

Het gaat om nieuwe wijn in nieuwe flessen

Vrijwilligers zijn het "witte goud" van morgen. Je moet ze koesteren. Professionalisme is troef, de verantwoordelijkheid ligt bij alle betrokkenen. Maar wat zijn de bouwstenen van innoverend vrijwilligerswerk? Een artikel over het belang van het scherp zetten van inspiratie en professionaliteit bij eigentijds vrijwilligerswerk.

Walter Van Wouwe

Mijn passie voor vrijwilligerswerk

Ik ben zelf een typisch product van het christelijke middenveld in Vlaanderen. Van vorming theoloog en marketeer heb ik mijn echte levenslessen geleerd bij de katholieke scouts in Vlaanderen. Ik was misdienaar, lid van een katholieke fanfare en wat later heb ik me ingezet voor de buurtwerking in Antwerpen. Zijdelings ging ik mee met de jongerenkampen van de Christelijke mutualiteit en op de parochie gaf heel dit netwerk van christelijke vrijwilligersorganisaties me een warm gevoel. Ik behoorde ergens toe en was daar fier op. Na een korte tussenstop als godsdienstleerkracht kreeg ik de kans om stafmedewerker te worden op de communicatiedienst van de Damiaanactie. Een grote Belgische NGO bezig met lepra- en tbc-bestrijding in de voetsporen van Pater Damiaan. De NGO zelf was statutair pluralistisch maar leunde in de praktijk heel erg aan bij de Christelijke zuil. Bij de start van mijn opdracht in de jaren negentig was de uitdaging om een uitdovend vrijwilligersnetwerk opnieuw leven in te blazen. We konden nog rekenen op een 7.000 campagnevrijwilligers gedragen door een netwerk van een 150 trekkers. De gemiddelde leeftijd was hoog en hun inzet was zeer routinematig maar met een groot hart. 18 jaar later bij het verlaten van deze werkplek konden we rekenen op 30.000 vrijwilligers. **Het vrijwilligersnetwerk was kerne gezond en verjongd. We hadden een nieuwe ruggengraat gebouwd met provinciale vrijwilligers steunpunten.** Er waren Damiaanactie bouwkampen, Damiaangospelconcerten, Damiaan animatoren, Damiaanactie mediadriehoeken... Er was een Damiaan vormingscentrum, Damiaanactie vriendelijke bedrijvenwerking, Damiaanspel enz. Dat alles met amper twee beroepskrachten en de rest gedragen door een grote groep vrijwilligers en een sterke ploeg beroepsvrijwilligers. Ondertussen ben ik stafmedewerker voor de redemptoristen in Vlaanderen, Nederland, Noord-Duitsland en Zwitserland. In deze opdracht werken we aan een nieuw woon-, vormings- en inspiratieproject in Gent. De werken voor de nieuwbouw zijn volop bezig en april 2017 wordt het vermoedelijk geopend. Verder ben ik actief bij een bloeiende redemptoristische basisgemeenschap Effata in Gent. Ik draag verantwoordelijkheid voor het Clemensactieteam dat meer dan 20 microsociale projecten opvolgt in de Bas-Congo. En als er nog wat tijd overschiet ben ik freelance trainer in strategisch vrijwilligersmanagement, inspirerend leiderschap, externe communicatie en fundraising. Dit kan ik allemaal doen omdat ik een geweldige partner heb en vier toffe kinderen.

Is dit een sprookje of is dit werkelijkheid?

Je zou kunnen denken dat het Damiaanactie verhaal een toevalstreffer was. Maar eerlijkheid gebied dat de strategie die we daar hebben ontwikkeld ook is toegepast op andere organisaties en dat ik steeds getuige heb kunnen zijn van dezelfde vruchten. **Organisaties gedragen door vrijwilligers die inzetten op inspiratie en professionalisering hebben de toekomst en lukken er telkens in om zichzelf opnieuw terug uit te vinden en klaar te maken voor morgen.** Maar de huidige vrijwilligersmarkt is genadeloos. Christelijke organisatie of andere middenveldorganisaties die amateuristisch verder

dobberen en niet weten waarom en van waaruit ze opereren worden door de tijd opgegeten en schakelen best over op stervensbegeleiding.

