwikkelt.

Bij elkaar bieden de artikelen hopelijk inspiratie en een overzicht van (mogelijke) lessen waarmee iedereen die met vrijwilligers te maken heeft nu en in de toekomst aan de slag kan.

Veel leesplezier en graag tot ziens in 2021, het Nationaal Jaar Vrijwillige Inzet in Nederland!

Willem-Jan

E: willem@nomadetrainingenadvies.nl

M: 06-22118523

L: [Willem-Jan de Gast | LinkedIn](#)

Vrijwillige Inzet na Corona (15 april 2020)

Hoe vreselijk en ingrijpend de Coronacrisis ook is, dit blijkt ook een tijd waarin velen bereid zijn een stapje extra te doen en vrijwillig iets voor een ander te betekenen. Creatieve oplossingen, slimme samenwerking, spontane acties, allemaal tekenen dat er een enorme onderlaag aan betrokkenheid in de samenleving zit. Wat betekent dit voor als het leven weer normaliseert? Kunnen we er dan voor zorgen dat we de vrijwillige energie die zich nu manifesteert op de een of andere kunnen blijven aanspreken? En hoe dan precies? Wat zijn de lessen van de Coronacrisis?

Betrokkenheid is overal

Rutger Bregman schreef het al: De meeste mensen deugen. Dat komt bij een crisis zoals deze duidelijk naar voren. Het potentieel aan betrokkenheid is enorm. Ook mensen die normaal niet snel iets zouden doen, zetten zich nu wel in voor hun familie, vrienden, kennissen en buurtgenoten. Natuurlijk is het zo dat nu de nood hoog is, de urgentie groot en iedereen geraakt kan worden door het virus – dat maakt de solidariteit en actiebereidheid groter dan in andere tijden.

De cruciale constatering is echter dat er nog veel meer (potentiële) betrokkenheid in de Nederlandse samenleving zit dan normaal al zichtbaar is. De vraag is of en hoe je dit reservoir aan vrijwillige energie kunt aanspreken op het moment dat er niet zo'n duidelijke aanleiding is.

Een tweede vraag is hoe lang solidariteit duurt. Eerdere voorbeelden van vrijwillige inzet in crisistijd laten zien dat er een patroon is: in eerste instantie zorgen mensen even voor zichzelf en hun directe naasten (hamsteren!), al snel volgt een fase waarin we juist veel oog voor kwetsbare groepen hebben, mede omdat die zichtbaar worden. Vervolgens ontstaat de fase van verzadiging waarin veel mensen ervaren dat hun inzet de crisis niet oplost en/of ze zelf meer impact gaan voelen van de crisis op hun leven. Als er een economische crisis volgt, is er zelfs minder (ruimte voor) vrijwillige inzet. De vraag is dus wat ervoor kan zorgen dat mensen zich langere tijd solidair blijven voelen met degenen die hun vrijwillige inzet nodig hebben. Ik denk dat er drie mogelijke lessen zijn.

Les 1: Nu hier aan de slag voor jou

De eerste les is dat het voor veel mensen belangrijk en wellicht zelfs noodzakelijk is om wat ze kunnen doen klein, dichtbij en direct te maken, willen ze in actie komen. In deze crisis is meteen duidelijk waarom je iets zou moeten doen, voor wie je dat doet, waar en wanneer je dat kunt doen en hoe je dat kunt doen (al zet je maar een beer voor je raam of hang je een t-shirt aan je balkon). Met name voor die groepen die normaal niet zo snel zelf of maar zeer tijdelijk in actie komen (de nog-nooit vrijwilliger, de nu-even-niet vrijwilliger en de flexvrijwilliger), kan dit doorslaggevend zijn.

Les 2: Hoe concreter hoe beter

De tweede les is het belang van concrete communicatie en informatie op menselijke maat, ook op een meer maatschappelijk niveau. Op dit moment laten alle media continu zien wat de menselijke gevolgen van de Coronacrisis zijn, zowel voor degenen die het treft als degenen die hen proberen te helpen. Dat maakt het sterk invoelbaar voor iedereen. Solidariteit kent twee kanten: dit mag hen niet overkomen én dit kan mij ook gebeuren. We

kunnen thema's zoals eenzaamheid, verlies, kwetsbaarheid en zingeving invoelbaar maken door steeds opnieuw de mensen om wie het gaat aan het woord te laten: het verhaal van met name de oudere medemens als hulpvrager én als hulpverlener/vrijwilliger staat centraal. Dat wisten we al, dus het is geen nieuwe les, maar wel één waarvan het belang in deze tijd opnieuw onderstreept wordt.

Les 3: Voed de betrokkenheid, beheer de energie

De derde les gaat over de onderstroom die onder al de spontane en hoogstwaarschijnlijk tijdelijke vrijwillige inzet zit die mensen nu tentoonspreiden. Het zal onmogelijk zijn om iedereen die nu iets doet als vrijwilliger te behouden. Maar er is een meestal verborgen onderlaag in de samenleving komen bovendrijven, een soort reservevoorraad aan vrijwillige energie. De opgave gaat worden om enerzijds mensen te blijven voeden op die (tijdelijke) betrokkenheid die ze hebben en anderzijds niet in de valkuil te stappen om zo snel mogelijk deze bron te willen verbruiken.

Voeden van betrokkenheid kan bijvoorbeeld door mensen te laten zien wat hun bijdrage betekend heeft, ze te bedanken, ze te laten zien wat er nog meer gebeurt en nodig is voor kwetsbare ouderen, ze om hun feedback en ideeën te vragen, eigenlijk alles wat hen niet het gevoel geeft: eens een vrijwilliger, altijd een vrijwilliger.

Duurzaam energiebeheer vergt samenwerking en afstemming en het vergroten van de mogelijkheden om je op eigen voorwaarden vrijwillig te mogen en kunnen inzetten: niet de organisatie, maar de persoon en zijn talenten en capaciteiten als vrijwilliger staan steeds meer centraal. Voor meer ideeën hierover, zie de [artikelen](#) en [studies](#) van Lucas Meijs.

De uitwerking van de eerste les:

“Jij kunt nu iets voor een ander betekenen dat meteen helpt (en je wordt er zelf ook niet slechter van)”

Als het gaat om het verleiden van nu-even-niet vrijwilligers, nog-nooit vrijwilligers en flexvrijwilligers, lijkt bovenstaande boodschap alle cruciale elementen te bevatten die kunnen helpen om deze groepen met (potentiële) vrijwillige energie over de streep te trekken. Zinsontleding kan dit duidelijk maken:

- Jij – direct en persoonlijk aanspreken om het zo dichtbij en invoelbaar te maken: “Dit gaat over mij”. Dus niet: “gezocht: vrijwilligers” of iets dergelijks. Veel gebruikt: de vraagvorm: “Bent u recent gestopt met werken en zoekt u naar een zinvolle invulling van uw vrije tijd...?” “Wil jij kinderen met een beperking de dag van hun leven bezorgen?” Medium en kanaal doen er hier toe: direct en persoonlijk aanspreken lukt het beste waar mensen toch al zijn.
- kunt – dit gaat over de informatie, kennis en vaardigheden die mensen (nodig) hebben. Dat betekent: laten zien wat gevraagd wordt. Maar niet te veel of te hoge eisen stellen, want dat is een dealbreaker. Of nog beter: uitgaan van de talenten van en vertrouwen in mensen. En laten zien dat je ondersteuning, begeleiding en training biedt. Zodat drempels lager worden: “Dit kan ik inderdaad!”
- nu – er is meteen iets te doen, je kunt als vrijwilliger direct aan de slag. En het word je makkelijk gemaakt om dat te doen, dus geen ellenlange procedures en moeilijke intakes.
- iets – hier zo concreet mogelijk worden: wat is dat “iets” dan, welke taken of activiteiten gaat de vrijwilliger doen?
- voor een ander – ook hier geldt: maak het specifiek. Wie is die ander, wat is zijn/haar probleem, waarom heeft hij/zij hulp nodig? Overigens hoeft die ander geen mens te zijn: zeehonden, orchideeën en 16^{de} eeuwse muurschilderingen zijn ook nobele doelen.
- betekenen – zie helpt
- meteen – nee, armoede, eenzaamheid en ziektes zijn niet op te lossen, en al helemaal niet meteen. Waar het om gaat, is dat je laat zien dat de bijdrage van de vrijwilliger wel degelijk direct van nut is. De campagne van Amnesty International om mensen online petities te laten tekenen om politieke gevangenen te helpen bevrijden, is een groot succes. Mensen begrijpen best wel dat door hun digitale handtekening niet ineens de wereldvrede uitbreekt, maar hun actie doet er wel toe voor die ene gevangene. Breek het grote doel op in kleine, behapbare stukjes.
- helpt – en laat vooral zien hoe de inzet van elke vrijwilliger ertoe doet, een (klein maar wezenlijk) verschil maakt. Betekenis komt voort uit de verhalen van hen die geprofiteerd hebben van de inzet van de vrijwilliger: laat de doelgroep aan het woord! Uit elk onderzoek komt naar voren dat vrijwilligers het vooral doen omdat ze ervaren dat hun inzet zin heeft, en ze er dus een goed gevoel aan over houden.
- niet slechter van – naast bovenstaande is het ten slotte ook helpend als je laat zien welke erkenning, waardering en beloning je als organisatie biedt aan je vrijwilligers: wat mogen ze, wat leren ze, wat krijgen ze? En ja, je kunt deze woorden ook opvatten in de zin dat vrijwillige inzet de wereld beter maakt.

Vrijwillige inzet en Corona: vraag en aanbod

(21 april 2020)

Afgelopen week hadden we intervisiebijeenkomsten met Programmamedewerkers in het prachtige programma [Samen Ouder Worden](#), waar ik aan verbonden ben als coach. Daarin kwam ook de enorme toename aan betrokkenheid en vrijwillige energie naar voren waar ik het eerder over had. Met elkaar hebben we een aantal vragen en dilemma's over deze explosie opgehaald plus mogelijke antwoorden, die ik hier graag deel. Voor meer inzicht in hoe je vraag en aanbod nu en later kunt koppelen, verwijs ik graag naar het interessante [artikel](#) van hoogleraar Lucas Meijs dat eerder verscheen.

