

DE 'VERKEERDE VRIJWILLIGER' BESTAAT ECHT

# Niet iedereen is welkom!

Wat doet u als er op een mooie dag opeens een nieuwe vrijwilliger voor de deur staat? Waarschijnlijk is uw eerste reactie: "Gauw naar binnen trekken, voordat 'ie zich bedenkt!" Geen onlogische reactie, gezien het feit dat veel organisaties moeite hebben om voldoende vrijwilligers te vinden én te binden. Is het echter wel eens gebeurd dat u een vrijwilliger moest bedanken voor zijn aanbod, bijvoorbeeld omdat u hem ongeschikt vond of simpelweg omdat u geen werk voor hem had? Dit druist misschien tegen uw gevoel in, maar er zijn nu eenmaal situaties waarin dit noodzakelijk is.

Het is alweer meer dan twintig jaar geleden dat bestuurders van non-profit-organisaties tot het besef kwamen dat ook vrijwilligers gemanaged kunnen en moeten worden. Ook vrijwilligers moeten immers effectief en efficiënt worden ingezet om het doel te bereiken. Bovendien, als u vrijwilligers niet goed begeleidt en hen maar een beetje laat aanmodderen, wordt het moeilijk om hen aan uw organisatie te binden.

## Gratis

Het besef dat vrijwilligers gemanaged moeten worden, heeft er echter nog lang niet overal geleid tot een goed aannamebeleid. Het probleem is dat veel bestuurders geneigd zijn om de uren van vrijwilligers als 'gratis' te beschouwen. De kosten van de vrijwilligerscoördinator zijn immers toch al gemaakt, evenals de kosten van het wervingsprogramma. En ach, een extra vrijwilliger kan toch nooit kwaad? Hoe meer vrijwilligers, hoe beter. Of niet? De marginale kosten zijn immers te verwaarlozen. Het gevolg van deze denkwijze is dat veel organisaties liever een verkeerde vrijwilliger

ger werven dan géén vrijwilliger. Dat kán niet goed zijn! Niet voor de organisatie, niet voor het realiseren van de missie, niet voor de samenleving en zeker niet voor de vrijwilliger.

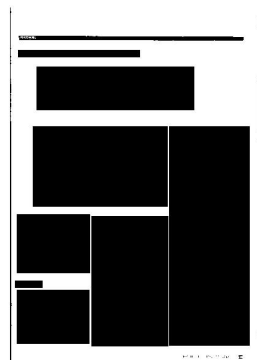
## Goede match

In tal van situaties kan sprake zijn van een verkeerde vrijwilliger. Maar wat is er

dan precies verkeerd aan? Hierbij onderscheiden we een drietal benaderingen:

1. De eerste benadering heeft betrekking op de drieslag van de 'volunteerability': bereidheid, beschikbaarheid en bekwaamheid. Hiermee bedoelen we dat er alleen een goede match is tussen een vrijwilliger en een specifieke taak als de vrijwilliger bereid, beschikbaar en bekwaam is. Zonder goede match is er sprake van een verkeerde vrijwilliger.
2. De tweede benadering heeft betrekking op de kwantiteit en de kwaliteit van vrijwilligers. Soms hebben organisaties gewoon te veel vrijwilligers (kwantiteit) of vrijwilligers die hun taken niet aankunnen (kwaliteit).
3. De derde benadering heeft betrekking op de context waarin de vrijwilliger zich bevindt. Dat heeft voor een groot deel te maken met de kenmerken van de nieuwe typen vrijwilligers die aan

“ Een organisatie heeft soms gewoon te veel vrijwilligers ”



het ontstaan zijn. Maar er kan ook in fundamentele zin sprake zijn van een verkeerde context. Voorbeeld: de zedendelinquent die vrijwilligerswerk wil doen op een school.

Hierna worden deze drie benaderingen uitvoerig besproken.

#### 1. De verkeerde bereidheid, beschikbaarheid en bekwaamheid

Nederlanders zijn meestal best bereid om zich in te zetten voor andere mensen of het goede doel. Maar er zijn kanttekeningen. In de eerste plaats is niet iedereen bereid om zich voor alle doelen in te zetten. Sterker nog: mensen willen vaak maar voor enkele doelen hun handen uit de mouwen steken. Dat is overigens terecht en principieel correct. In de tweede plaats zitten er vaak nogal wat praktische bezwaren tussen bereidheid en daadwerkelijke actie (geen tijd, geen oppas, geen auto, geen sterke rug, etc.).