Wat zijn dan de bouwstenen van geïnspireerd innoverend vrijwilligerswerk?

Ik keer even terug naar het kantelpunt binnen Damiaanactie. Om deze verouderde vrijwilligersploeg nieuw leven in te blazen hebben we verschillende stappen ondernomen. Een eerste belangrijke stap was erin geloven dat het mogelijk was. De missie van deze organisatie was nog altijd de moeite waard om alles voor te geven. Zoals je vrijwilligers ziet zo worden ze ook. De blik van de verantwoordelijke voor de vrijwilligerswerking is van wezensbelang. Als je echt in je missie van je organisatie en zijn vrijwilligers gelooft dan kan er opnieuw iets bewegen. Een tweede stap was industriële spionage. Gaan kijken bij andere organisaties hoe zij het deden. Gluren bij de burens. En als het moet tot in Amerika. Zeer veel lezen en op zoek gaan naar vorming. In deze tweede stap kwam ik in contact met inzichten rond non-profit marketing en management. Het concept van marketing met een hart. Durven inzichten en technieken uit het bedrijfsleven toepassen op het vrijwilligerswerk zonder de ziel van het vrijwilligerswerk te doven. We begonnen bij Damiaanactie veel professioneler campagnemateriaal te ontwikkelen. **Vrijwilligers werden medewerkers die mee de organisatie mochten vorm geven. Ze stonden met ons op ooghoogte en kregen zeer grote ruimte om de organisatie zelf terug uit te vinden.** Innovatie werd aangemoedigd. Voor elk goed idee werden direct middelen vrijgemaakt maar geen beroepskrachten. Eerlijkheid gebied dat we dit konden doen met een schitterende directeur op de achtergrond. We waren jaren geleden de eerste vrijwilligersorganisatie die kernvrijwilligers de kans gaf om tegen zeer goedkope voorwaarden een laptop mee te nemen naar huis met bijhorende presentatiekit. Ze mochten dit presentatiemateriaal ook gebruiken voor hun familiefeestjes. We vertrouwden hen dat ze er geen misbruik van zouden maken. De directeur gaf direct de toelating om vijftien laptops te bestellen. Geen vijf vergaderingen om het budget goed te keuren. Gewoon doen. Telkens als vrijwilligers het beste van zichzelf gaven was er ruimte voor waardering en beloning. Een evaluatievergadering met kernvrijwilligers ging door in een hippe en vernieuwde vormingslocatie gevolgd met lekker eten zonder te overdrijven. Dit is een greep van voorbeelden hoe we onze vrijwilligerswerking hebben geprofessionaliseerd.

Maar het echte geheim zit van binnen

Een derde belangrijke stap is dat we het motivatieverhaal ernstig hebben genomen. Waarom zouden vrijwilligers op jaarbasis twee, dertig, tweehonderd uren van hun kostbare tijd inzetten voor Damiaanactie. Als je deze vraag gevat kan beantwoorden raak je het hart van je vrijwilligers. En als je hart geraakt wordt, ga je bewegen niet voor even maar voor lang. Ik heb opnieuw tijd genomen om dieper te graven. Ik wist dat het grote risico bij Damiaanactie was dat we voortdurend het verhaaltje zouden herkauwen van Damiaan de Veuster die zijn leven gaf voor de melaatsen. Een aangrijpend verhaal dat men kan vertellen als een geschiedenisverhaal. Ik ben begonnen met alles te lezen wat er over Damiaan te vinden was en vooral door te dringen in zijn grondstroom. Theologisch was ik vertrouwd met de hermeneutiek. In mijn theologietijd had ik mijn thesis gemaakt over Schillebeeckx. Hij kon heel ingewikkeld uitleggen hoe je uit geschiedenis terug de levende bronnen kon blootleggen waar we ons nu opnieuw kunnen aan laven. **Bij het overwegen van het leven van Damiaan kon ik enkele bronnen blootleggen die ook voor onze vrijwilligers vandaag een zeer inspirerende kracht konden hebben.** Ik kwam uit op vijf waarden. Eentje was "iedereen telt, dat telt".