Wel aanbod, geen vraag

In Groningen is het initiatief [Heel Groningen Helpt](#) gestart. Binnen de kortste keren heeft zich het enorme aantal van 1.200 mensen gemeld die iets willen doen voor een ander. Het probleem: er zijn slechts 12 hulpvragen. Bij [Handje Helpen](#), voornamelijk actief in de provincie Utrecht, meldden zich 800 nieuwe vrijwilligers. Onmogelijk om die allemaal direct te koppelen aan een concrete hulpvraag. En dit zijn slechts twee voorbeelden.

Wat doe je dan? "Sorry, we hebben u niet nodig". "Over een maandje is er misschien wel iets te doen" "U hoort nog van ons". We weten allemaal dat weinig dodelijker is voor betrokkenheid en motivatie dan mensen afwijzen, on hold zetten of irrelevante klusjes geven. Dat doet dus ook niemand. Maar daarmee heb je het probleem nog niet opgelost.

Voorbeelden van werkende aanpakken die langskwamen in de gesprekken, zijn:

- Waardeer iedereen die iets wil doen door het geven van aandacht, zo mogelijk persoonlijk: een telefoontje, een mailtje, een kaartje. Drijfveren en kwaliteiten zijn zeker van belang om te onderzoeken, maar de intentie om van betekenis te zijn mag altijd beloond worden;
- Kijk breder dan je eigen organisatie. Wellicht heb je zelf voldoende vrijwilligers om aan de vraag te voldoen, maar hoe zit het bij de burens? Lokaal samenwerken en vrijwilligers 'poolen' kan in sommige gevallen de oplossing zijn;
- Activeer mensen om in hun eigen omgeving initiatief te nemen. Kun je echt niet meer vrijwilligers kwijt bij jezelf en bij anderen, geef mensen dan tips en voorbeelden hoe ze in hun eigen buurt van waarde kunnen zijn;
- Houd de al lang bestaande vrijwillige energie vast en help deze tijdelijk anders inzetten. Er zijn al heel veel vrijwilligers werkzaam in zorg- en hulpverlening. Die kunnen nu niet altijd doen wat ze normaal wel doen, maar ze willen nog steeds hun betrokkenheid omzetten in actie. Juist deze pool is van grote waarde omdat ze al getraind en ervaren zijn en dus direct aan de slag kunnen.
- En ten slotte, wees eerlijk als je geen mogelijkheid ziet om al die vrijwillige energie nu nuttig aan te wenden. Verwijs mensen zo mogelijk door naar een Vrijwilligerscentrale en vraag of je in een later stadium nog eens contact mag opnemen.

Veiligheid en betrouwbaarheid

Er is nog een ander dilemma gekoppeld aan de toename van het aanbod: hoe kun je zorgen dat mensen die als vrijwilliger aan de slag gaan geen grenzen van zichzelf én van de ander overschrijden? Hoe voorkom je misbruik of overbelasting, en hoe waarborg je de privacy?

In normale omstandigheden hebben vrijwilligersorganisaties intakegesprekken met nieuwe vrijwilligers, krijgen ze een inwerkperiode en vaak 1-op-1 begeleiding van een coördinator. VOG's worden geregeld, afspraken gemaakt. Dat is van belang omdat het gaat om vrijwilligers die direct contact hebben met kwetsbare groepen.

Ook nu wil je de veiligheid van deze groepen borgen en een betrouwbare partner zijn. Maar je kunt niet binnen een week met een paar honderd vrijwilligers een intakegesprek voeren, en dan ook nog via Skype. Wat is dan handig?

Hier is wat de gesprekken opleverden:

- Hanteer een verkorte intakeprocedure die mensen zelf online kunnen invullen, en op basis waarvan je als nodig in gesprek kunt gaan. Zet vrijwilligers die zich op deze manier hebben aangemeld vooral in voor de minder gevoelige werkzaamheden, en laat ze niet direct boodschappen gaan halen voor een zeer kwetsbare oudere;
- Laat nieuwe vrijwilligers online trainingen volgen om ze zo beter voor te bereiden op hun taak. Er zijn lokaal en landelijk allerlei e-learning modules, webinars en praktijksimulaties beschikbaar die vrijwilligers helpen om te weten waarmee ze te maken kunnen krijgen. Bijvoorbeeld op het terrein van het omgaan met eenzaamheid, signaleren van niet-pluis situaties, voeren van (telefonische) gesprekken en stellen van grenzen. Niet alleen verkleint dit de kans op gedoe, ook is het direct een vorm van waardering voor de nieuwe vrijwilliger die iets leert en serieus genomen wordt;
- Zet ervaren vrijwilligers in om nieuwe vrijwilligers te screenen. Niet iedereen zal dit kunnen of willen, maar het kan helpen om met meer mensen de hausse aan nieuwe vrijwilligers op te vangen;
- Maak gebruik van elkaars kennis en ervaring. Ook hier geldt dat onderlinge samenwerking waardevol is. Er zijn op dit moment sectoren waarin niet of nauwelijks vrijwilligerswerk mogelijk is. Denk aan de sport, de cultuur en de ziekenhuizen. Maar op al die plekken zitten wel betaalde en onbetaalde coördinatoren met veel ervaring in het werven, selecteren en begeleiden van vrijwilligers. Wellicht kunnen zij een rol spelen bij de intake van vrijwilligers.

Is er echt geen vraag?

De andere kant van het grote verschil tussen aanbod en vraag, is of het werkelijk zo is dat er geen vraag is. Daar zitten vijf aspecten aan. Ten eerste kan het daadwerkelijk zo zijn dat de vraag die er is al op allerlei manieren wordt opgepakt. Heel veel ondersteuning wordt in deze tijd informeel, in de buurt en direct verleend: boodschappen doen, de hond uitlaten, een telefoontje plegen. Al deze vrijwillige inzet moet vooral blijven wat hij is: spontaan en informeel. Ook moeten we niet vergeten dat er al veel informele en formele organisaties zijn waarvan het dagelijks werk is om in te spelen op hulpvragen. Zij doen ook in deze tijd waar ze goed in zijn.

Ten tweede speelt vraagverlegenheid een rol. We weten dat voor veel mensen het vragen van hulp in normale tijden al lastig is. Nu denken velen al helemaal: bij mij valt het wel mee, ik ga een ander niet belasten, ik red me wel. We zien dat bijvoorbeeld bij eenzame ouderen en bij mantelzorgers. Het Rode Kruis heeft op zijn site '[Tips voor het vragen om hulp](#)' gezet. In bijvoorbeeld Zoetermeer wordt met steun van de gemeente huis-aan-huis een krant verspreid met daarin allerlei voorbeelden van diensten waar je een beroep op kunt doen. En het Netwerk Informele Zorg Utrecht heeft een [overzicht](#) gemaakt van alle initiatieven en

hulpacties die er in de wijken en stadsbreed beschikbaar zijn. Allemaal bedoeld om de drempel te verlagen.

Ten derde is er soms geen concrete hulpvraag maar meer behoefte aan gelijkwaardig contact. [Vier het Leven](#) zorgt er normaal voor dat ouderen onder begeleiding van een vrijwilliger naar een cultureel uitje kunnen. Omdat dit nu niet mogelijk is, zijn er regionale belteams opgezet, waarbij de vrijwilligers ouderen bellen om een praatje te maken en te vragen hoe het gaat. Ouderen vragen hier niet om, maar waarderen het wel enorm.

Een vierde aspect, waarvan we vermoeden dat het op veel plekken een rol speelt, is dat vrijwilligers die nu hulp willen verlenen (voormalige) hulpontvangers zijn. We weten natuurlijk al langer dat een hulpvrager tegelijk ook hulpgever kan zijn – daar sturen we op in het krachtgericht werken en de positieve gezondheid. Het lijkt erop dat nu een deel van de (formele) hulp wegvalt, hulpvragers ontdekken dat zij van betekenis kunnen zijn voor anderen, en dat ze ook zichzelf daarmee helpen. Zo vormen ze geen onderdeel meer van de vraag, maar van het aanbod.

Ten slotte weten we uit ervaring dat er nog altijd groepen en individuen onder de radar blijven. Ook al hebben zij een vraag en durven ze die te stellen, ze worden onvoldoende gehoord of weten de juiste kanalen niet te vinden. Een belangrijke opgave voor hen die niet in de directe crisishulp betrokken zijn, is om te onderzoeken wie wel en wie niet bereikt wordt en waar dat door komt. Zo leren we, onder andere in de 35 gemeentes waar Samen Ouder Worden actief is, waar en hoe succesvolle initiatieven ontstaan, welke samenwerkingsverbanden het verschil maken, en wie wel niet in beeld is en bereikt wordt.

En wat doet jouw organisatie?

Hoe ga jij om met de instroom van vrijwillige energie? Hoe koppel je vraag en aanbod op zo'n manier dat het veilig en waardevol is voor alle betrokkenen? Met wie werk je daarin samen? En hoe krijg jij zoveel mogelijk hulpvragen boven water?

Vrijwillige Inzet na Corona: de factor Tijd

(24 april 2020)

In het eerste artikel ben ik gestart met de zoektocht naar mogelijke lessen die we kunnen leren van de spontane en hartverwarmende vrijwillige inzet tijdens de Coronacrisis. Ik heb toen de onderlaag van betrokkenheid en potentiële vrijwillige energie onder de loep genomen. Vervolgens heb ik een uitstapje gemaakt naar de omgang met vraag en aanbod. Vandaag kijk ik naar de factor tijd.

Een tijdelijk andere balans

Meer mensen dan normaal hebben nu de tijd om iets voor een ander te betekenen. Waar we gewoonlijk een groot deel van ons leven opvullen met werk, onderweg zijn en in teamverband sporten of een andere hobby uitvoeren, is dat voor een grote groep nu niet of minder aan de orde.

