

# Hou ze aan boord!

## (Nieuwe) erfgoedvrijwilligers motiveren en begeleiden

### HOU ZE AAN BOORD!

(Nieuwe) erfgoedvrijwilligers motiveren en begeleiden



### 1. Inleiding

Van april tot mei 2012 konden lokale erfgoedorganisaties in alle provincies de cursusavond 'Hou ze aan boord! (Nieuwe) erfgoedvrijwilligers motiveren en begeleiden' volgen. Deze avonden, die ingericht werden door Heemkunde Vlaanderen en het Forum voor Erfgoedverenigingen, bestonden uit een interactieve voordracht van Koen Vermeulen (trainer/consulent vrijwilligerswerk<sup>1</sup>) en praktijkvoorbeelden van lokale erfgoedverenigingen die hun expertise in vrijwilligerswerking deelden. Deze cursusreeks was het vervolg op de vorige reeks rond 'vrijwilligers rekruteren'. Vrijwilligers vinden die zich willen inzetten voor je erfgoedvereniging is één zaak, maar zorgen dat ze willen blijven, is een andere zaak! De vragen die centraal stonden tijdens de avondcursussen waren: Hoe bestuur je anno 2012

best een erfgoedvereniging opdat de vrijwilligers gemotiveerd blijven? Waarop moet je letten als je je bestuur wilt verjongen? Hoe moet je een goed vrijwilligersbeleid voeren? Deze tekst is een samenvatting van de cursus, aangevuld met de gegeven praktijkvoorbeelden.



*Op de cursusavond in Destelbergen waren er 22 deelnemers. Hier luisteren ze naar David De Clercq die uitleg geeft over de vrijwilligerswerking van de Gallische Hoeve. 94 % van de deelnemers aan de cursusreeks was ofwel heel tevreden ofwel tevreden over de avonden.*

### 2. Vrijwilligersbeleid

Na een korte herhaling van de basisprincipes over vrijwilligers rekruteren<sup>2</sup>, schakelde de lesgever over naar de volgende fase: het vrijwilligersbeleid. De belangrijkste richtlijn hierbij is: **bekijk alles vanuit het perspectief van de vrijwilliger**. Een goed vrijwilligersbeleid is geen exacte wetenschap en moet steeds op maat van de vereniging en de vrijwilliger(s) opgemaakt worden. Het is een beleid dat zorgt voor een systematische, gestructureerde en planmatige aanpak van het vrijwilligerswerk binnen je organisatie. Om een goed vrijwilligersbeleid uit te werken, moet er rekening gehouden worden met zes verschillende aspecten: visie, rekruteren, onthalen, coachen, evalueren en exit.



Formuleer per aspect de uitdagingen voor je werking. Het is niet altijd haalbaar om direct rond de zes punten tegelijk te werken: bekijk dan één keer per jaar het schema en kies de bol uit die goed lukt en de bol die niet goed werkt. Maak een plan om die laatste bol aan te pakken.

## 2.1. Visie

**Een visie bepaalt de richting waarin je je beweegt. Zonder visie heb je geen vrijwilligersbeleid.** Je moet met het bestuur aan één zeel trekken, anders ga je elk een andere richting uit. Je moet ervoor zorgen dat alle inspanningen die geleverd worden efficiënt gebeuren en elkaar niet tegenwerken.

### Jan De Meester, voorzitter van de Heemkundige Kring Wesalia II:



*“In 2006 nam het bestuur de beslissing om een ‘doorstart’ te nemen met de heemkundige kring en de werking open te trekken. Heemkunde Vlaanderen bood hierbij hulp door middel van een begeleidingstraject. Een van de aandachtspunten tijdens dit traject was de vrijwilligerswerking van de kring. Een van de conclusies was dat we de meeste kans hadden vrijwilligers te betrekken door met werkgroepen en projecten te werken. We kozen er heel bewust een paar projecten en pijlers uit waarvoor interesse was getoond door de geïnteresseerde (nieuwe) vrijwilligers. Er werden vrijwilligers*

*gezocht door de bestuursleden, een oproep werd ook verspreid naar onze leden en via de media. Op twee grote vergaderingen kon iedereen meedenken en zijn interesses tonen. Een van de projecten is doodgebloed, maar de andere werkgroepen en projecten zijn goed bezig. In de werkgroep voor het documentatiecentrum zitten bijvoorbeeld zeer ijverige vrijwilligers die de verhuis naar het nieuwe documentatiecentrum georganiseerd hebben en voor de losse projecten op vraag van de gemeente worden telkens andere mensen betrokken. De werking is door de doorstart vernieuwd en een nieuwe lading vrijwilligers heeft zich aangediend. Die vrijwilligers blijven nu ook komen, maar op dit moment rekruteren we wel geen nieuwe mensen meer. Wel hebben we de vraag gekregen van een school voor buitengewoon onderwijs om autistische leerlingen een stageplaats te geven en ze hierbij te begeleiden. Doordat één leerling heel tevreden was met de opdracht om zaken te digitaliseren voor het documentatiecentrum willen ze dit nu aan meerdere leerlingen aanbieden en geeft de school ook aparte lessen i.v.m. digitaliseren. Op die manier hebben wij ook een vaste stroom van nieuwe (tijdelijke) vrijwilligers gevonden. Conclusie voor ons is dat we door de doorstart en het begeleidingstraject als groep zeer bewust keuzes hebben gemaakt. Bij de vraag van de school hebben we in groep ook goed overwogen wat we hen gingen aanbieden en hoe we gingen samenwerken zodat we er allebei voordeel uithaalden.”*

Om je visie op vrijwilligerswerk te bepalen, kan je vragen stellen over tien cruciale punten in verband met het vrijwilligerswerk binnen jouw erfgoedvereniging:

- 1) Waarom werkt onze vereniging met vrijwilligers? Wat is de geschiedenis van het vrijwilligerswerk binnen onze vereniging?
- 2) In welke mate beslissen vrijwilligers autonoom over de uitvoering van hun taken of engagementen? Mogen ze zelf kiezen wat ze doen of ligt er een pakket met taken klaar?
- 3) Is het engagement dat we van vrijwilligers verwachten eerder vrijblijvend of eerder resultaatgericht? Moeten ze bijvoorbeeld om de drie maanden zoveel pagina's schrijven?
- 4) Stellen we criteria vast voor het engagement? Moet je als vrijwilliger vb. minimum 2 keer per maand iets doen of is het ook goed om eenmaal per jaar iets te doen?
- 5) Wat bieden wij onze vrijwilligers? Wat zijn de

materiële en immateriële voordelen voor de vrijwilligers?