Damiaan had een heilig respect voor elke mens die zijn pad kruiste. Of “1 plus 1 is 3”. Tegen alle verhaaltjes in was Damiaan een echte teamspeler. Hij zocht voortdurend naar kansen om mensen te betrekken in zijn passie zijn melaatsen te verzorgen. De drie andere waarden waren: van hindernissen springplanken maken, bruggen bouwen, en verzorg je inspiratiebron. Deze vijf grondwaarden hebben we in taal van nu omgezet. We noemden onze vijf kernwaarden ook onze sterren. Waarden zijn als sterren. Je kan ze nooit helemaal beleven maar ze helpen je wel om in het donker van het leven de weg niet te verliezen. De dag dat we deze waarden scherp hebben gezet en ook zijn gaan communiceren is de grote doorbraak gekomen. We vertelden over deze waarden, namen ze ernstig en probeerden ze ook na te volgen als we aan het samenwerken waren. Deze waarden waren niet cosmetisch maar behoorden tot het DNA van onze vrijwilligerswerking. We hebben er een boekje rond gemaakt met een bladwijzer. We hebben ze verwerkt in een soort bankkaart zodat je dit waardenpaspoort overal kon meenemen. **Stapje voor stapje spraken onze mensen niet meer over Damiaan maar waren ze Damiaan aan het navolgen op hun typische wijze doorheen hun inzet. Van achtervolgers werden ze navolgers.** De ontdekking die er op volgde was dat als onze vrijwilligers vanuit deze waarden zich gingen inzetten ze er zelf ook gelukkiger van werden. Er kwam nieuwe sociale energie vrij. Voor veel vrijwilligers betekende hun engagement een echte meerwaarde bovenop hun familiaal leven en werkervaring.

De formule voor eigentijds vrijwilligerswerk: professioneel met een hart

Deze aanpak heb ik toegepast in mijn latere werkervaringen en telkens met positief resultaat. Ik geef dit recept ook door aan andere vrijwilligersorganisaties die op zoek zijn om zichzelf toekomstgericht te ontplooiën. Maar toch er is er nog meer aan de hand...

Kan jij golf spelen met een tennisraket?

Eerlijkheid gebied om onze analyse nog scherper te maken en te aanvaarden dat de context waarin vrijwilligerswerk moet worden uitgerold in volle transitie is. In de industriële maatschappij hadden we een goed geordende maar behoorlijk stabiele samenleving. In de huidige kennismaatschappij krijg je een hyper geconnecteerde samenleving waar elke twee weken alle beschikbare kennis verdubbelt. Als we vroeger onze organisatie mochten uitbouwen op veilige binnenwateren beweegt nu elke organisatie zich op volle zee met af en toe een hevige storm. Veel van onze christelijke organisaties hebben zich met bloed, zweet en tranen uiteindelijk perfect aangepast aan de spelregels van de industriële maatschappij. In de jaren tachtig van vorige eeuw stonden alle ledenaantallen van de grote christelijke vrijwilligersorganisaties op maximaal. Er waren goed bemande landelijke hoofdkwartieren met gemotiveerde medewerkers en klinkende jaarthema's. En toen ging het bergaf. Naarmate de digitalisering met al zijn gevolgen groeide bleek hun organisatievorm niet aangepast. Dit riep zelfs bij sommige de diepzinnige vraag op of er in die nieuwe samenleving nog wel plaats is voor het christelijk middenveld. Mijn visie hierop is dat er meer dan ooit plaats is voor het christelijk middenveld inclusief parochies en nieuwe bewegingen. Op voorwaarde dat we onszelf terug heruitvinden op organisatorisch vlak maar ook op inhoudelijk vlak. Onze samenleving heeft nood aan flexibele goed uitgebouwde vrijwilligersbewegingen die waarden gestuurd zijn en maatschappelijke meerwaarde realiseren. Het evangelie bevat een onwaarschijnlijk arsenaal aan tips en voorbeelden om een samenleving echt geluk te laten proeven met als ultiem visioen onze passie dat er brood en water mag zijn voor iedereen.