Wat we al een tijdje weten, is dat voor de meeste mensen geldt dat vrijwilligerswerk een keuze is, die mede bepaald en ingeperkt wordt door andere vrije-tijdsbestedingen. Vrijwilligerswerk staat daarmee tegenover betaald werk en is onderdeel van een palet aan mogelijkheden om je niet-werktijd te besteden. Nu de balans tussen werktijd en niet-werktijd tijdelijk verschoven is, en er in de niet-werktijd veel minder mogelijkheden zijn, is de keuze voor vrijwillige inzet sneller gemaakt.

De vraag is hier wat we kunnen doen om mensen ook in de toekomst meer vrij beschikbare tijd te laten hebben of ervaren, en ze vervolgens te verleiden om een deel van die tijd als vrijwilliger aan de slag te gaan.

Les 1: Maak tijd vrij

De kans is groot dat we straks in het oude patroon vervallen: er moet gewerkt worden om je geld te verdienen, zeker als er een economische crisis volgt op de Coronacrisis. De kans dat de balans tussen werk en niet-werk structureel verandert, lijkt op de korte termijn erg klein. En als de urgentie om iets te doen voor een ander minder groot is, zullen we ook onze niet-werktijd weer minder snel vullen met vrijwillige inzet.

De les is dan ook dat als we het potentieel aan vrijwillige energie meer tot zijn recht willen laten komen, er maatregelen 'van bovenaf' moeten worden genomen die ervoor zorgen dat mensen geen financiële of vrijetijdsschade ondervinden als zij vrijwillig aan de slag gaan. Dat kan bijvoorbeeld doordat (meer) werknemers de mogelijkheid krijgen om met behoud van inkomen in de tijd van de baas vrijwilligerswerk te doen: niet als veredeld teamuitje maar gebaseerd op hun vaardigheden en kennis die ze om niet inzetten. De verwachting is dat de maatschappelijke waarde die bedrijven genereren de komende jaren steeds meer van invloed zal zijn op de keuzes die consumenten maken. Werknemers vrijwilligerswerk laten doen, is dan een renderende investering.

Tijd vrijmaken kan ook doordat het voor oudere werknemers makkelijker wordt om, alweer met behoud van (een deel van) hun inkomen, minder te gaan werken en de vrijgekomen tijd maatschappelijk in te zetten. Ten slotte kan de overheid het fiscaal (nog) aantrekkelijker maken om je vrijwillig in te zetten – dit is met name voor mensen met een laag inkomen cruciaal.



Les 2: Normaliseer vrijwillige inzet

Voor grote groepen in de samenleving is vrijwilligerswerk nog altijd iets wat bij hun leven hoort. Ze zijn ermee opgegroeid en vinden het logisch dat je het doet. Ze geven er niet altijd prioriteit aan, maar hebben wel een soort basis bereidheid om zich in te zetten. Deze groepen gaan ook na de crisis weer “gewoon” als vrijwilliger aan de slag, niet perse voor kwetsbare ouderen in de eigen wijk, maar op al die geregleerde en spontane manieren die er zijn.

Voor andere groepen geldt dit niet: ze zijn het niet gewend, komen er weinig mee in aanraking, het zit zagezegd niet in hun systeem. Voor deze groepen is het van belang dat ze, het liefst op jonge leeftijd, ervaren wat vrijwillige inzet voor henzelf en voor anderen kan betekenen. Daarom is aandacht voor burgerschap op basisscholen van belang, was (en is) de maatschappelijke stage een succes en is de maatschappelijke diensttijd in essentie een goed idee. Voorwaarde is dan wel dat kinderen en jongeren op een uitdagende, vrolijke en inspirerende manier, en op eigen voorwaarden, ervaring met vrijwilligerswerk kunnen opdoen. Dit maakt de kans groter dat steeds meer mensen een deel van hun niet-werktijd als vrijwilliger willen besteden. En zo vergroten we met elkaar het reservoir aan vrijwillige energie.

Vrijwillige Inzet en Corona: van Probleem naar Passie (29 april 2020)



Vandaag zat ik te lezen in het mooie boek [Iedereen verandert – nu wij nog](#) van Hans Vermaak. Daarin kwam ik op pagina 18 de volgende zin tegen: “Als een probleem groot of acuut is, wil je er wel iets aan doen. Als zo’n probleem minder wordt, neemt de motivatie echter af.” Dat komt omdat het probleem er tijdelijk niet meer is en alles weer lijkt te werken. “Probleemgedreven motivatie is dus nooit duurzaam, maar altijd tijdelijk,” concludeert Vermaak.

Wil je zorgen dat mensen echt ergens voor willen gaan, dan is de vraag is waarvoor ze warmlopen: wat wil je mooier, beter, slimmer doen? Waar word je door uitgedaagd? “Motivatie is hier niet tijdelijk en dat maakt dat je een lange adem hebt,” aldus Vermaak. Inderdaad, het gaat om de zoektocht naar wat mensen intrinsiek motiveert.

Vermaak heeft het in zijn boek vooral over verandering en vernieuwing in beroepsmatige organisaties. Maar iedereen die met vrijwilligers werkt, zal bovenstaande herkennen. De consequentie van de analyse van Vermaak is echter juist nu cruciaal: veel van de mensen die in deze Coronatijd vrijwillig aan de slag gaan, doen dat omdat er een groot en acuut probleem is. Hun motivatie is dus gericht op het verminderen van dat probleem.

Het gevolg daarvan is dat, zodra de uitbraak onder controle lijkt, deze tijdelijke motivatie zal verminderen of verdwijnen. De opgave voor iedereen die nu te maken heeft met deze

nieuwe vrijwilligers, is om met hen het gesprek aan te gaan waar zij warm voor lopen: waar zit hun echte betrokkenheid, wat is hun passie? Let op: het gaat er niet om mensen voor je eigen organisatie of doelstelling te behouden, maar om hun intrinsieke motivatie wakker te maken en te voeden.

Wat je bij dat gesprek kan helpen, is de [zelfdeterminatie theorie](#) van Deci en Ryan. In deze theorie staat centraal dat ieder mens drie basisbehoeften heeft: autonomie (zelf besluiten kunnen nemen over wat jou aangaat), verbondenheid (ergens bij horen, samen met anderen iets voor elkaar krijgen) en competentie (waar je goed in bent, wat je wilt leren en ontwikkelen). Mensen die de voor hen ideale mix van autonomie, verbondenheid en competentie ervaren, zijn sterk intrinsiek gemotiveerd. Dat maakt hen in potentie ideale vrijwilligers.

Wat betekent dit praktisch? Elk gesprek met nieuwe (en trouwens ook bestaande) vrijwilligers zou in ieder geval vier soorten vragen moeten bevatten:

- Waar loop jij warm voor, wat zou je willen verbeteren of veranderen?
- Waarover wil je zelf zeggenschap hebben, waarop wil je invloed hebben?
- Met en voor wie wil je iets voor elkaar krijgen, wie zijn belangrijk voor jou?
- Waar ben je goed in, wat wil je leren en ontwikkelen, waar wil je in groeien?

En als je het slim aanpakt, stel je een vijfde vraag: Hoe kunnen wij je daarbij helpen?

Vrijwillige Inzet na Corona: Samenwerken

(12 mei 2020)

De vorige artikelen heb ik gekeken naar het individu. Mensen voelen zich eerder betrokken en hebben meer tijd tijdens deze crisis. Daar kun je wat van leren dat ook toepasbaar is in minder heftige tijden. Vandaag verschuif ik de focus naar maatschappelijke organisaties en hoe zij kunnen samenwerken.

Samenwerken lukt beter als het doel helder is

Waar in normale omstandigheden vaak sprake is van concurrentie tussen maatschappelijke organisaties, en een gebrek aan afstemming tussen formele en informele zorg, blijkt het in deze tijd op veel plekken geen enkel probleem om tot effectieve samenwerking te komen. Binnen de kortste keren worden krachten gebundeld, gezamenlijke websites, belcirkels en hulplijnen opgezet, en projecten gestart. Net als op individueel niveau geldt ook hier: er is een duidelijk overkoepelend doel (of zo je wilt: een gezamenlijke vijand) en een grote urgentie. Behoud van eigen identiteit en waarden van deelnemende organisaties blijkt prima te combineren met gezamenlijke actie ten behoeve van een door allen onderschreven doel. Ook is een kenmerk van veel vrijwilligersorganisaties en zorg- en welzijnsinstellingen hier een voordeel: het zijn doeners die in de actiemodus schieten zodra er hulp en ondersteuning geboden kan worden.



Tegelijk is er een ander signaal, met name vanuit de grotere steden: ja, er is meer bereidheid om samen op te trekken, maar de snelheid waarmee nieuwe initiatieven aan de slag gaan leidt ertoe dat sommige gevestigde organisaties vergeten worden of niet kunnen aanhaken.

Ook is er vooral veel beweging en bereidheid tot samenwerking in de informele sector, maar is de overbrugging naar de formele sector toch nog steeds lastig. En ervaren sommigen zelfs een terugtrekkende beweging van formele zorg- en welzijnsorganisaties.

Vijf factoren voor succes

In [publicaties](#) over effectieve samenwerking worden vaak vijf factoren genoemd: een gedeelde ambitie, gedeelde belangen die niet conflicteren met het eigenbelang, een effectieve organisatie, een onderlinge werkrelatie gebaseerd op vertrouwen, en een transparant en logisch samenwerkingsproces. De eerste drie factoren lijken in deze crisis op met name informele plekken prima geregeld: de neuzen staan dezelfde kant op, samen pakken we de handschoen op. Mogelijke fricties in de werkrelatie en het samenwerkingsproces zijn even aan de kant geschoven ten behoeve van de aanpak van het urgente vraagstuk.

Dat roept ten eerste de vraag op hoe de nu ontstane coalities en samenwerkingsverbanden ook na de crisis gecontinueerd kunnen worden: hoe kunnen we het positieve effect behouden? De tweede vraag is hoe er meer aandacht kan komen voor de werkrelatie en het proces om tot duurzame samenwerkingsrelaties te komen, met name tussen informele en formele organisaties.