- 6) Krijgen sommige vrijwilligers in onze vereniging een vergoeding? Waarom wel/waarom niet? Is dat voor iedereen hetzelfde?
- 7) Hoe verhouden vrijwilligers zich bij ons tot de eventuele betaalde krachten?
- 8) Op welke manier houdt de vereniging er rekening mee dat werken met vrijwilligers tijd en (dus) geld kost? Hoe is de organisatie afgestemd op het vrijwilligerswerk?
- 9) Is het werken met vrijwilligers een kerntaak binnen onze vereniging? Wie voelt zich hiervoor verantwoordelijk?
- 10) Wat verwacht de organisatie van de vrijwilliger: de juiste kennis, de juiste vaardigheden of de juiste attitude?

### Jo Lijnen van het Kunstencentrum België:



© Kunstencentrum BELGIE

*“De organisatie is ontstaan als een vrijwilligersorganisatie. Mensen namen het heft in handen om ruimte voor cultuur en jongerencultuur te creëren. De vrijwilligers vormden het beleid toen zelf. Ook met de komst van personeel zijn vrijwilligers in het beleid blijven zitten. We vinden het belangrijk dat iedereen iets bij kan brengen. Op dit moment mag iedereen kiezen waar hij of zij mee bezig wil zijn. Het engagement is dus op maat. De uitdaging hierbij is aan te tonen dat vrijwilligers professioneel kunnen werken. Zonder de vrijwilligers zouden we niet voort kunnen werken.”*

## 2.2. Rekruteren

Om vrijwilligers te rekruteren, moet je **mensen vragen om een taak uit te voeren**, niet om vrijwilliger te worden, dat werkt drempelverlagend. Langzaam kan je het takenpakket opdrijven om

uiteindelijk misschien zelfs een nieuwe bestuurder in te lijven (het fuikmodel). Hou hierbij het volgende in je achterhoofd: de voornaamste reden waarom mensen niet aan vrijwilligerswerk doen is omdat het hen nog nooit werd gevraagd. Een Vlaming dient bovendien driemaal aangesproken te worden voor hij of zij besluit om vrijwilliger te worden.

### Roger Balbaert (Heemkundige Kring Hoghescote) over het rekruteren van vrijwilligers:

*“Om vrijwilligers bij onze werking te betrekken spreken we de mensen persoonlijk aan. We zoeken overal. Het is belangrijk veel mensen te kennen en aan te spreken. Je moet het doel van je vereniging bovendien bekend maken. Voor elke functie en taak hebben we een taakbeschrijving en hiervoor spreken we dan gericht mensen aan. Zo weten de mensen ook effectief wat van hen verwacht wordt als ze toezeggen. Op dit moment zoeken we bijvoorbeeld iemand voor de public relations. We hebben een kandidaat op het oog, maar zijn nog bezig met de exacte taakomschrijving en zullen die persoon dus pas aanspreken als die op punt staat. We hebben verschillende soorten vrijwilligers en respecteren hen allemaal: sommigen zetten zich in voor het volledige doel van de vereniging, anderen nemen maar één taak op zich, zoals de materiaalbeheerder of de lokaalverantwoordelijke. Ook voor hen is dit engagement erg belangrijk en wij respecteren hun inzet evenzeer. Ook voor kortlopende opdrachten vinden we mensen. Bij onze verhuis hebben we zelfs mensen moeten weigeren. Bij het coachen van die nieuwe vrijwilligers is het belangrijk dat je hen eerst iets moet geven, nadien zal je dan zelf krijgen: geef hen bijvoorbeeld raad in verband met hun eigen onderzoek.”*

Om vrijwilligers te rekruteren, moet er rekening gehouden worden met volgende aspecten:

- 1) Voor welke taken zoeken we een vrijwilliger?
- 2) Welk profiel moet onze vrijwilliger hebben: selecteren we op vaardigheden, attitude en/of kennis?
- 3) Waar vinden we de mensen die we zoeken?
- 4) **Op welke manier springt onze vereniging eruit qua vorm en inhoud?** Wat maakt ons aantrekkelijk voor vrijwilligers anno 2012? Hoe profileren we ons ten opzichte van de andere vrijetijdsbestedingen?

Vrijwilligers moeten zich aangesproken voelen door de vereniging en de ‘vacature’. Dat is het geval als:

- de vrijwilliger weet wat de vereniging vraagt,
- de vrijwilliger weet wat de vereniging biedt,
- de vrijwilliger weet waar hij terecht kan met vragen of problemen,
- de vrijwilliger weet dat je aandacht hebt voor zijn eigen aandeel,
- de vrijwilliger het taalgebruik van de vereniging begrijpt,
- de vrijwilliger voldoende zinvolle info ontvangt.

**Een gouden tip is om vrijwilligers te rekruteren wanneer je er genoeg hebt.** Veel vrijwilligers in een organisatie trekken immers andere vrijwilligers aan. Wanhopige verzoeken zoals ‘We zoeken al zes jaar nieuwe bestuursleden en we zijn nu nog maar met vier over, terwijl we vroeger met twaalf waren. Wil jij niet het vijfde bestuurslid worden, want met al onze activiteiten die we blijven doen, hebben we massa’s werk?’ laat je best achterwege. Je moet net uitstralen dat het fantastisch is om vrijwilliger bij je organisatie te worden.