Een snelcursus omvormen

Het oude vrijwilligerswerk was zeer sterk hiërarchisch georganiseerd met een democratisch sausje over. De trekker van vroeger had iets van een duizendpoot. Hij (je mag hier overal ook zij invullen) was de voorzitter, bezorgde de uitnodigingen, verdeelde de taken, schonk de koffie uit en sprong bij waar nodig. Zijn engagement kwam van heel diep en was onbaatzuchtig. Hij wilde niets terugkrijgen. Hij deed het gratis. Vaak kon de trekker rekenen op een kleine groep getrouwen. Vrijwilligersgroepen hadden ook een bestuur. Wat trouwens een vreselijk woord is. **Vrijwilligers worden nooit bestuurd maar wel betrokken bij de werking.** De nieuwe generatie vrijwilligers zijn heel anders ingesteld. Professioneel gezien is de huidige generatie veel meer gespecialiseerd. Het zijn werkbijen die vaak uitblinken in sommige aspecten maar geen zin hebben om alle aspecten te behartigen in een vereniging. Ze werken niet meer mee vanuit een ideaal maar vaak vanuit een weloverwegen keuze. Hun engagement voegt iets toe aan de samenleving. Ze willen door mee te werken echt stenen verleggen in de rivier. Tot slot is de huidige generatie zeer pragmatisch. Voor wat hoort wat. Als er tussenkomsten zijn voor de gemaakte kosten die horen bij het vrijwilligerswerk dan wordt dat zeker gewaardeerd. Ze verwachten dat de inhoud van de activiteiten of het aangegane engagement een soort meerwaarde voor henzelf heeft. Je kan je één tegenvallende activiteit veroorloven maar geen twee. Je merkt natuurlijk het spanningsveld tussen de verschillende generaties vrijwilligers. We leggen vaak de breuklijn op 55 jaar. Plus 55 krijg je nog duizendpoten. Het uitstervend ras waarop heel wat parochies en andere klassieke vrijwilligersorganisaties nu nog draaien. En je merkt de wanhoop in de ogen bij vele pastores als overmorgen deze generatie helemaal verdampt. Min 55 heb je de werkbijen die willen meewerken met een heel andere focus. Veel doordachter, gedoseerder en met een kleiner lange termijn engagement.

Duizendpoten en werkbijen met elkaar verzoenen door spoorwegen aan te leggen

Een vrijwilligersorganisatie die zich wil heruitvinden in de kennismaatschappij zal dit verschil in type vrijwilligers ernstig moeten nemen en zijn organisatie best aanpassen. De moderne vrijwilligersorganisatie zal zijn missie scherp moeten zetten en helder omschrijven wat ze wil doen. Van hieruit komen er een aantal taken in het vizier dat een vrijwilligersteam kan opnemen. **De kunst bestaat er in dat de moderne vrijwilligerstrekker op zoek gaat naar mensen met tijd en talent die zich gericht voor een goed omschreven zinvolle taken willen inzetten.** Men zorgt daarbij ook voor een sterk teamgevoel en werkt een flexibele structuur uit. Je ruilt het oude binnenschipmodel in voor een wendbare zeilboot. Mijn ervaring heeft geleerd dat een groot deel van onze duizendpoten het heel lastig hebben om hun degelijk bestuur in te ruilen voor een flexibel team. En het ergste wat kan gebeuren is dat we in de valkuil stappen van het veroordelen. De oude generatie dat waren de helden. De jonge generatie is enkel met zichzelf bezig. Goed of slecht is hier niet aan de orde wel het feit dat de jonge generatie op een "andere" manier de missie en doelen realiseert dan de oude generatie. Vaak is daarom de beste oplossing om binnen je vrijwilligersorganisatie een spoorlijnstructuur uit te bouwen. Je hebt respect voor de oude bestuursbenadering. Je geeft hen de nodige middelen, informatie en ondersteuning maar tegelijk vraag je openheid om te mogen experimenteren met nieuwe vormen van vrijwilligerswerking. Je bouwt de nieuwe groep al dan niet met wijze bestuursleden met een open mind. Deze twee groepen laat je naast elkaar ontwikkelen met wederzijds respect. Dit model heeft vele voordelen. De trouwe generatie voelt zich niet bedreigd en zal na verloop van tijd