Om deze vragen te beantwoorden, grijp ik terug op een artikel dat ik een aantal jaar geleden samen met oud-collega Marjoke Verschelling heb geschreven. Ik heb de tekst aangepast aan deze tijd, het oorspronkelijke artikel is [hier](#) te vinden.

Waardengedreven werken

Om samenwerking te laten slagen, zijn vier waarden cruciaal: gelijkwaardigheid, zeggenschap, vertrouwen en wederkerigheid. Dat maakt meteen duidelijk welke complexiteit samenwerken met zich meebrengt. Het is geen logisch, lineair proces, maar mensenwerk met de bijbehorende grilligheid.

Gelijkwaardigheid betekent in essentie dat elke partner om wat hij kan en weet gewaardeerd wordt. Dit vergt een onderzoekende houding waarbij oordelen uitgesteld worden. Oprechte nieuwsgierigheid naar hoe de ander denkt en wat hij/zij bij te dragen heeft is de basis voor gelijkwaardigheid. Wat natuurlijk niet betekent dat je het over alles eens hoeft te worden. Juist kunnen omgaan met verschillen is de kern van geslaagde samenwerking.

In het gesprek over de rol van burgers in de participatiesamenleving komt nogal eens het begrip eigenaarschap langs. Burgers en hun organisaties horen dan eigenaar te zijn van een idee, de werkwijze en zelfs de productie. In mijn beleving is het nauwe begrip eigenaarschap onderdeel van het bredere begrip zeggenschap. Door het over deze overkoepelende waarde te hebben, hoeft het niet langer te gaan over bezitsverhoudingen. Als we maatschappelijke vraagstukken centraal stellen, is het meer van belang dat alle betrokken partijen medezeggenschap hebben dan dat ze gedeeltelijk of geheel eigenaar zijn. Gedeelde zeggenschap betekent dat iedereen een stem heeft en op die manier mee kan bepalen wat de kern van een opgave is, welke aanpak gekozen wordt en welke rol hij/zij wil nemen. Eigenaarschap volgt dan als vanzelfsprekend uit zeggenschap.

Daadwerkelijke zeggenschap van alle betrokkenen ontstaat als sprake is van onderling vertrouwen. Dit vertrouwen is gestoeld op de overtuiging dat iedereen met de juiste intenties en met het oog op de gedeelde belangen wil samenwerken. Dit basisvertrouwen wordt vervolgens geschraagd door de acties van de betrokkenen: maken mensen in de praktijk waar wat ze met de mond belijden? Vertrouwen kan alleen opgebouwd en onderhouden worden door samen aan de slag te gaan. Het is een relationele waarde die ontstaat in het samenspel tussen mensen.

Daarbij helpt het als die samenwerking gebaseerd is op wederkerigheid. Dit begrip is bezig met een glorieuze comeback. Het verenigt eigenbelang en gedeeld belang, het gaat over verantwoordelijkheid voor je eigen leven én dat van een ander. Het is daarbij van belang dat die wederkerigheid asynchroon en georganiseerd is. Met het eerste wordt bedoeld dat als ik iets doe voor een ander, ik niet op hetzelfde moment, niet persé van die ander en niet proportioneel iets terugverwacht. Ik vertrouw erop dat in de bredere samenwerking iemand mij ooit ook een dienst bewijst. Georganiseerd houdt in dat geprobeerd wordt om de belangen, behoeften en ideeën van alle betrokkenen boven water te krijgen. Zo wordt het makkelijker om wederkerig te zijn.

Een stap verder is dat er een bepaalde structuur wordt opgezet die de wederkerigheid bevordert, zoals een werkgroep of een coöperatie. Zo combineer je werken op basis van vertrouwen (*handshake*) met werken op basis van vastgelegde afspraken en omgangsvormen (*handbook*).

Praktische paradoxen

Zoals het hierboven beschreven is, klinkt samenwerken als een vrij eenduidig pad. De praktijk is, zoals we allemaal weten, vol hobbels, zijwegen en valkuilen. Daarom staan hieronder vijf praktische paradoxen en hoe je daarmee omgaat.

Initiatief nemen versus Samenwerken

Je haalt alle mogelijke stakeholders bij elkaar en komt via een open dialoog tot een gedragen begrip over het vraagstuk en de aanpak ervan. Dat is de droom. De werkelijkheid is dat er eigenlijk altijd één partij het initiatief neemt of moet nemen. Zie wat er in deze Coronatijd in veel gemeenten gebeurt!

Dat komt bijvoorbeeld omdat die partij meer informatie heeft, in de juiste positie zit, er het meeste belang bij heeft, of zich het meest verantwoordelijk voelt. De grote valkuil is dat die partij niet alleen het initiatief neemt om "iets" te gaan doen met het vraagstuk, maar zich vervolgens ook als eigenaar en hoofduitvoerder gaat opstellen. Intern is het vraagstuk al van alle kanten bekeken, en mogelijke aanpakken zijn ook al in kaart gebracht. Op het moment dat andere stakeholders betrokken worden, gaat het vooral over de vraag wat de juiste aanpak is en niet meer wat de juiste vraag is. Van gelijkwaardigheid en (mede)zeggenschap is dan al nauwelijks sprake, en dat is meestal niet bevorderlijk voor het vertrouwen.

Dat wil vanzelfsprekend niet zeggen dat niemand meer een initiatief zou moeten nemen. Alleen, dat initiatief zou er vooral uit moeten bestaan om anderen uit te nodigen bij elkaar te komen. Om gezamenlijk het vraagstuk van alle kanten te bekijken. Ook al voelt het als vertraging en soms zelfs inefficiëntie, toch lijkt dit de enige manier te zijn om tot duurzame samenwerking te komen. De initiatiefnemer vraagt niet: "Doe je mee met mijn aanpak?", maar "Denk je mee over wat ons vraagstuk is en wat we daaraan kunnen doen?"

Inclusie versus Exclusie

Het is natuurlijk de vraag hoe open deze uitnodiging is. Wil je daadwerkelijk dat iedereen meedenkt, doet of –beslist, of worden bepaalde groepen structureel ‘uitgesloten’ van deelname. Deze uitsluiting is lang niet altijd bewust. Taal of cultuur kunnen een barrière vormen voor mensen om mee te doen, maar ook de fysieke plek waar gesprekken tussen mensen plaatsvinden. Als het gaat om samenspel is het van groot belang te onderzoeken of belanghebbenden bij een vraagstuk betrokken zijn: Praten ouderen mee als het over ouderen gaat, hebben vrijwilligers, mantelzorgers, mensen met een migratie-achtergrond een stem in deze tijd? Ook nu is het van belang te bedenken onder welke voorwaarden mensen uit de doelgroep zelf mee kunnen doen.

Gedeeld belang versus Eigenbelang

Als iedereen ongeveer dezelfde kant uit wil en de sfeer positief is, is het niet zo heel moeilijk om de gedeelde belangen te zien en daarin je eigenbelang onder te brengen. De Coronacrisis is wat dat betreft een duidelijke gezamenlijke vijand. Maar wat als het vraagstuk taai is, stakeholders verschillende visies hebben en er sprake is van (mogelijke) concurrentie? Eenzaamheid, armoede en sociale ongelijkheid kun je niet oplossen door een intelligente lockdown.

Als eerste is het van belang dat alle partijen weten wat hun eigen belang is en dat ook helder verwoorden. Openheid over wat je zelf uit de samenwerking hoopt te halen, maakt je positie duidelijk. Ten tweede helpt het om het gezamenlijk belang op het juiste niveau te formuleren.

Dat betekent enerzijds niet te vaag en anderzijds niet te dicht bij het belang van één partij of alleen jouw achterban. Het is laveren tussen "armoede de wereld uit" en "over zes maanden hebben we ten minste 50 jongeren uit onze doelgroep bereikt en hebben 10 daarvan een betaalde stage bij één van onze locaties".

Hier komt ook de toepassing van de waarde wederkerigheid van pas. Als je er daadwerkelijk op vertrouwt dat jouw investering en inspanningen zich uiteindelijk zullen terugbetalen, ben je eerder bereid om je eigenbelang op z'n minst tijdelijk opzij te zetten. Daarnaast biedt [Deep Democracy](#) handvatten. Deze manier van werken gaat uit van 'besluitvorming met aandacht en waardering voor de wijsheid van de minderheid.' Het voert te ver hier uitvoerig op in te gaan, maar is te mooi om niet te noemen.

Ontwikkeling versus Uitvoering

Samenwerkers komen van verschillende kanten. De actieve bewoners die met een boodschappendienst aan de slag zijn gegaan in hun eigen buurt, de vrijwilligersorganisatie die de hulp probeert te coördineren, de zorginstelling die bewoners én personeelsleden gezond wil houden, en de gemeente die er voor alle inwoners wil zijn, hebben niet alleen een eigen belang maar vaak ook een eigen instapmoment in het proces van samenwerking. De begrippen gelijkwaardigheid en zeggenschap vragen dan om een dynamische invulling. Het verschillende instapmoment maakt dat soms informatie ingehaald moet worden door bepaalde partijen zodat ze zich op gelijkwaardig informatieniveau bevinden en een relevante bijdrage kunnen leveren in het proces. Dit vraagt om een houding van delen. In niet alle gevallen is dit altijd helemaal mogelijk, denk aan politieke of financiële gevoeligheden waardoor niet alles altijd (meteen) openbaar is.

Dat geldt ook voor de mate van zeggenschap van partijen in een proces van co-creatie. In sommige gevallen gelden wettelijke of financiële afspraken waarbinnen zaken tot stand moeten komen. Dit kan de zeggenschap inperken. Het is belangrijk van tevoren duidelijk aan te geven of en hoe deze kaders een rol spelen in de samenwerking. Niets is een grotere motivatie-killer dan in de eindfase van een samenwerking te horen dat zaken niet haalbaar zijn, terwijl dit van tevoren al duidelijk had kunnen zijn.