*Eén jongere in een volledig ouder bestuur zal zich misschien niet gemakkelijk thuis voelen. Maar als er tegelijkertijd een paar jongeren worden gerekruteerd in het bestuur of in een project- of werkgroep zullen ze meer geneigd zijn om toe te happen én te blijven.*

**Een andere tip is dat het voor een veertiger makkelijker is om een dertiger aan te spreken om vrijwilliger te worden** dan voor een zeventiger. Bestaat je bestuur enkel uit zeventigers? Rekruteer dan eerst zestigers. Laat hen vervolgens vijftigers aanspreken. Om zo dan telkens jongere generaties aan te spreken. Is je bestuur dan uiteindelijk intergeneratie-neel samengesteld? Zorg er dan voor dat je binnen elke generatie blijft rekruteren. Je zou binnen elke

erfgoedvereniging toch minimaal om het jaar een paar nieuwe vrijwilligers moeten betrekken bij je werking. Let op, we spreken over vrijwilligers, niet over bestuursleden.

**Rob Bartholomees, voorzitter van de Tervuersche Jeugd van Tegenwoordig (TJT) en bestuurslid van de Koninklijke Heemkundige Kring Sint-Hubertus Tervuren:**



*“De TJT ontstond nadat ik als enige jongere in het bestuur van de kring heemkunde in de kijker wilde zetten voor jongeren. De Tervuersche Jeugd van Tegenwoordig is dan begonnen als afzonderlijke heemkundige vereniging voor jongeren. **Veel jongeren die in heemkundige kringen terecht komen voelen zich op den duur wat geïsoleerd omdat ze er niet veel leeftijds-genoten ontmoeten.** De beste manier om mensen te betrekken bij een vereniging is door ze rechtstreeks aan te spreken. Zo kwam ik in contact met een jongere die eerder ook al aangesloten geweest was bij de kring maar er opnieuw was uitgestapt. Gelukkig kon ik hem overhalen van mee te stappen in het nieuwe project. Daarnaast sprak ik ook enkele vrienden aan en nog steeds probeer ik links en rechts mensen warm te maken voor heemkunde en lokale geschiedenis. Het helpt als je dan thema’s en activiteiten kunt aanbieden die inspelen op de interesses van de jongeren. Zo betrof ons eerste project het afnemen van interviews in het plaatselijke dialect.*

*Nu werken we als werkgroep binnen de heemkundige kring. We hebben het geluk gehad dat de voorzitter van de heemkundige kring van Tervuren ons de kans gaf om ons eigen project uit te werken. Dat is volgens mij ook een sleutel om de interesse van jongeren te trekken: stem het aanbod ook af op hun verwachtingen. Wat ik ook merk is dat je niet noodzakelijk hun vol-*

ledig en langdurig engagement nodig hebt. Ik ben even tevreden met iemand die maar af en toe komt helpen, maar op die momenten dan ook oprecht geïnteresseerd is. Nu proberen we in de heemkundige kring ook de oefening te maken om verschillende werkgroepen op te starten om onze werking vlotter te laten verlopen. We zitten daar namelijk met een redelijk groot bestuur en een grote hoeveelheid van taken die niet noodzakelijk door iedereen besproken moeten worden.”

### Katrijn Decuyper, een jong, nieuw bestuurslid van de Zonnebeekse Heemvrienden:

“Een drietal jaar geleden kampte de heemkundige kring met het probleem van vrijwel iedere kring in Vlaanderen: het bestuur bestond vooral uit mannen van ‘hogere’ leeftijd. Ze noemden zichzelf smalend ‘de prostaatclub’. Allemaal mannen dus, met uitzondering van één jonge vrouw die haar mannetje moest zien te staan binnen dit clubje. Ongeveer datzelfde moment besloten bovendien drie bestuursleden om het wat rustiger aan te doen en dienden hun ontslag in als actief bestuurslid van de heemkring. Er was dus plaats voor een drietal nieuwe mensen in het bestuur. (nvdr: De voorzitter had ondertussen ook de cursus vrijwilligers rekruteren van Heemkunde Vlaanderen gevolgd.) Op de vergadering werd een lijst opgemaakt van mogelijke kandidaten die konden worden aangesproken. Er werd bewust gekozen voor jonge mensen met een interesse in geschiedenis en heemkunde.

Een eerste persoon die werd aangesproken en ook onmiddellijk heeft toegezegd, was de zoon van iemand die al verschillende zaken voor de heemkring gedaan had, maar die geen lid was van het bestuur en hier ook niet onmiddellijk ambitie voor had. Het nieuwe bestuurslid werkt als archivaris in een museum. Met zijn werkervaring en zijn interesse in geschiedenis en heemkunde is hij een rijke aanvulling voor onze heemkring. Als tweede in de rij werd een archeologe die afkomstig is uit het Veurnse aangesproken. Ze had pas een nieuwe job in het Memorial museum van Passendale verworven. Voor deze nieuwe job was ze naar Beselare verhuisd. Ook haar kennis en interesse gecombineerd met haar jonge leeftijd en het feit dat ze een vrouw is, maakten van haar een ideale kandidate als bestuurslid van de heemkring. Ikzelf was de derde kandidaat op het lijstje. Net als de vorige kandidaat was ik pas naar Beselare verhuisd. Geschiedenis en heemkunde zitten bij mij in de genen. Zowel mijn grootvader als mijn va-



der hebben al heel wat gepubliceerd over de plaatselijke geschiedenis. Bovendien was ik op het moment dat men bij de heemkring nieuwe leden zocht, bezig met de coördinatie van een groots project rond de plaatselijke schrijver Warden Oom.

Als nieuw bestuurslid kregen we onmiddellijk een specifieke taak, of noem het zelfs een titel, binnen de heemkring. Het eerste nieuwe bestuurslid en ik zijn beide hulparchivaris en de archeologe werd gebombardeerd tot webmaster. Op die manier was het voor ons duidelijk wat er van ons werd verwacht. We stonden er niet alleen voor in de uitoefening van onze opdracht of taak. We krijgen volop begeleiding en advies van de meer ervaren rotten in het vak. Onze archivaris Mar-nick bijvoorbeeld geeft de andere hulparchivaris en mij steeds concrete opdrachten voor het archief- en documentatiecentrum. Zo krijg je als vrijwilliger het gevoel dat je een zinvol individueel werk kan doen, en zo op een efficiënte manier samenwerken aan een gemeenschappelijk doel van de heemkring.