zelfs fier worden dat het oude verhaal op een nieuwe manier wordt verder verteld. De nieuwe generatie krijgt volop ruimte om te experimenteren en te proberen. Ze weten dat er ergens een terugvalpunt is waar ze altijd welkom zijn. Vaak merk je dat na verloop van tijd de oude groep stopt en de organisatie verder gaat in haar nieuwe vorm trouw aan de missie die vaak een lange houdbaarheidsdatum heeft. Als je me vraagt waar dit model het best lukt dan zie je dit eigenlijk in onze sterke middenveldorganisaties. Bv. Markant is een christelijke middenveldorganisatie in Vlaanderen voor ondernemende vrouwen met 25.000 leden. Op basis van dit model konden ze vorig werkjaar vijftien nieuwe teams opstarten. Naast het soms wat klassieke markantbestuur ontstonden er jongere nieuwe teams onder de naam "best pittig". En beide groepen versterken elkaar. Waar deze operatie het moeilijkst verloopt volgens mij is in onze parochies. Een valkuil hier is het zich blijven fixeren op voortdurende schaalvergroting, waardoor men binnen het bestaande oude bestuursmodel met lego blokken blijft spelen en er praktisch geen ruimte is om te innoveren en te experimenteren, ook al is het ene Vlaamse bisdom al wat creatiever dan het andere.

De kostbare parel

Als we onze vrijwilligerswerking toekomstgericht willen uitbouwen door verschillende organisatievormen naast elkaar toe te laten is er aandacht nodig voor de verbindende factor. **Alle vrijwilligers, zowel de nieuwe als de oude, moeten doordrongen zijn van een gemeenschappelijke spiritualiteit.** Spiritualiteit is een containerbegrip maar in deze context heeft het twee bouwstenen. Elke vrijwilligersorganisatie moet ruimte maken om bij zijn roeping te komen. Waarom werk je in de kerk? Waarom werk je in de samenleving? Waarvoor heeft de Geest jullie wakker gemaakt. Probeer bij de diepste bron te komen waaruit je organisatie ooit is opgeborend. Enkel een organisatie die een brandend ja heeft, kan nee zeggen aan die vele, vaak ook goede opties die dit brandend ja versluieren. Je moet een scherp ja hebben dat door iedereen wordt gekend en gedeeld. Organisaties met een brandend ja mobiliseren en magnetiseren. Vervolgens moet je ruimte maken om de kernwaarden scherp te krijgen. Waarden die worden benoemd maar ook door het hart worden omarmd zijn als het vuur onder de soep. Als de soep al je operationele processen zijn met zijn structuren en activiteiten dan zijn de geleefde waarden het vuur dat de soep eetbaar maakt. Deze waarden moet je promoten, levendig houden, uitzingen en vormgeven in vieringen en symbolen. Vlaggen mogen. Ze moeten indalen bij al je medewerkers. **Als de focus van je organisatie het dak is, dan zijn de waarden de zuilen onder het dak. Hoe dikker ze zijn hoe groter de motivatie van je medewerkers.** Daarom zal ook een eigentijdse vrijwilligersorganisatie over een inspiratieteam beschikken die het bewaken van de focus en levendig houden van de waarden als hoofdplicht heeft. Ze zijn het melkje in de koffie. Ze hebben als opdracht de volledige organisatie te prikkelen voor inspiratie en spirit door het uitwerken van originele impulsen. Dit gaat om veel meer dan de klassieke pastoraal die oppervlakkig wat vernis aanbrengt op de vrijwilligersprocessen tijdens de sterke tijden, hoe zinvol dit ook is.

Tot slot

Het vrijwilligerswerk in het christelijk middenveld heeft een gouden toekomst voor zich als het er in slaagt om zich versneld te professionaliseren en inzet op innovatie. Tegelijk is het van groot belang om te herbronnen en spiritualiteit terug in het brandpunt te zetten van de organisatie op een wijze dat het iedereen viraal besmet met passie voor de

missie en een hart voor waarden. Het gaat om een “en” verhaal. Het gaat om nieuwe wijn die in het verlengde ligt van de oude wijn, maar wel in nieuwe design flessen.