Proces versus Resultaat

Ten slotte kom ik de schijnbare tegenstelling tussen proces en resultaat nogal eens tegen. De essentie van echte samenwerking is dat je met elkaar ontdekt wat nodig is om een vraagstuk aan te pakken en vervolgens aan de slag gaat: al doende leert men. Dat is een procesbenadering die zich slecht lijkt te verhouden tot harde resultaatafspraken die met name door gemeentelijke opdrachtgevers gemaakt worden. Daarin gaat het vooral om het halen van kwantificeerbare en meetbare doelen. Overigens geldt juist ook voor veel bewonersinitiatieven dat die zeer concrete resultaten op de kortere termijn willen halen – er is immers een Coronacrisis of andere misstand of ambitie waarom ze überhaupt in actie zijn gekomen.

De kunst is om het opbouwen van samenwerking als resultaat te beschouwen én via die samenwerking concrete opbrengsten te genereren voor alle betrokkenen. Het is dus: bij elkaar komen, afstemmen over de richting en de aanpak, gericht werken aan een resultaat, uitblazen en leren van de uitvoering, en dan de volgende ronde. Zo bouw je al werkende weg aan een goed ingespeeld team, terwijl je ook iets doet om het vraagstuk aan te pakken. En merken hopelijk allen dat de reis én de bestemming bijdragen aan echte samenwerking.

Popel-vrijwilligers vs Voorzichtige Vrijwilligers

(22 mei 2020)

In veel organisaties die met vrijwilligers werken heeft de afgelopen maanden alles stil gelegen. Nu de maatregelen versoepeld worden, zijn er vrijwilligers die zo snel mogelijk weer aan de slag willen, en die desnoods zelf iets organiseren. En er zijn vrijwilligers die onder geen beding weer het huis uit komen. Hoe ga je daarmee om?

Een nieuwe tweedeling?

Nu we intussen ruim twee maanden in lockdown zitten, zie je dat er in de samenleving een soort tweedeling ontstaat. Aan de ene kant zijn er mensen die vinden dat het nu wel lang genoeg geduurd heeft en die dat gedoe met die anderhalve meter en mondkapjes eigenlijk onzin vinden. Ze gaan uitgebreid winkelen, met z'n allen op het strand liggen en na 1 juni zo snel mogelijk op een terrasje zitten. Aan de andere kant zijn er mensen die zich blijvend zorgen maken en het idee hebben dat we te snel de maatregelen versoepelen. Zij houden afstand, blijven thuis en nemen alle mogelijke voorzorgen.

Een zelfde tweedeling zie ik bij vrijwilligers. Enerzijds zijn er vrijwilligers die nu eindelijk weer eens iets willen doen. Ze mochten of konden geen vrijwilligerswerk doen omdat ze met kwetsbare groepen werken of zelf potentieel kwetsbaar zijn. Of er was sowieso niets te doen omdat hun sportclub, culturele organisatie of zorginstelling gesloten was. Ik noem ze de popel-vrijwilligers, omdat ze staan te popelen om weer van nut en bezig te zijn. Anderzijds zijn er vrijwilligers die, ook al mogen ze weer aan de slag, onder geen enkel beding hun vrijwilligerswerk willen oppakken, omdat ze bang zijn voor de gevolgen voor henzelf of voor degenen voor wie ze zich vrijwillig inzetten. Dit zijn de voorzichtige vrijwilligers.

Omgaan met tegengestelde reacties

Het interessante is dat beide typen vrijwilligers vaak voor dezelfde organisatie werkzaam zijn. Hoe ga je om met deze groepen? Hoe houd je ze betrokken en tevreden? En wie bepaalt eigenlijk of, wanneer en hoe vrijwilligers weer aan de slag mogen?

Vluchten, vechten of bevriezen

Eerst even een stukje psychologie. Geconfronteerd met ernstige bedreigingen kennen mensen drie soorten reacties: fight, flight of freeze. Ze vechten terug, ze rennen ervoor weg of ze bevriezen. De popel-vrijwilliger wil óf vluchten óf vechten. De drang van de popel-vrijwilliger lijkt soms voort te komen uit een soort vlucht naar het verleden: "Kunnen we nu weer normaal gaan doen, gewoon zoals het was? Dan ga ik gewoon weer lekker aan het werk." Maar het kan juist ook een vecht-reactie zijn: "Ik wil me inzetten om samen de crisis het hoofd te bieden en kwetsbare mensen te helpen. Ik wil vooruit en zie kansen." De voorzichtige vrijwilliger daarentegen lijkt eerder een afwachtende houding aan te nemen: "Ik doe nu helemaal niets en houd me stil totdat het over is."

Zo krijg je dus feitelijk geen twee maar drie groepen: popel-vrijwilligers die terug willen naar het geïdealiseerde verleden, voorzichtige vrijwilligers die vastzitten in het heden, en popel-vrijwilligers die zich richten op een te bevechten toekomst. Elk van deze groepen heeft behoefte aan duidelijkheid, maar wel op een andere manier.



Een drievoudige boodschap

De vluchtende popelaar is gebaat bij een zorgvuldige reality check: de kans dat op afzienbare termijn alles weer bij het oude zal zijn, is niet zo groot. Tegelijk zijn er allerlei manieren waarop je als vrijwilliger ook in deze nieuwe tijd van waarde en betekenis kunt zijn. Dat vergt waarschijnlijk wel (enige) aanpassingen in de manier van werken, waarbij je geholpen kunt worden. Het gaat bij deze groep om een mix van het bevorderen van acceptatie van de verandering en het bieden van perspectief en ondersteuning.

Voor de bevroren voorzichtige vrijwilliger is van belang dat zij/hij geen druk ervaart om weer aan het werk te moeten of zich veroordeeld voelt. De boodschap is hier dus het okay is als mensen liever thuis blijven, en dat hun betrokkenheid en inzet hoe dan ook gewaardeerd worden. Tegelijk lijkt van belang om zo goed mogelijk duidelijk te maken welke randvoorwaarden en veiligheidsmaatregelen de organisatie heeft genomen om te zorgen dat vrijwilligers die dat willen weer aan het werk kunnen. Ten slotte kan het helpend zijn om deze groep te laten zien dat zij niet de enigen zijn die er zo over denken. Zo bouw je aan het vergroten van zekerheid, en plant je zaadjes om mensen (op termijn) weer in beweging te laten komen.

De vechtende popelaar ten slotte is vooral op zoek naar manieren om aan de slag te gaan. De kans is groot dat een deel van deze groep zich in deze tijd op andere manieren vrijwillig inzet. Deze groep is vooral gebaat bij een duidelijke tijdlijn en heldere afspraken. Ook kan het meerwaarde hebben om deze vrijwilligers direct te betrekken bij het verzinnen en uitproberen van alternatieve manieren om vrijwillig aan de slag te gaan. Zo worden hun betrokkenheid en vechtlust beloond.

Begrip en bemoediging

Waar alle vrijwilligers behoefte aan hebben, is begrip voor hun reactie, waardering voor hun betrokkenheid en bemoediging dat er (uiteindelijk) weer van alles mogelijk zal zijn. De goede voorbeelden daarvan zijn legio: coördinatoren bellen al hun vrijwilligers, sturen ze kaartjes, chocola of bloemen, maken speciale nieuwsbrieven of sturen een organisatie-brede nieuwsbrief door, en houden spreekuren. Dit helpt om te zorgen dat vrijwilligers zich gezien en gehoord voelen, en is tegelijk cruciaal om hun betrokkenheid te blijven voeden.

De organisatie bepaalt, de vrijwilliger kiest

Het geven van duidelijkheid in combinatie met het waarderen van betrokkenheid betekent dat de organisatie het voortouw neemt in het bepalen of, wanneer en hoe vrijwilligers aan de slag kunnen. Natuurlijk kan dat in samenspraak met de vrijwilligers. Maar omdat de organisatie eindverantwoordelijk is voor het wel en wee van de (kwetsbare) groepen die bediend worden, en voor de gezondheid en veiligheid van betaalde en onbetaalde medewerkers, heeft de organisatie altijd het laatste woord. Daarbij geldt dat de mate waarin en de manier waarop vrijwilligers ingezet kunnen worden, afhangt van het soort organisatie dat je bent: in een ziekenhuis is de afweging anders dan bij een vereniging die natuurwandelingen organiseert.

De ervaring leert dat de meeste vrijwilligers het prettig vinden dat de organisatie duidelijke richtlijnen geeft over hun inzet: juist in tijden van crisis is er veel behoefte aan zekerheden. Afhankelijk van hun reactie op de crisis, kunnen vrijwilligers dan zelf een keuze maken of zij onder de gestelde voorwaarden wel of niet aan de slag willen.

En jij?

Het verhaal hierboven heb ik opgehangen aan de reacties van vrijwilligers op de Coronacrisis. Maar de vecht-, vlucht- of bevries-respons geldt natuurlijk voor ieder van ons. Daarom tot slot een paar reflectievragen: Hoe sta jij er zelf in als coördinator vrijwillige inzet? Aan wat voor soort duidelijkheid en bemoediging heb jij behoefte? Waar kun je die vinden? En wat betekent dat voor hoe jij je vrijwilligers bejegt?

Nieuw normale vrijwilligers - dromen voor na de zomer *(8 juli 2020)*

In het laatste artikel voor de vakantie heb ik mijn na-de-zomer dromen over vrijwillige inzet gedeeld. We mochten en konden weer vooruitkijken, en dat schijnt één van de belangrijkste capaciteiten te zijn die ons van de meeste andere dieren onderscheidt: we kunnen ons iets voorstellen dat er nog niet is. Dus laten we dat vooral doen!

Mijn toekomstbeelden komen vaak voort uit wat ik lees en beluister: wie weet is dat ook voor jou inspirerend dus ik geef een aantal tips. En omdat mijn overtuiging is dat je alleen samen dromen kunt realiseren, doe ik aan het eind een oproep.



De aandachtige vrijwilliger

Mijn eerste droom gaat over de normaliteit van vrijwilligerswerk. Allerlei mensen hebben de afgelopen maanden gewezen op de piek in solidariteit en spontane hulp: velen wilden er voor anderen zijn. Regelmatig klonk in die commentaren enige verbazing door: dat dit nog bestaat!?