Zelfvond ik het in eerste instantie een eer dat ik werd gevraagd om lid te willen worden van het bestuur van de heemkring. Het clichébeeld van de erudiete grijzende heemkundige was ook mij immers niet vreemd. Maar het werd mij al snel duidelijk gemaakt dat ik als jonge wervelwind ook veel binnen de heemkring kon betekenen. Ik heb gretig gebruik gemaakt van de ervaring en ‘wijsheid’ van de andere leden om mijn eigen kennis en vaardigheden verder uit te bouwen. Wat ik als heel positief heb ervaren is hun steun bij de uitbouw van mijn eigen projecten. Tijdens het werkjaar Warden Oom heeft de heemkring mijn publicatie en een aantal activiteiten zowel logistiek als financieel ondersteund. Lid worden van het bestuur van de heemkring zie ik als een **uitgelezen kans om mij te vervolmaken**. Sociale vaardigheden ontwikkelen, leren samenwerken met anderen, leren organiseren, maar ook specifieke kennis over de lokale geschiedenis van mijn gemeente verder uitbreiden.

Enkele tips voor heemkringen die nieuwe jonge vrijwilligers willen rekruteren naar aanleiding van onze geslaagde vernieuwingsactie:

- **Stel duidelijke verwachtingen en taakomschrijvingen aan de vrijwilliger.** Vraag bijvoorbeeld niet 'Wil jij de website beheren?', maar spreek goed af wat dat precies inhoudt. Zo weet de vrijwilliger wat de concrete verwachtingen zijn, hoeveel tijd het in beslag zal nemen... Zo kan de vrijwilliger voor zichzelf uitmaken of het haalbaar is of niet en kom je niet voor onverwachte teleurstellingen of afgesprongen engagementen te staan.
- **Geef korte opdrachten** vb. scannen van honderd foto's, beschrijven van één pak rouwbrieven... Dit zijn korte, duidelijk omschreven engagementen die voor veel vrijwilligers meer haalbaar zijn dan een langdurig vaag engagement als 'bestuurslid zijn'.
- **Laat de vrijwilliger zijn 'opdracht', indien mogelijk, thuis uitvoeren.** Lever materiaal aan zodat mensen thuis kunnen werken op de momenten dat ze er tijd voor hebben. Ik heb bijvoorbeeld een aantal dozen met losse documenten staan, die ik thuis kan beschrijven en ordenen. Soms doe ik er twintig op een dag, soms maar twee, soms ook geen enkele. Al kan ik er maar twee beschrijven op een dag, ze zijn tenminste ontsloten. Als ik mij zou moeten verplaatsen naar het heemlokaal in Zonnebeke, zou ik dat niet doen voor die twee documenten. Dit vraagt uiteraard wel vertrouwen vanuit het bestuur naar de vrijwilliger toe. Er moet dan ook iemand zijn die de coördinatie hiervan op zich neemt.
- **Spreek jonge studenten of jong afgestudeerden geschiedenis aan.** Hun interesse in heemkunde en geschiedenis is wel duidelijk, maar misschien kennen ze ook collega studenten die wel als vrijwilliger voor de heemkring zouden willen werken.
- **Stel niet alle vrijwilligers direct de vraag om in het bestuur te komen. Maak werkgroepen** vb. werkgroep digitaliseren, logistieke werkgroep (afwassen en opdienen op activiteiten). Als blijkt dat een vrijwilliger toch een goed bestuurslid zou kunnen zijn en hiervoor ook interesse toont, kan hij nog altijd aangesproken worden.
- **Doe beroep op bestaande groeperingen en vrijwilligersorganisaties wanneer je volk te kort komt.** Zo kan je de leden van de Chiro laten opdienen op een activiteit, waarvoor ze dan een kleine vergoeding krijgen. Je hebt zelf je handen vrij om de genodigde te 'entertainen', gidsbeurten te geven... en misschien kun je uit deze groep jonge mensen warm maken om ook als vrijwilliger voor de heemkring te werken.

- *De juiste persoon op de juiste plaats geeft iemand vleugels. Iemand is misschien een ideale archivaris, maar schrijft geen artikels.*
- *Hou in je achterhoofd dat het ook niet altijd lukt. Momenteel heerst de gewoonte dat vrijwilligers hopen van de ene vereniging naar de andere. Langdurig engagement is moeilijker. Het belang van korte, duidelijk omschreven engagementen wordt hier opnieuw duidelijk.*
- *Betrek zo veel mogelijk ook het gezin van de vrijwilliger. Denk bijvoorbeeld aan een uitstap waar ook de echtgenotes welkom zijn.*
- *Laat niet enkel het werk voor de vrijwilligers. Laat ontmoetingsdagen als heemdagen niet aan de neus van de vrijwilliger voorbijgaan. Geef ze ook kans om vorming te volgen, uitstappen te doen of tentoonstellingen te bezoeken (op kosten van de heemkring).*
- *Zeg dankjewel. Hoe krap bij kas je als vereniging ook zit, een 'merci' zeggen, kost je niets maar doet wel wonderen."*

### 2.3. Onthalen

Als een vrijwilliger de eerste stap heeft gezet om zich in te zetten voor een vereniging, is het belangrijk dat die goed onthaald wordt, om te vermijden dat hij er na de eerste keer de brui aan geeft. **Denk eraan dat je nooit een tweede kans krijgt om een eerste indruk te maken!** Veel nieuwe vrijwilligers hebben immers schrik van de bestaande cultuur van een vereniging en hebben moeite om zich te integreren. Het is dan ook aangewezen om **eerst een kennismakingsgesprek met de vrijwilliger** te hebben en daarbij te toetsen naar de verwachtingen van zowel vrijwilliger als vereniging. Ten slotte moet je je als vereniging ook onderscheiden en aantonen waarom vrijwilliger zijn bij jouw organisatie zo'n goed idee is.

#### vzw Stoomcentrum Maldegem houdt de treinen rijdend!

*"De vzw Stoomcentrum Maldegem is niet alleen een industrieelarcheologische vereniging, maar ook een toeristische attractie. Dit vergt een hoge graad van inzet van de vrijwillige medewerkers.*

*De vrijwilligerswerking bij de vzw is erop gericht om de werking van de vereniging enerzijds, maar anderzijds ook het aanbod aan het publiek zo goed georganiseerd*



mogelijk en in alle veiligheid te laten verlopen. Rijden met treinen is een dooernstige zaak, waarbij op heel wat elementen moet gelet worden. Verwacht wordt dat de overheid binnenkort nog wat regels zal opleggen.