#### Pastoor

Dergelijke bezwaren werden en worden opgelost door deze mensen met een zekere overtuigingskracht – dan wel forse verplichting – te vragen om zich actief in te zetten. Vroeger was het de combinatie van religie, pastoor en sociale uitsluiting die haar werk deed. In deze moderne tijden is de druk afkomstig van school, werk of de sportvereniging. We hebben hier wel een lastig dilemma te pakken, want er is niets verkeerd aan om wat druk uit te oefenen om mensen van de bank af te krijgen. Een rooster bij de sportvereniging, een maatschappelijke stage of zelfs een halt-straft werkt om de bereidheid 'af te dwingen'. En vaak valt het werk best mee. Maar als mensen geen vrijwilliger willen zijn voor uw doelstelling, is er wel degelijk sprake van een verkeerde vrijwilliger.

#### Compensatie

Naast de bereidheid is ook de beschikbaarheid vaak een probleem. Sterker nog: het feit dat de beschikbaarheid van vrijwilligers (en dan met name het tijdstip waarop zij beschikbaar zijn) niet past bij de behoeften van de organisatie, is waarschijnlijk de grootste uitdaging voor vrijwilligersmanagement. Bij beroepsmatig werk is de geldelijke beloning een extra compensatie voor het ongemak van

de vervelende werkuren. Maar bij vrijwilligerswerk is dit geen optie; daar moet de compensatie en de beloning uit het

werk zelf komen, en uit de pogingen om het ongemak voor de vrijwilliger zo veel mogelijk te verminderen.

De voortdurende opdracht blijft om het werk zodanig vorm te geven dat vrijwilligers aan de slag kunnen op een moment dat het hen uitkomt. Een gebrek aan vrijwilligers is vaak het gevolg van een verkeerd beslag op de beschikbaarheid van de bereidwillige vrijwilligers.

#### Rolstoel

Tot slot kan ook de bekwaamheid verkeerd zijn. Iedereen kent wel verhalen van goed bedoelende vrijwilligers die ongeschikt waren voor het werk dat ze moesten doen. Het kan overigens ook andersom: er zijn verhalen van accountants die (ook) penningmeester moesten zijn, terwijl ze eigenlijk (alleen) een rolstoel wilden duwen. Ook in dat geval is sprake van een verkeerde vrijwilliger.

#### 2. Verkeerde aantallen

Eén van de grootste valkuilen is het werven en accepteren van (extra) vrijwilligers die eigenlijk niets te doen hebben. Een overschot aan vrijwilligers is gewoon zonde van de vrijwillige energie. Soms is een overschot bewust gepland, bijvoorbeeld als uw organisatie wel eens een evenement organiseert. Want dan heeft u opeens meer mensen nodig dan normaal. En inderdaad is een beetje 'slack' soms gewoon acceptabel, en goed voor het vrijwilligerswerk.

#### Piet Snot

Minder positief is het rekruteren van mensen voor het geval er ooit iemand weg zou gaan. Als mensen weten dat ze pas kunnen beginnen als iemand anders vertrekt, zou het nog kunnen. Maar in de praktijk gebeurt het te vaak dat iemand gewoon voor 'Piet Snot' meedraait. En dat is echt de grootste doodzonde van vrijwilligersmanagement: de tijd van een vrijwilliger verspillen. Het wordt écht negatief als er wordt geworven om te voorkomen dat de vrijwilliger door een andere organisatie kan worden ingezet.

**Dodelijk**

Organisaties die met vrijwilligers werken, denken terecht niet in het maximali-

## Accountant wil soms alleen een rolstoel duwen

seren van de output van het vrijwilligerswerk per uur. Maar het tegenovergestelde gebeurt wel: het vrijwel minimaliseren van de output als gevolg van het werven zonder duidelijke functie, doelstelling en grens. En dat is nog veel erger. Anderzijds is het ook niet verstandig om iemand gewoon weg te sturen. Het is immers dodelijk als u iemand vertelt dat hij weg kan gaan, omdat zijn inspanningen toch niets toevoegen. Dat is niet goed voor het gehele vrijwilligerswerk. Een oplossing kan zijn om iemand op een zorgvuldige wijze door te verwijzen naar een andere organisatie of om 'boventalige' vrijwilligers tijdelijk uit te lenen.