Nou weten wij die elke dag met vrijwilligers te maken hebben, dat je voor een ander willen inzetten nog altijd heel gewoon is. Maar het hardnekkige frame is dat vrijwilligerswerk de uitzondering is, in plaats van de norm. En dat heeft alles te maken met de neoliberale markteconomische bril die we bijna allemaal op hebben: als groei, winst en economische waarde de (onbewuste) uitgangspunten voor ons handelen zijn, dan is gratis iets doen voor je medemens een beetje wereldvreemd.

Zo hebben we vrijwilligerswerk tot een extraatje verklaard, iets dat je best mag doen als je per ongeluk nog wat tijd over hebt. Dat is geen verwijt aan wie dan ook, ik doe er zelf net zo hard aan mee, bijvoorbeeld door in al mijn trainingen de ruil tussen organisatie en vrijwilliger centraal te stellen.

Maar deze dominante invalshoek miskent dat vrijwilligerswerk eigenlijk het meest normale is dat je als mens kunt doen. Mijn droom is dan ook dat we in politiek, beleid en uitvoering, mede als gevolg van de crisis waar we nu in zitten, vrijwilligerswerk weer als een gelijkwaardig en integraal onderdeel van ons dagelijks leven gaan zien. Geen aanvulling, geen extraatje, maar een kern. Dat is het nieuwe normaal.

Deze droom wordt onder andere gevoed door twee boeken. [De macht van niets doen](#) van Jenny Odell is een soms lastig en steeds prikkelend boek over hoe we door de digitalisering steeds meer in een aandachtseconomie terecht komen. Onze aandacht is een te verhandelen goed geworden: het wordt in stukjes opgeknipt waardoor we ons steeds vaker laten afleiden. En dat terwijl gerichte en langer durende aandacht een noodzakelijk ingrediënt is om iets wezenlijks tot stand te brengen. De titel van het boek is dan ook wat misleidend – Odell pleit niet voor niets doen, maar voor het bundelen en richten van aandacht op wat er echt toe doet. En dat is niet je Twitterfeed, of nieuwe meldingen op LinkedIn *for that matter*...

Als we onze aandacht zelf in de hand kunnen houden, kunnen we meer bereiken. En laat het geven van gerichte aandacht nu precies zijn wat vrijwilligers meer dan wie ook te bieden hebben. Zo zijn vrijwilligers de voorlopers van een omslag van een aandachtseconomie naar een aandachtssamenleving.

Dat brengt me bij het tweede inspirerende boek: [Gewone Helden](#) van Katrien Schaubroeck. In deze ethiek van het vrijwilligerswerk laat Schaubroeck overtuigend zien dat vrijwilligers op twee manieren geen agenda hebben: ze hoeven in het algemeen geen van bovenaf bepaalde targets en doelen te halen (hoewel dat helaas wel aan het veranderen is). En ze hebben de tijd om met volle aandacht een gesprek te voeren en zo gelijkwaardige verbinding tussen mensen tot stand te brengen. En juist dat wordt in deze coronatijd zo ongelooflijk gemist. Vrijwilligers zijn de aandachtskampioenen van onze samenleving. Hoog tijd dat dit ook het nieuwe normaal wordt.

Een varifocus bril voor vrijwilligerswerk

Mijn eerste droom komt voort uit een groeiend ongemak met één van de dominante manieren van kijken naar vrijwillige inzet: de markteconomische bril. Dat komt niet omdat deze invalshoek fout is, maar omdat door zijn dominantie andere manieren van kijken in de verdrinking komen. En we weten allemaal wat er gebeurt als je nog maar op één manier naar de werkelijkheid kunt kijken: dan mis je meer dan je ziet. Dat is ook gelijk de lastige paradox: waar gerichte aandacht nodig is voor daadwerkelijk menselijk contact, is juist een brede blik nodig om niet dogmatisch te worden.

Mijn tweede droom is dan ook om de verschillende manieren van kijken naar vrijwilligerswerk met dezelfde aandacht in kaart te brengen en te laten zien. En zo iedereen die met vrijwilligers te maken heeft, bewust te maken van haar/zijn dominante kijk. Om vervolgens te onderzoeken hoe die brillen elkaar kunnen versterken (de metafoer van de varifocus bril dringt zich onontkoombaar op).

Om je een idee te geven waar ik het over heb, ik zie nu in ieder geval vier invalshoeken:

- De markteconomische kijk: kernbegrippen zijn vraag en aanbod, match en ruil, economische waarde, (maatschappelijke) impact. Dit is de bril van besluitnemers en van de weeromstuit dus ook veel coördinatoren. Meestal staat de relatie tussen de organisatie en de vrijwilliger hier centraal, vanuit het perspectief van de organisatie.
- De sociaal-psychologische kijk: kernbegrippen zijn betrokkenheid, intrinsieke motivatie, talent, menselijke waarde en waardigheid, waardering. Deze bril hebben veel coördinatoren ook op, net als de meeste vrijwilligers. In deze kijk staat de vrijwilliger zelf centraal (en hoe je er vanuit de organisatie mee omgaat).
- De politiek-activistische kijk: kernbegrippen zijn civiele actie, (burger)beweging, tegengeluid, verandering, alternatieve economie. Deze bril was in Nederland vrijwel verdwenen, maar begint weer belangrijker te worden, bijvoorbeeld bij thema's als klimaatverandering en racisme. Hier staat de relatie tussen vrijwilliger (of beter: actieve burger) en samenleving centraal.
- De ecologisch-holistische kijk: kernbegrippen zijn vrijwillige energie, circulair, duurzaam, in samenwerking, hernieuwbaar, eindigheid. Deze laatste bril is nog vrij recent maar wel sterk in opkomst vanwege de aansluiting bij de tijdgeest. Zie bijvoorbeeld het [webinar](#) dat ik voor Samen Ouder Worden mocht verzorgen en waarin Lucas Meijs over deze kijk vertelt. In deze kijk ligt de focus op de samenleving als geheel.

Nogmaals, de ene kijk is niet beter of slechter dan andere. In mijn beleving voegen ze allemaal iets toe aan de manier waarop we in de praktijk met vrijwilligers werken. Maar als jij een sociaal-psychologische kijk op vrijwilligerswerk hebt en in gesprek raakt met een politiek-activistische kijker, kan dat al snel tot onbegrip en misverstanden leiden als je niet in staat bent om je eigen bril (tijdelijk) af te zetten. Hoe mooi zou het zijn als we het beste van alle werelden kunnen combineren en zo het belang van vrijwilligers(werk) des te beter kunnen laten zien.

Overigens komt de inspiratie voor deze droom onder andere uit een ander filosofisch boek: [De stilte van dieren](#) van John Gray. Daarin betoogt hij dat we als mensheid steeds nieuwe mythen maken om grip te krijgen op de werkelijkheid. Eén van de meest krachtige mythen waarin we nu leven is die van de vooruitgang, en daaraan gekoppeld de maakbaarheid van de samenleving. Begrijpen dát dit een mythe is, en dat er dus ook alternatieve wereldbeelden te construeren zijn, is volgens Gray een cruciale stap om de ander te accepteren.

Veranderen met vrijwilligers

Heb je dat ook, dat als je eenmaal begint te dromen, je nog maar moeilijk kunt stoppen? Ik heb nog een derde droom. Die is al wat ouder, niet alleen van mezelf, en nu nieuw leven ingeblazen door de crisis. Die droom gaat over veranderen met vrijwilligers. Samen met collega en vriend [David Wijnperle](#) hebben we al een tijdje geleden bedacht dat we graag een publicatie zouden willen maken hoe je samen met vrijwilligers grotere of kleinere veranderingen aangaat. Dat komt omdat we steeds weer ervaren dat een veranderproces waarbij vrijwilligers betrokken zijn een andere insteek, snelheid en aanpak vergt dan een verandering met alleen maar beroepskrachten.

Waar mijn eerste twee dromen op de hele samenleving gericht zijn, is deze derde droom meer praktisch van aard en gericht op organisaties waarin vrijwilligers actief zijn. Wat David en ik voor elkaar willen krijgen, is dat we vanuit een waardierend-organiserend perspectief

naar veranderen met vrijwilligers gaan kijken. Ja, dat is ook een frame. Waarom we bewust deze bril willen opzetten, is omdat we hebben gemerkt dat juist in vrijwilligersorganisaties een waarderende benadering veel betekenis en waarde kan hebben.

Afgelopen maand heb ik al een eerste poging gewaagd om deze droom werkelijkheid te laten worden: ik mocht een [webinar](#) via en met de vrijwilligerscentrale van MENS De Bilt geven over veranderen met vrijwilligers. Maar dit is pas het begin. Er is nog veel meer over te vertellen en delen.

Kun je daar niet op wachten en wil je nu al meer weten over waarderend organiseren? Er zijn drie goede Nederlandstalige boeken op de markt: [Waarderend Veranderen](#) van Saskia Tjepkema e.a., [Appreciative Inquiry](#) van Matthijs Steeneveld en [Het Waarderend Werkboek](#) van Robbert Masselink e.a..

Denk en doe je mee?

Het grote voordeel van dromen is dat ik praktische vragen over hoe, wat, waar, wanneer en met wie nog niet hoeft te beantwoorden. Maar die vragen zijn natuurlijk wel van belang.

Waar ik zelf bijvoorbeeld benieuwd naar ben:

- Herken en deel je mijn dromen, heb je hele andere visies op de toekomst en hoe kunnen we daar de dialoog over aangaan?
- Waar zijn mijn dromen allang geen dromen meer, maar gewoon de dagelijkse realiteit? Wat kunnen we daarvan leren?
- Waar geef jij gerichte aandacht aan, en wat levert dat jou en de ander op?
- Welke brillen om te kijken naar vrijwilligers(werk) zie jij, en welke zijn van waarde voor jou in je dagelijks werk? Hoe kunnen we zorgen dat de brillen elkaar in de praktijk aanvullen en versterken?
- Wat denk of weet jij dat helpend kan zijn om samen met vrijwilligers en/of als vrijwilliger in beweging te komen en (soms radicale) veranderingen aan te gaan?