Er is uiteraard een **permanente betrachting om medewerkers aan te trekken en te houden**. Grosso modo kan men stellen dat een op de drie actief belangstellenden effectief lid wordt. Elke belangstellende wordt gevraagd om op een werkdag (meestal zaterdag) eens te komen rondneuzen, waarbij hem/haar wordt uitgelegd wat in de vereniging en haar werking van belang is. Blijft de belangstelling, dan laten we de kandidaat meelopen in normale activiteiten. Hieruit leren we al veel over mentaliteit, achtergrond en karaktertrekken. Het is uiteraard belangrijk te weten of de nieuwe vrijwilliger bepaalde opleidingen heeft genoten, ervaring heeft opgebouwd in een bepaalde richting (mechanica, elektriciteit, elektromechanica, ICT etc.). Zo ja, zal aan de vrijwilliger worden gevraagd of hij/zij deze kennis en ervaring wil ter beschikking stellen binnen de werking van de vereniging. Indien een mechanicus echter verkiest om eerder de afwas te doen in het restaurant dan te sleutelen aan een locomotief, dan gaan wij dit niet tegenhouden. Het zijn en blijven vrijwilligers. Het is echter in de eerste maanden en afhankelijk van hoe frequent iemand zich wil inzetten, dat de band en het vertrouwen groeit. Dit is echter vrij informeel, doch in de veiligheidsfuncties wordt er zeker een gestructureerde weg gevolgd.

Aan de vrijwilligers wordt permanent uitgelegd waarom minder interessante bezigheden toch van wezenlijk belang zijn voor de vereniging: kassadienst, catering op de treinen, onderhoud van het spoor, restauratie van materieel, niet alleen locomotieven maar ook rijtuigen, snoeien van struiken en bomen, kuisen en ander onderhoud van gebouwen, enz. Het is dan ook duidelijk en zelfs te verwachten dat sommige medewerkers hierop afhaken. Spijtig, maar het is zo. **Een eenvoudige be-**

**danking, een schouderklop kunnen hier veel soelaas brengen en de mensen aan boord houden.**

De vrijwilligers worden wekelijks geïnformeerd over de werkzaamheden aan infrastructuur en materieel die op het programma staan, en welke treindiensten er moeten gereden worden. Eénmaal per jaar wordt er een ontmoetingsdag georganiseerd om van gedachten te wisselen over werking en toekomst op middellange termijn. De moderne media zijn echter ook bij ons het grootste en snelste communicatie-element geworden. Vele discussies verlopen via deze media. De orde wordt erin gehouden door het huishoudelijk reglement en de tips en opvolging ter plekke. Regels moeten er nu eenmaal zijn. Wetgeving moet gevolgd worden zowel in het belang van de vereniging en haar bestuursleden als in het belang van de vrijwilliger zelf. Kosten worden vergoed en een zeer uitgebreide verzekering dekt de risico's.

De motivatie is het veilig laten rijden van onze historische treinen tot tevredenheid van het toeristisch publiek, dat ons voorziet van de nodige financiële middelen om de vereniging verder uit te bouwen. Daarom moet elke vrijwilliger de taak, die hij op zich neemt, zo nauwgezet mogelijk uitvoeren. De resultaten van al deze inspanningen worden zeer frequent meegedeeld, zodat iedereen aanvoelt dat zelfs de minste opdracht zeer belangrijk is. Als je na dertig jaar werking terugkijkt, zie je dat velen zijn gekomen, velen zijn gegaan. Verloop van vrijwilligerswerking heeft er al veel expertise aan overgehouden, die in de toekomst zeker nog zal aandikken.”

### **Steven De Waele van het Museum voor Oudere Technieken (MOT):**

“Hoewel het MOT geen actieve rekruteringspolitiek heeft ten aanzien van vrijwilligers, heeft het museum in het verleden wel steeds handig ingespeeld op de interesses van een aantal mensen die zich aandienden. Zo heeft het museum een smidse gebouwd voor een buur van het museum die zei dat hij een locatie zocht om zijn hobby te beoefenen. Nu geeft hij vrijwillig lessen voor het MOT in die smidse. Een stagiair-museumgids is op die manier ook uitgegroeid tot vrijwillig molenaar van de molen van het museum doordat hij ook zijn stage voor zijn opleiding tot molenaar in het museum mocht doen. Door die mensen hun capaciteiten en interesses juist te benutten, kan je eigenlijk veel door hen laten doen want ze zijn heel gemotiveerd op die manier.”

## 2.4. Coachen

Zodra een vrijwilliger weet wat van hem verwacht wordt, kan hij aan de slag in jouw vereniging, maar dat betekent niet dat je hem aan zijn lot moet overlaten. Coaching of begeleiding van de vrijwilligers is en blijft belangrijk, vooral voor de nieuwe, maar ook voor de bestaande vrijwilligers. **Vertrek hierbij steeds vanuit de persoon en de nood van de vrijwilliger.** Zorg voor een duidelijke visie en een plan van aanpak. Zorg ook voor een duidelijke structuur binnen de vereniging, zodat de vrijwilliger weet wie zijn coach is en beslis of je op een formele of informele manier de vrijwilligers wilt begeleiden. Je kan die coach vb. ‘peter’ of ‘meter’ noemen. Zoek ook de juiste persoon voor die coaching. Een goede coach moet ook de zaken uit handen kunnen geven. Vergeet niet dat een goede coach anticipeert i.p.v. constateert. **Een goede begeleiding** bestaat dan ook **uit drie fases**: in het begin moet je **‘voor lopen’**, de vrijwilliger de weg tonen en hem aansturen. Als de vrijwilliger al wat ingewerkt is, moet je er als coach **‘naast lopen’** om de vrijwilliger te ondersteunen en bij te sturen waar nodig. Tenslotte zal in het ideale scenario de vrijwilliger het voortouw nemen en zelf trekker zijn. Dan hoeft de coach nog enkel **‘na te lopen’**, louter ondersteuning bieden indien nodig, maar dat betekent niet dat je volledig loslaat.

