

HOE MIDDENVELDORGANISATIES HUN VRIJWILLIGERS MANAGEN: EEN CASESTUDY ONDERZOEK

SAMENVATTING

Februari 2020

Lode Vermeersch, Lise Szekér, Ine Smits, Miet Lamberts

Hoe managen middenveldorganisaties hun vrijwilligers en wat drijft hun keuzes?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Innovatiematrix

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