De vloeibare vrijwilliger - Een pleidooi voor flexibele vasthoudendheid (21 oktober 2020)

In het begin van de corona-crisis heb ik, en ik was gelukkig niet de enige, opgeroepen om te onderzoeken waar al die snel opkomende en spontane hulpvaardigheid vandaan kwam, hoe je die zou kunnen inzetten en hoe je die zou kunnen vasthouden. Intussen zijn we een half jaar verder en hebben we de eerste onderzoeksresultaten binnen: een landelijk onderzoek vanuit NLvoorelkaar, en lokale onderzoeken in onder andere Huizen, Eindhoven en Den Haag. Ook de Groene Amsterdammer publiceerde over vrijwilligerswerk in coronatijd.

Veel vrijwillige energie, lastige matches

De uitkomsten van al deze aandacht voor de corona-vrijwilliger zijn vrij eensluidend:

- Er is sprake van een grote, maar ook tijdelijke, solidariteit. De verborgen pool van vrijwillige energie kwam in één keer los.
- Veel organisaties waren niet voorbereid op zo veel nieuwe potentiële vrijwilligers, waardoor er een mismatch ontstond tussen aanbod en vraag. Daarbij verdween een deel van de vraag juist ondergronds, omdat veel mensen hun problemen minder relevant vonden dan de coronacrisis.
- Zo'n 10 tot 15% van degenen die in coronatijd zich melden om zich vrijwillig in te zetten, zijn nieuwe vrijwilligers in de zin dat ze nog nooit of al lange tijd geen vrijwilligerswerk hebben gedaan. Daar ligt een kans om meer mensen langere tijd voor vrijwilligerswerk te interesseren.
- Veel bestaand vrijwilligerswerk kon tijdelijk of langere tijd geen doorgang vinden, bijvoorbeeld in de sport, de cultuursector en de zorg. Vrijwel alle organisaties hebben veel moeite gedaan om in contact te blijven met 'hun' vrijwilligers, ze te informeren en waarderen, en naar alternatieve activiteiten te zoeken. Maar dat is niet altijd makkelijk.

De aanbevelingen die met name hoogleraar Lucas Meijs op basis van deze uitkomsten doet, zijn driedelig:

- Wees voorbereid op de volgende golf van vrijkomende vrijwillige energie door nu al te investeren in andere manieren om vrijwilligers in zorg en ondersteuning in te zetten: ontwerp winnende vrijwilligersscenario's;
- Zorg ervoor dat je de hulpvraag goed in beeld hebt en maak bij wijze van spreken een pool van hulpvragen zodat je snel kunt matchen en zowel de hulpvragers als de (nieuwe) vrijwilligers van dienst kunt zijn;
- Maak zoveel mogelijk vrijwilligerswerk tijd- en plaatsafhankelijk zodat fysiek bij elkaar komen en je verplaatsen niet nodig zijn om toch van betekenis te zijn. En je veilig en vooral makkelijk en tijdelijk vrijwilliger kunt zijn.

De vloeibare vrijwilliger als ideaal?

De gecombineerde uitkomsten van de onderzoeken en aanbevelingen roepen bij mij het beeld op van de vloeibare vrijwilliger als ideaal: ongebonden, onthecht en online. De metafoor ontleen ik aan de Pools-Britse socioloog en filosoof Zygmunt Bauman. Hij beschreef in *Vloeibare Tijden* dat zekerheden en loyaliteiten in onze samenleving verdwijnen of continu veranderen. Dat biedt ongekende mogelijkheden aan hen die daarmee kunnen omgaan, maar leidt tegelijk tot onzekerheid en verlies van binding.



Niet altijd, overal en voor iedereen

De conclusies en aanbevelingen van de onderzoeken zijn duidelijk en goed onderbouwd. En zeker herkenbaar. Maar niet altijd, overal en voor iedereen. Ik wil graag twee nuanceringen aanbrengen. Ten eerste gaat het hele verhaal over de vrijkomende vrijwillige energie als gevolg van deze crisis over een bepaald soort vrijwilligerswerk. Al die mensen die hun solidariteit in actie omzetten, willen iets doen voor een ander. Ze willen praktische hulp en ondersteuning bieden. Als ze dat via bestaande organisaties en initiatieven willen doen, komen ze vooral terecht bij de duizenden beroepsmatige en vrijwillige clubs die in zorg, hulpverlening en ondersteuning werkzaam zijn. Daar is vanzelfsprekend niets mis mee. Maar het gaat wel over een bepaald segment van alle organisaties die met vrijwilligers werken.

Laten we meneer Handy eens afstoffen. Al in de jaren '80 van de vorige eeuw maakte hij een veelgebruikte driedeling. Hij onderscheidde dienstverlenende organisaties, campagne-organisaties en voor-ons-door-ons organisaties. In de loop van de jaren is er natuurlijk van alles veranderd en zijn er allerlei hybride vormen ontstaan. Maar toch is het nog altijd vaak verrassend duidelijk wat de kern van een vrijwilligersorganisatie is.

Het punt is dat het gros van de crisisgerelateerde vrijwillige energie terecht komt bij dienstverlenende organisaties, en veel minder bij de andere twee archetypen. Anders gezegd: lang niet elke organisatie die met vrijwilligers werkt heeft te maken met een enorme uitbreiding van het potentieel. Het is zelfs andersom: veel campagne- en vodo-organisaties raken tijdelijk een deel van hun vrijwilligers kwijt omdat ze nu niets te bieden hebben. Dat

blijkt uit alle onderzoeken die gedaan zijn: 60 tot 80% van de coronacrisisvrijwilligers is al ergens anders vrijwilliger. Maar nu even niet.

Andere missie, andere voorbereiding

De consequentie van deze eerste nuancering is dat vrijwilligersorganisaties die niet in zorg, hulpverlening en ondersteuning werkzaam zijn anders moeten voorbereiden op een volgende ervaring van solidair vrijwilligerswerk. Ten eerste gaat het er bij hen niet om alvast een pool van hulpvragen en ondersteuningsmogelijkheden aan te leggen, want dat is niet hun *core business*. In plaats daarvan gaat het erom alvast stappen te zetten om goed in contact te kunnen blijven met al die vrijwilligers die wellicht tijdelijk niet actief kunnen zijn. En alternatieve manieren te bedenken om ze te waarderen en gemotiveerd te houden om aan de slag te gaan als het weer kan. Investeer in passende communicatie en waardering.

Ten tweede is de opgave om te bedenken wat je wél kunt doen om bij te dragen aan de aanpak van de volgende crisis. Omdat hulp en steun voor een sportvereniging, een koor of een milieclub niet is waarvoor ze zijn opgericht, is samenwerking met dienstverleners het sleutelwoord. Als vodo- en campagne-organisatie heb je een pool van betrokken mensen: welke dienstverlenende vrijwilligersorganisaties in je omgeving zitten in de volgende crisis te springen om handen en hoofden? Wat kun je tijdelijk organiseren om de vrijwillige energie die je in huis hebt productief te laten zijn, ook als dat niet ten dienste van je eigen missie kan?

Het sociale belang van vrijwilligerswerk

De tweede nuancering gaat over het plaats- en tijd-onafhankelijk maken van vrijwilligerswerk. Dat we daar veel meer aan kunnen en moeten doen, én dat er juist nu allerlei nieuwe vormen mogelijk blijken te zijn, kan ik alleen maar onderschrijven. Maar wat deze crisis ook laat zien, is de diepmenselijke behoefte aan nabijheid, gezamenlijkheid en contact. Juist vrijwilligerswerk is altijd één van de meest succesvolle manieren geweest om samen met gelijkgestemden iets moois voor elkaar te krijgen.

Het sociale aspect van vrijwilligerswerk wordt steeds weer genoemd als één van de belangrijkste motivatoren om vrijwilliger te worden en vooral blijven. En ook al hebben we het al zeker twintig jaar over de zappende flex-vrijwilliger die gebaat is bij plaats- en tijd-onafhankelijk vrijwilligerswerk, toch bestaan al die organisaties die zich vooral op een traditionele manier organiseren nog steeds. En de meeste doen het zo slecht nog niet, ook al wordt het lastiger om bestuurders te vinden.

Ten slotte blijkt uit een ander onderzoek dat ook door PEP Den Haag is uitgevoerd onder oudere (potentiële) vrijwilligers dat ongeveer de helft van hen op zoek is naar een sociale omgeving waar ze reguliere taken hebben en voor langere tijd als onderdeel van een team kunnen functioneren. Veel vrijwilligers willen juist niet vloeibaar zijn maar gehecht.

Meervoudig organiseren van vrijwillige inzet

Kortom, het is zeker nodig om meer tijd- en plaatsonafhankelijk vrijwilligerswerk te ontwikkelen. Uitgebreide takenpakketten en langjarige inzet zijn niet meer van deze tijd. Maar tegelijk is een aanzienlijk deel van de (potentiële) vrijwilligers nog altijd of juist nu op zoek naar en gebaat bij fysieke aanwezigheid, een sociale omgeving en direct menselijk contact. De opgave voor alle organisaties die met vrijwilligers werken is dan ook om een en-en-strategie te hanteren: de vrijwilliger is meervoudig, dus om als organisatie aantrekkelijk te

zijn voor meerdere soorten vrijwilligers, helpt het om een *range* van mogelijkheden te bieden om je in zetten. In mijn beleving is dat wat Lucas Meijs bedoeld met winnende vrijwilligersscenario's: breidt je opties uit!

Dat maakt het organiseren complexer, maar niet perse moeilijker: laat ieder dat doen waar hij goed in is. Als jongeren gewend zijn zich online in tijdelijke verbanden te organiseren, geef hen de ruimte en ondersteuning om dat met, via of in jouw organisatie te doen. Is er een deel van de oudere vrijwilligers dat niets liever doet dan fysiek vergaderen? Geef ze een concrete agenda mee. En zet tussen deze en andere groepen vrijwilligers verbindingsofficieren in: coördinatoren vrijwilligerswerk of zoals Lucas Meijs ze noemt *gatekeepers*.

Zo bied je verschillende soorten vrijwilligers perspectief: soms laat je ze los, soms houd je ze juist vast. Het komt erop neer om vanuit je kern meervoudig te handelen. Dat maakt je nu en in rustiger tijden een aantrekkelijke plek voor vrijwilligers.