Het symbool van de **‘emotionele kredietkaart’** is een ander hulpmiddeltje. Als bestuurder wil je dat elke vrijwilliger een aantal zaken doet. Op het moment dat die vrijwilliger zelf tevreden is over zijn engagement en verwezenlijkingen zal de emotionele kredietkaart m.b.t. jouw vereniging stijgen. Na verloop van tijd kan je zo iemand met een opgeladen emotionele kredietkaart ook vragen om eens een taakje te doen dat niemand echt graag wil doen. Een gemotiveerde vrijwilliger bij jouw vereniging zal het dan niet erg vinden om dat eens te doen. De score van de kaart kan misschien wel een beetje dalen, maar dat is niet erg als de kredietkaart van de vrijwilliger nog voldoende opgeladen is met positieve ervaringen. Je kan echter niet aan één vrijwilliger vragen om enkel en alleen saaie taakjes op zich te nemen, want dan zal de emotionele kredietkaart snel een negatief saldo bereiken.

## David De Clercq van de Gallische Hoeve:



© Gallische Hoeve

*“De Gallische Hoeve doet aan ‘living history’ rond het leven in de ijzertijd. Onze vrijwilligers hebben verschillende achtergronden en leeftijden. De vereniging is opgedeeld in een aantal grote werkgroepen. De werkgroep Furor, de krijgers, kent de laatste jaren een grote groei. Het bestuur van de werkgroep bestaat uit een viertal actieve en ervaren medewerkers. We hebben een uitgebreide ‘screening’ ingelast voor nieuwe medewerkers, aangezien er met wapens gewerkt wordt. Het coachen van de nieuwe medewerkers is belangrijk voor de veiligheid en de historiciteit. Nieuwe vrijwilligers worden eerst aspirant, dan leerling en daarna pas volwaardig krijger. Een aspirant heeft een persoonlijke mentor en krijgt een basisopleiding (historisch en technisch). Een leerling wordt door meerdere mensen getraind. Hij diept de basisopleiding uit en doet ervaring op. Als men krijger wordt, kan men zelf ook mentor worden van nieuwe rekruten. Iedereen kan zich ontwikkelen op zijn eigen tempo. De groei van de leerlingen en aspiranten wordt besproken door het bestuur en de mentor. Eén bestuurslid doet dienst als klachtenpunt. Vaak hebben succesvolle ‘krijgers’ ook interesse voor andere aspecten van de vereniging.”*



## Rombout Nijssen, ere-voorzitter Heemkunde Nieuwerkerken:

*“Tien jaar geleden werd de heemkundige kring opgestart. Het eerste element in het coachen van een nieuwe vrijwilliger is de vrijwilliger er niet enkel bij te halen, maar ook zijn verhaal het jouwe te laten worden. Betrek zijn interesses en verleden bij de werking. Door mee te doen aan Open Monumentendag en Erfgoeddag realiseerde de kring een paar mooie resultaten: een tentoonstelling en bijhorende brochure. De betrokken mensen zijn daardoor gemotiveerd omdat ze ervaren dat ze hun grenzen verleggen. Het is belangrijk dat iedereen een eigen manier vindt om zijn grenzen te verleggen. Zo vertelde de man die de powerpoint-presentatie maakte, achteraf heel enthousiast dat zijn hobby geschiedenis is. Een ander belangrijk element bij coachen is inspireren. Bij lezingenreeks over de Eerste Wereldoorlog in Haspengouw laten we de deelnemers van de verschillende gemeenten telkens naar een andere locatie gaan om naar specialisten te luisteren. Daarnaast wordt ook het voorbeeld van de heemkundige kring van Kanne gebracht om aan te tonen dat zij zelf ook zo'n onderzoek en tentoonstelling kunnen opzetten. Bovendien leren de heemkundigen uit verschillende dorpen elkaar kennen door middel van deze lezingenreeks.”*

### 2.5. Evalueren

Evaluatie is iets dat vaak vergeten wordt in een vrijwilligersbeleid. Het is nochtans cruciaal voor een goede werking en een continue motivering van de vrijwilligers. In elke vereniging is er een evaluatiecultuur nodig voor zowel vrijwilligers als bestuurders. Cruciaal hierbij is dat er geëvalueerd wordt **op taakniveau** en **niet op persoonsniveau**. Focus dus op hoe de activiteit verliep en hoe die aangepakt werd, niet op hoe die persoon is en wat het gevolg hiervan is voor de activiteit. Niemand wordt vrijwilliger om op persoonsniveau geëvalueerd te worden. Zeg dus bijvoorbeeld niet “je bent niet stipt en daarom liep het mis”, maar vraag of de vrijwilliger in de toekomst kan proberen op tijd toe te komen zodat er op tijd gestart kan worden. Er is niets mis met het evalueren van vrijwilligers als de personen in kwestie maar weten dat het gaat gebeuren. Bijna iedereen is bereid om op taakniveau bij te leren.

Nog enkele vuistregels voor een goede evaluatie:

1) Vertrek vanuit de nood van de vrijwilliger!  
Je moet beslissen of je persoonlijke evaluatiegesprekken gaat afnemen of niet. Je moet een evaluatiecultuur opbouwen. Bij persoonlijke evaluatiegesprekken ga je na hoe de dingen verlopen waarbij de vrijwilliger bij betrokken is: hoe is dat voor hem en hoe is dat voor de vereniging? Mocht je ervoor kiezen geen persoonlijke evaluatiegesprekken te houden, evalueer dan zeker telkens de afgelopen activiteiten formeel in groep. Als dit niet formeel gebeurt zal het via roddels gebeuren en worden de vrijwilligers persoonlijk geïsoleerd.