### 3. Verkeerde fit met de context

Tot slot kan er ook sprake zijn van een verkeerde 'fit' met de context. Kort gezegd, komt dit op het volgende neer: ook als de bereidheid, beschikbaarheid en bekwaamheid 'passen', kunnen er redenen zijn om het niet te doen. Heel bekend zijn de verhalen over mensen die zich aanmelden, maar een duidelijk ander profiel hebben: vrouwen in mannenomgevingen, allochtonen in witte organisaties, jongeren in sterk vergrijsde organisaties, etc. Zeker als deze 'painted birds' zich in hun eentje melden, worden ze óf doodgeknuffeld en krijgen ze geen fatsoenlijke taken óf worden ze altijd te licht bevonden. Als afwijkend 'geval' doe je het namelijk niet snel goed als je echt mee wilt doen. Voor een organisatie betekent dit dat zij deze vrijwilliger moet waarschuwen, moet accepteren en echt goed moet begeleiden.

**Minder echt**

Recenter zijn de voorbeelden van mensen die binnenkomen via een bepaald programma, zoals sociale activering,

werknemersvrijwilligerswerk of de maatschappelijke stage. Hierbij is de kans groot dat de bestaande vrijwilligers vinden dat deze nieuwe vorm van vrijwilligerswerk minder echt is, en ze de nieuwkomers vervolgens ook neerzetten

als 'minder echt'. Als organisatie moet u van tevoren nadenken over deze potentiële spanning.

**Zenuwachtig**

Ook op de sportvelden loopt 'een goede vrijwilliger op de verkeerde plaats' (geen fit met de context). Onderzoek laat keer op keer zien dat een 45-jarige man die teamleider is op de voetbalclub, een echte vrijwilliger is. Hij wordt minder echt als hij alleen vrijwilliger is omdat zijn zoon – die in het betreffende elftal zit – anders niet kan voetballen. Dat is uit te leggen, want onder onze perceptie van vrijwilligerswerk zit een nettokostenbenadering: hoe meer moeite en hoe minder opbrengst voor jezelf, hoe meer er sprake is van vrijwilligerswerk. Binnen sportverenigingen speelt er echter iets anders mee. Want hoewel we vinden dat vrijwilligerswerk de vrijwilliger niets mag brengen, willen we wel snappen waarom iemand dit doet. De zojuist beschreven vader, snappen we wel. Maar andere ouders worden misschien toch zenuwachtig van die 45-jarige man die zich met hun kinderen bemoeit. En dit wordt nog drie keer erger als deze man ongetrouwd is, geen kinderen heeft én zelf geen groot verleden bij de club heeft. Geen leuk voorbeeld, maar wel de realiteit.

Organisaties die met vrijwilligers werken, hebben de opdracht om potentiële vrijwilligers te weigeren als die niet tot hun recht gaan komen. En waarom? Simpelweg omdat iedere slechte ervaring die mensen opdoen met vrijwilligerswerk, een negatieve invloed heeft op de kans dat men in de toekomst nog vrijwilligerswerk gaat doen. Want wie wordt wegstuurd, zal zich niet snel elders melden. En als je wat langer doordenkt, is dit

simpelweg ook slecht voor de reputatie van de organisatie zelf. Welke zichzelf respecterende organisatie zou nu te veel beroepskrachten op de loonlijst hebben staan zonder daarvan af te willen? Als dat wél normaal is met vrijwilligers, laat u als organisatie eigenlijk zien dat u vrijwilligerswerk niet waardeert! En dat is een boemerang die altijd terugkomt. Want als vrijwilligers zich niet gewaardeerd voelen, staat de deur naar buiten wagenwijd open.

*Prof. dr. Lucas Meijs is bijzonder hoogleraar*

*'vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen' en bijzonder hoogleraar 'strategic philanthropy' aan de RSM Erasmus University Rotterdam. Vanuit Meijs Consultancy adviseert hij organisaties die met vrijwilligers werken of vrijwilligerswerk willen bevorderen, e-mail: lucas.meijs@planet.nl*

## Niet verstandig om

**iemand gewoon  
weg te sturen**

**Wie u wegstuurt,  
zal zich niet snel  
elders melden**

### Vrijwilligers versus 'criminelen'

Ter illustratie een voorbeeld van de spanning die kan ontstaan tussen 'echte' en 'niet echte' vrijwilligers. In een bibliotheek in een kleine stad in de Verenigde Staten zetten vrijwilligers de teruggebrachte boeken op hun plaats. Nu is het in die stad ook mogelijk om een verkeersboete af te handelen (in plaats van contant te betalen) door in de bibliotheek boeken

terug te zetten. Het gevolg hiervan is wel dat de 'echte' vrijwilligers niet blij zijn als een buurman binnenkomt en hen vraagt welke verkeersovertreding zij aan het afkopen zijn. De oplossing van de vrijwilligerscoördinator is even praktisch als wreed: de gestraften krijgen een puntmuts op, die aangeeft waarvoor ze 'boete' doen.