Stop-Door-Meer-Nieuw: *Hoe ga je met vrijwilligers werken na corona?* (18 november 2020)

Veel werkzaamheden bij maatschappelijke organisaties liggen al maanden vrijwel stil. Vrijwilligers zitten noodgedwongen thuis of kunnen slechts mondjesmaat aan de slag. Hoe vervelend dat ook is, ik zie dat veel organisaties beginnen na te denken hoe ze in de toekomst met vrijwilligers willen werken. Dit is een tijd van reflectie over je vrijwilligersbeleid. Om al die organisaties die met vrijwilligers werken te helpen hun toekomstige ambitie en strategie te formuleren, geef ik je in dit artikel wat handvatten. Die komen enerzijds voort uit mijn ervaring als adviseur en trainer. Anderzijds merk ik in strategische sessies die ik begeleid dat dezelfde soort vragen en aanpakken naar boven komen. Die deel ik graag.

Je gewenste toekomst

Nadenken of en hoe je met vrijwilligers wilt blijven werken, begint met de vraag wat de gewenste toekomst voor je organisatie is. En welke rol vrijwilligers idealiter hebben om die gewenste toekomst (mede) mogelijk te maken. Daarover in gesprek gaan met alle stakeholders (*en zeker met je huidige vrijwilligers*) is een noodzakelijke eerste stap, die je overigens ook prima digitaal kunt zetten.

Om te voorkomen dat het beeld van de gewenste toekomst vage luchtfietserij wordt, helpt het om zo concreet mogelijk te worden: wat zie je, wat ervaar je, wat hoor je als je over een x aantal jaar de organisatie fysiek of virtueel binnen loopt? Waarmee zijn vrijwilligers actief, hoe word je als cliënt bejegend, welke sfeer hangt er?

Het is helpend als het je lukt je gezamenlijke ambitie in een aantal samenhangende beelden en/of uitspraken te vatten. Let op: het is niet de bedoeling dat er één *sweeping statement* uitkomt, het gaat juist om de diversiteit en rijkheid aan elementen van je ambitie. Zitten er nog tegenstrijdige onderdelen in je ambitie of zie je juist lacunes? Een mooie aanleiding om nader in gesprek te gaan! Tot een gezamenlijk gewenst toekomstbeeld komen is een proces dat best even mag duren.

Vertalen van ambitie naar strategie

De stap daarna is om het gedeelde beeld van de toekomst te vertalen naar concrete actie. In mijn adviespraktijk hanteer ik daarvoor vaak een vierslag. Het interessante is dat ik die juist in deze tijd bij meerdere organisaties terugzie als een manier om te reflecteren op de positieve en negatieve kanten van de coronacrisis voor het vrijwilligerswerk. De reeks die ik gebruik is Stoppen-Doorgaan-Uitbreiden-Vernieuwen. Ik licht ze alle vier toe. Overigens is het eerste wat we doen bij deze stap een overzicht maken van alle werkzaamheden of taken die door vrijwilligers worden gedaan en van de taken die randvoorwaardelijk zijn voor het vrijwilligerswerk. Alleen dat geeft vaak al veel inzicht...

Stop: ophouden met wat niet (meer) werkt

Wat houdt je tegen om de gewenste toekomst te bereiken? Wat werkt niet langer? Wat kost meer dan dat het oplevert in tijd, energie of geld? Met alles wat je hier noemt, zou je moeten stoppen. En juist deze tijd laat scherper dan ooit zien waar de inzet van vrijwilligers zijn

langste tijd wel heeft gehad. Notoir zijn de voorbeelden van vastgeroeste besturen, groepen vrijwilligers die al 25 jaar precies hetzelfde werk doen terwijl hun doelgroep intussen volledig veranderd is, en vrijwilligers die er vooral voor zichzelf lijken te zijn en die geen zichtbare bijdrage leveren aan het doel van de organisatie.

Omdat veel van deze vrijwilligers nu niet actief zijn, wordt (soms pijnlijk) duidelijk dat hun toegevoegde waarde nihil is. Dat wil overigens niet zeggen dat je altijd de vrijwilliger direct de laan moet uitsturen! Met elkaar heb je de situatie laten ontstaan, dus met elkaar los je hem op: de functie, taak of activiteit houdt op, maar de vrijwilliger kan op een andere manier nog altijd waardevol zijn voor de organisatie, de doelgroep én zichzelf.

Overigens is stoppen zo'n beetje het moeilijkste dat er is. In strategiesessies die ik begeleid, is het lijstje Stop altijd korter dan de lijstjes met Door, Meer en Nieuw: we willen graag behouden wat we al hebben, zelfs als de toegevoegde waarde twijfelachtig is. En het wordt nog erger: als we een paar maanden later een vervolgssessie hebben en ik vraag wat er intussen gedaan is met de lijstjes, zijn er altijd nieuwe initiatieven gestart maar is er vrijwel nooit iets stopgezet. Zo organiseer je je eigen overbelasting. En houd je overbodige, improductieve en daardoor weinig bevredigende werkzaamheden in stand.

Gelukkig is er een prachtig boek met een handig stappenplan om nu ook echt op te houden met wat niet meer werkt: [Stop! van Marije van den Berg](#). Haar motto is: dode paarden moet je feestelijk begraven! Ofwel: besteed bewust aandacht aan waarmee je wilt stoppen en stop er dan ook echt mee.

Door: vasthouden wat nog steeds waarde heeft

Een belangrijke les van deze tijd is dat er allerhande werkzaamheden zijn die nut hebben, die gewoon of met een kleine aanpassing kunnen doorlopen en waar behoefte aan is. Denk bijvoorbeeld aan belcirkels door vrijwilligers, maatjesprojecten of natuurbeheer in kleine

groepen. Vaak is dat niet het meest sexy of spectaculaire vrijwilligerswerk, maar het is wel de kurk waar veel maatschappelijke organisaties op drijven. Deze tijd laat enerzijds goed zien wat het belang is van dit 'dagelijks vrijwilligerswerk' en maakt anderzijds zichtbaar dat we dat vaak voor lief nemen.

Als je wilt zorgen dat je goed kunt doorgaan met wat nu en in de toekomst waarde heeft, dan vergt dat investering in de waardering, ondersteuning, opleiding en begeleiding van vrijwilligers. Je wilt immers zorgen dat deze 'stille werkkraft' gemotiveerd blijft om het vrijwilligerswerk te doen en zich kan blijven ontwikkelen als dat nodig is. Dat kost tijd en geld!

Meer: versterken of uitbreiden van wat werkt

Dan zijn er als het goed is altijd pareltjes waarvan je weet: die moeten we een *boost* geven om te bereiken wat we het liefste willen. Doe meer van wat werkt, is een belangrijk uitgangspunt in de filosofie van waarderend veranderen. Als iets goed gaat en resultaat oplevert, zorgt dat voor energie, verbinding en zin om eraan bij te willen dragen. Juist bij vrijwilligers is dat cruciaal om hun motivatie en betrokkenheid hoog te houden.

Zo blijkt in deze tijd dat veel meer vrijwillige inzet dan we dachten op afstand of digitaal te kunnen plaatsvinden. Ook is er een enorme creativiteit bij zowel bestaande als nieuwe vrijwilligers om acties te bedenken die waarde hebben voor kwetsbare doelgroepen. Hoe ga

je als organisatie deze successen uitbouwen? Wat leer je van wat goed gaat, en wat is er nodig om dat meer en vaker voor elkaar te krijgen?

Vanzelfsprekend vergt meer doen van wat werkt extra investeringen en wellicht nieuwe afspraken, andere randvoorwaarden en nieuwe rollen voor de coördinator. Daarom is het van belang om ook met activiteiten te stoppen én om niet alles wat je doet te bestempelen als een (potentieel) succes: echte pareltjes zijn vrij zeldzaam.

Nieuw: ontwikkelen of veranderen wat nodig is

Als je niets anders of nieuw hoeft te doen om je ambitie te bereiken, dan is je gewenste toekomst niet ver weg genoeg geprojecteerd: dan ben je er al. Innovatie hoort bij het realiseren van je ambitie. Tegelijk geldt dat je niet meteen al hoeft te weten, laat staan vast te leggen, wat er dan nieuw of anders moet.

Misschien heb je wel een beeld dat je nieuwe groepen vrijwilligers wilt aantrekken, dat je het vrijwilligerswerk nog flexibeler of meer online wilt inrichten, dat de dienstverlening er anders uit gaat zien. Het idee is dat je benoemt op welke velden ontwikkeling mogelijk en nodig is, en dat je gezamenlijk bedenkt hoe je gaat zorgen dat die innovatie ook gaat plaatsvinden.

Ook hier geldt: dat kost tijd, energie en geld. Dus ook bij vernieuwing is het belangrijk om te prioriteren. Dat kan alleen vaak pas op een wat later moment in het proces, omdat onderzoeken wat zou kunnen werken een wezenlijk onderdeel is van vernieuwen: soms moet je eerst experimenteren voor je een keuze kunt maken.

En... actie!

De laatste stap is om het niet alleen bij scherpe analyses, prachtige ideeën en handige lijstjes te laten, maar ook concreet afspraken te maken hoe je stop-door-meer-nieuw gaat realiseren. Dat doe je door de vragen hoe, wie en wanneer te beantwoorden. Ook dat kan vaak niet in één sessie, maar is wel cruciaal om uiteindelijk stappen richting de gewenste toekomst te kunnen zetten.

Als je dit hele proces in een schema zet, ziet dat er ongeveer als volgt uit:

Onze gezamenlijk gewenste toekomst is:				
...				
...				
...				
...				
Bestaande Taak/Activiteit	S/D/M/N	Hoe doen we dat?	Wie doet het?	Wanneer is het af?
Ideeën voor nieuw				

Waar wil jij over een paar jaar staan als het gaat om de inzet en waarde van vrijwilligers in je organisatie? Wat ga je daarvoor stop-door-meer-nieuw doen? Ik ben benieuwd! En wens je veel succes in 2021!