- 2) Zorg voor een duidelijke visie, structuur en plan van aanpak!
- 3) Evaluatie gebeurt best op een formele manier, maar kan soms ook informeel.
- 4) Evalueren betekent ook werken aan de cultuur voor de vereniging en moet voor iedereen op uniforme wijze gebeuren. Als er een cultuur van conflicten heerst in een vereniging, komt dat vaak doordat er geen formele evaluatie plaatsvindt. Het roddelcircuit en het viseren van personen nemen dan de bovenhand.
- 5) Het is belangrijk om te evalueren **vanuit de focus op wat lukt, op het positieve**. Begin steeds met wat er goed ging en ga dan over op wat beter of anders zou kunnen om de activiteit nog beter te doen in de toekomst.

**Evalueren is leren en bijsturen, niet afrekenen!**

## Nele Saint-Germain van het Regionaal Landschap West-Vlaamse Heuvels:



*“Wij betrekken vooral vrijwilligers bij de educatieve projecten. Bij ons weten vrijwilligers dat er een evaluatie van hun gidsbeurt volgt. De evaluatie gebeurt op drie verschillende manieren. In het begin is er een eerste evaluatie via een stappenprogramma onder hoede van een andere gids. Groepen die een gidsbeurt volgen, geven steeds een schriftelijke evaluatie van de gidsbeurt. De gids zelf evalueert ook de groep. De kwaliteit van de gidsbeurt hangt immers ook af van het feit of de groep meewerkt of openstaat voor de gidsbeurt.”*

### 2.6. Exit

Elke organisatie gaat ervan uit dat hun vrijwilligers zullen blijven en besteden meestal geen aandacht aan de ‘exit’. Indien er toch vrijwilligers beslissen om de werking te verlaten, wordt er door de vereniging vaak gefocust op het zo snel mogelijk rekruteren van nieuwe vrijwilligers om de oude te vervangen. **Mensen die wegstromen uit je vereniging, moet je echter verzorgen.** Als een vrijwilliger weggaat, moet je polsen naar de toestand van de vrijwilliger en van de vereniging. Wat is de motivatie voor het weggaan? Hoe vond je het om vrijwilliger bij ons te zijn? Welke tips kan je ons meegeven? Bij deze laatste vraag moet je er wel op letten geen verdedigend antwoord te geven. Indien een bestuurder beslist om een vereniging te verlaten, dient eigenlijk twee jaar op voorhand de exit te worden voorbereid. ‘Exitten’ is ook waardierend **bedanken en niet afrekenen**. Het ideale scenario is dan ook als je vrijwilligers die weggaan kan **waarderen en ‘parkeren’** zodat je nog steeds op hun expertise en netwerk beroep kan doen, indien nodig. Als ze dan vertellen

over hun afgelopen engagement en dit een positief verhaal is, is dit ook reclame voor je werking.

### 3. Een vrijwilligersvereniging besturen

Een vereniging goed besturen, is geen evidentie. Waar men vroeger een meer probleemgerichte visie had, moeten goede bestuurders nu **oplossingsgericht denken!** Positief redeneren en aanpakken is immers veel aangenamer en efficiënter dan problemen herkauwen. Blijf niet vastzitten in de knelpunten en de mogelijke oorzaken ervan. Hoe doe je dat concreet? Schrijf de drie grootste knelpunten op i.v.m. het besturen van je vrijwilligersvereniging. **Herformuleer** die drie knelpunten vervolgens in groep tot drie mooie **uitdagingen** en ga daarmee aan de slag. De knelpunten gooi je overboord!

Dertig jaar geleden had het bestuur van een vereniging een zeer lange eindverantwoordelijkheid en moest die ook alles zelf doen. Tegenwoordig moet een goede bestuurder kunnen delegeren en zowel ‘people management’ als ‘task management’ onder de knie hebben. Hoe harder een voorzitter werkt, hoe blinder hij is voor de noden van andere bestuurders en vrijwilligers. **Idealiter mag een voorzitter niets dragen, behalve de ‘verantwoordelijkheid’.** Zo ben je als voorzitter niet uitgeput omdat je alles alleen moet doen, maar ben je fris en sterk om eventuele problemen op te vangen. Uiteraard heb je hiervoor voldoende bestuurders en vrijwilligers nodig. Belangrijk hiervoor is dat er inspirerend en motiverend bestuurd wordt.

Een goed bestuur impliceert een **organisatie en structuur volgens de noden van de (nieuwe) vrijwilligers**. Neem als voorzitter zeker niet gewoon alle taken over van de bestuursleden of vrijwilligers die wegvallen. Tracht daarentegen de zaken anders te **structureren in werkgroepen en projecten** (elke terugkerende activiteit kan vb. door een werkgroep worden uitgevoerd). Op die manier kan je hiervoor dan nieuwe vrijwilligers taakgericht en projectmatig aantrekken en moet je niet op zoek naar een bestuurslid die alles kan. Zo kan je bovendien ook meer vrijwilligers betrekken bij je werking en kan je kortere engagementen en kleinere opdrachten inbouwen. Dan is het ook niet zo’n probleem als één persoon een stapje terugzet en een paar jaar wat minder doet voor je vereniging om dan na twee

jaar terug actief mee te werken bij een welbepaald project dat hem persoonlijk interesseert. Zo speel je actief in op de noden en interesses van de nieuwe (jongere) vrijwilligers. Als bestuurder kan je er zo ook voor zorgen dat de verschillende generaties aanwezig zijn in je werking en leren samenwerken. De monolitische vereniging met enkel bestuursleden en leden zal stilaan plaats ruimen voor de **'plurale' vereniging** met werkgroepen, projectgroepen en losse (al dan niet tijdelijke) medewerkers.

#### Filip Hooghe, jonge penningmeester van de Vereniging voor Heemkunde in Klein-Brabant:

*“De heemkundige kring bestaat 75 jaar maar was eerder geëvolueerd naar een gesloten clubje van zeventien leden waar geen nieuwe leden bij konden komen. In verband met de verplichtingen die de nieuwe vzw-wetgeving oplegt, hadden ze aan mij gevraagd om penningmeester te worden. Zelf stelde ik al vlug voor om meer mensen te betrekken, maar dat lukte niet meteen. Doordat de kring in 2010 uit de oude Sint-Bernardusabdij moest verhuizen, stelde de gemeente een ruimte ter beschikking in het Erfgoedhuis De Casteleyn in Hingene, waardoor de kring zijn werking meer kon openstellen. De voorwaarde van de gemeente was echter dat de bibliotheek van de heemkundige kring dan een halve dag per week open zou zijn voor het publiek. Daardoor werden we verplicht na te denken over onze werking en om nieuwe mensen te betrekken bij onze werking. We hebben er over nagedacht hoe we dat zouden doen. Oplossing was de oprichting van drie werkgroepen waarvoor we nieuwe leden konden aantrekken: een werkgroep paleografie, een werkgroep digitaliseren en een werkgroep archief/bibliotheek. De nieuwe leden weten dat ze zich engageren voor een wettelijk engagement. Die werkgroepen blijken te werken. De oude bestuursleden zorgen nog steeds voor de inbreng van hun waardevolle kennis en ervaring en op die manier is er dus ook een symbiose tussen de generaties.”*

#### Louis Gevaert, bestuurslid van het Documentatiecentrum voor Streekgeschiedenis dr. Maurice Gysseling (DSMG):



*“Door contacten met het huidige Sabbattini-theater n.a.v. het beschrijven van een affiche uit onze collectie besloot dit theater het archief van de organisatie te schenken aan het DSMG. Om het archief te inventariseren en te ontsluiten werd de steun ingeroepen van Heemkunde Vlaanderen die voor de begeleiding zorgde via een begeleidingstraject. Er werd gekozen om het projectmatig aan te pakken. Er werd een werkgroep opgericht met een vijftiental oud-spelers en een drietal DSMG-medewerkers. De oud-spelers helpen effectief mee om een tentoonstelling en opvoeringen te realiseren. Zo worden de andere vrijwilligers van het DSMG niet overbelast. Andere professionele erfgoedorganisaties zoals het Firmament en het Huis van Alijn waren ondertussen ook bereid het project inhoudelijk te ondersteunen. Via subsidieaanvragen werd geldelijke steun gezocht bij de provincie, de stad Gent en de Cera-stichting. De voornaamste les uit dit alles is dat je door samen te werken zoveel meer kunt bereiken.”*

Goed besturen betekent ook **samen plannen, samen verdelen en eventueel supprimeren**. Als er echt onvoldoende mankracht is, moeten er misschien bepaalde activiteiten/taken gewoon geschrapt worden tot er weer meer bestuurders en vrijwilligers zijn.

#### 4. Motiverend leidinggeven

Om een vereniging goed te besturen, moet je dus **motiverend leiding geven** en dat **impliceert eigenlijk inspirerend leidinggeven**. Onderzoek heeft aangetoond dat je mensen enorm beïnvloedt door het voorbeeld dat je geeft. Als je een positief voorbeeld geeft, **inspireer je je omgeving op een positieve manier** en dat heeft een enorme impact. Gemiddeld heeft een mens 50.000 gedachten per dag, waarvan het grootste deel (83%) onbewust is. Door positief te inspireren, beïnvloed je die onbewuste gedachten en kan je het gedrag van mensen stap voor stap, beetje bij beetje veranderen. Mensen die wereldwijd anderen op die manier kunnen inspireren, worden ‘matchers’ genoemd. Bijvoorbeeld: Barack Obama, Kim Clijsters, Moeder Theresa, etc. Matchers zien in alles de mogelijkheden. De belemmeringen vertalen ze direct in uitdagingen. Hun redenering is continu positief. Ze zijn geïnteresseerd in anderen, want elk probleem dat ze tegenkomen, is ooit al eens opgelost door anderen.

Mensen die motiveren werken als een katalysator en versterken de positieve impulsen in hun omgeving. Als bestuurder is het dan ook jouw taak om je medebestuurders en vrijwilligers op dezelfde manier te motiveren en inspireren.

Maar hoe doe je dat nu juist?

- 1) Door graag leiding te geven en dat uit te stralen.
- 2) Door je te focussen op zaken die je kan veranderen (en niet op de zaken die misgaan waar je geen invloed op hebt) .
- 3) Door geloof uit te stralen in verandering.
- 4) Door niet enkel naar de prestatie te kijken, maar ook naar de vooruitgang.
- 5) Door naar de toekomst te kijken zonder het heden te vergeten.

Als je een positief en inspirerend voorbeeld bent voor je vereniging, dan ben je ‘leider’ in plaats van ‘lijder’ van je vrijwilligers. Denk hier dus bewust over na!

Bedenk dat 20 % van de mensen ‘matchers’ zijn, 20 % zijn klagers en de restende 60 % zijn enorm beïnvloedbaar en gaan mee in dezelfde richting als diegenen die het hardst aan de kar trekken. Zorg dat het de ‘matchers’ zijn die aan de kar trekken van jouw vereniging! Dan is 80 % gemotiveerd.

#### 5. Aan de slag!

Laat dit alles niet gewoon weer een artikel zijn dat je gelezen hebt. **Schrijf nu het nog fris in je hoofd zit direct de uitdaging op die je het eerst gaat aanpakken binnen je eigen erfgoedvereniging!**

Daphné Maes, Elke Verdurmen & Koen Vermeulen

1 Sinds 2009 begeleidt Koen Vermeulen organisaties bij de ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid en een vrijwilligersmanagement. Binnen verschillende sectoren treedt hij op als consultant en geeft hij trainingen en lezingen met als centraal thema: vrijwilligers. Hij is sinds 1996 beroepshalve actief als organisator van vrijwilligerswerk en startte in 2009 als trainer vrijwilligerswerk voor de Provinciale Steunpunten Vrijwilligerswerk. In 2011 wordt de vennootschap Koen Vermeulen Comm. V. opgestart van waaruit hij vanaf dan de trainingen en begeleidingen inzake vrijwilligerswerk geeft. Meer info op [www.vrijwilligerswerkwerkt.be](http://www.vrijwilligerswerkwerkt.be).

2 In de eerste Bladwijzer van 2011 kan je uitgebreid nalezen welke rekruteringsstips er werden gegeven tijdens de cursus ‘Ook op zoek naar witte raven? Vrijwilligers rekruteren voor lokale erfgoedverenigingen’. Je vindt het artikel ook op [www.heemkunde-vlaanderen.be](http://www.heemkunde-vlaanderen.be)