

Projectnaam : Onderzoek motivatie vrijwilligers in hervormde gemeente Barneveld
Datum inleveren : 1 juli 2021
Auteur : Martin Bobeldijk (190181)
Opdrachtgever : Piet Hogendoorn, lid moderamen algemene kerkenraad van de hervormde gemeente Barneveld, tevens lid van de Beleidscommissie

Onderzoek motivatie vrijwilligers in hervormde gemeente Barneveld



Samenvatting

Binnen de hervormde gemeente Barneveld is de tendens waarneembaar dat het moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden voor het kerkenwerk. Sommige activiteiten kunnen niet doorgaan door een gebrek aan gemeenteleden die zich vrijwillig willen inzetten. Daarom wordt onderzocht wat de motivatie is van actieve gemeenteleden om vrijwilliger te worden, en wat hen belemmert, en hoe de opdrachtgever – het moderamen van de algemene kerkenraad – daarop kan inspelen om ook in de toekomst gebruik te kunnen blijven maken van vrijwilligers.

De oorzaak van het probleem wordt gezocht in cultuur en samenleving. Het postmoderne tijdperk waarin we leven wordt gekenmerkt door secularisatie. Dit is ook merkbaar in lokale gereformeerde-bondsgemeenten, waaronder de hervormde gemeente van Barneveld. Het vrijwilligerswerk lijkt in deze gemeente op basis van het onderzoek voor veel gemeenteleden vanzelfsprekend. Maar als de resultaten met elkaar in verband worden gebracht, dan zien we dat het postmoderne 'nieuwe type' vrijwilliger in opkomst is. Dit type wil zich bijvoorbeeld niet voor langere tijd vastleggen, doet graag kortdurende activiteiten en projecten, en ontvangt graag wat terug voor zijn inzet. Hierop tijdig inspelen kan een tekort aan vrijwilligers in de toekomst voorkomen. Verder blijkt de gemeente geen hele hechte gemeenschap te zijn. Eveneens een teken van secularisatie waarin de gemeenschap geen prioriteit heeft. Door betrokkenheid te stimuleren, komen gemeenteleden sneller in beweging als vrijwilliger.

Actieve vrijwilligers zijn sterk intrinsiek gemotiveerd. In grote meerderheid vinden respondenten het namelijk belangrijk dat zij God kunnen dienen en dat ze iets voor een ander kunnen betekenen. Deze motivaties zouden bij potentiële vrijwilligers versterkt kunnen worden via prekenseries en bijbelstudies.

Andere motivaties zijn onder andere 'ik kan mijn passie erin kwijt', 'ik kan werken aan mijn geestelijke groei', 'ik kan doen wat ik leuk vind' en 'ik kan sociale contacten opdoen'. Ook blijkt vrijwilligerswerk van alles op te leveren, zoals prettige gevoelens, geloofsgroei, leren van nieuwe vaardigheden en sociale contacten. Deze informatie kan gebruikt worden voor het beïnvloeden van de perceptie van de gemeente en voor het werven en selecteren van nieuwe vrijwilligers. Extra motiverend voor vrijwilligers is het rekening houden met hun eigen situatie, kennis en vaardigheden (talenten en gaven). Ook het uitspreken van concrete verwachtingen en goede informatie over functie, taken en tijdsbesteding werken extra motiverend.

Voor wat betreft werving zijn andere methoden nodig dan alleen 'vragen of iemand vrijwilligerswerk wil doen'. Gemeenteleden die korter dan twaalf jaar lid zijn, doen relatief weinig vrijwilligerswerk. Dit onontgonnen terrein kan aangeboord worden met effectievere wervingsmethoden, zoals een vacaturebank. Demotiverende onderwerpen, zoals het verstrekken van onjuiste informatie vooraf, gebrek aan waardering en experimenteerruimte, kan getackeld worden door goed en uitgebreid vrijwilligersbeleid te ontwikkelen.

Vrijwilligersbeleid is hét vehicle om vrijwilligers te ondersteunen bij het met plezier en vreugde doen van hun werk. Zeven van de acht onderzochte organisaties hebben dit beleid en gebruiken het om waardering richting vrijwilligers uit te spreken en te laten zien dat zij serieus worden genomen. Onderdeel hiervan kan het afnemen van een vrijwilligers test zijn, zodat op maat ingespeeld kan worden op de behoefte van de betreffende vrijwilliger. Een vrijwilligerscoördinator houdt het overzicht en is verantwoordelijk voor beleid en uitvoering. Daarbij maakt hij gebruik van een vrijwilligersbestand waarin allerlei gegevens worden bijgehouden, zodat hij vrijwilligers effectief kan ondersteunen.

Vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid is ingebed in de christelijke gemeente, in dit specifieke geval in de hervormde gemeente van Barneveld. Voor een goede inbedding is het noodzakelijk om een visie op gemeente-zijn en vrijwilligerswerk te ontwikkelen, waarbij gemeenschap, priesterschap en discipelschap belangrijke onderwerpen zijn. Vervolgens dienen hieraan missie, doelen en strategie gekoppeld te worden, zodat samenhang ontstaat en gericht koers gegeven kan worden aan de gemeente. Dit gaat vooraf aan het formuleren van beleid.

Inhoud

1.	Inleiding.....	5
1.1.	Aanleiding.....	5
1.2.	Probleemstelling.....	5
1.3.	Doelstelling.....	5
1.4.	Centrale vraagstelling.....	5
1.5.	Deelvragen.....	5
1.6.	Begripsdefinitie.....	6
2.	Theoretisch kader: ontwikkelingen in de samenleving.....	7
2.1.	Cultuur en samenleving.....	7
2.2.	Volkserk en Gereformeerde Bond.....	9
2.3.	Lokale hervormde gemeente.....	10
3.	Methoden van onderzoek.....	12
3.1.	Literatuuronderzoek.....	12
3.2.	Praktijkonderzoek: enquête.....	13
3.3.	Praktijkonderzoek: Interviews.....	13
3.4.	Praktijkonderzoek: Data-analyse.....	13
3.5.	Praktijkonderzoek: validiteit en betrouwbaarheid.....	14
3.6.	Ethiek.....	15
4.	Resultaten enquête (deelvraag 1).....	16
5.	Resultaten interviews (deelvraag 2).....	19
5.1.	Test type vrijwilliger.....	19
5.2.	Resultaten coderingsboom.....	20
6.	Resultaten literatuuronderzoek (deelvraag 3).....	21
7.	Resultaten literatuuronderzoek (deelvraag 4).....	23
7.1.	Ecclesiologie en gemeenteopbouw.....	23
7.1.1.	Gemeente.....	23
7.1.2.	Priesterschap.....	24
7.1.3.	Discipelschap.....	24
7.1.4.	Doel.....	24
7.2.	Omgaan met vrijwilligers in de onderlinge samenwerking.....	25
7.2.1.	Motivatie.....	25
7.2.2.	Zin-geven.....	25
7.2.3.	Serius nemen.....	26
7.2.4.	Werken met gaven.....	27
7.2.5.	Werken met talenten.....	27
8.	Conclusie.....	28
9.	Discussie.....	32
9.1.	Reflectie onderzoek.....	32
9.2.	Suggestie vervolgonderzoek.....	32
10.	Aanbevelingen.....	33

Bronnen	34
Bijlagen.....	36
Bijlage 1 – Organogram hervormde gemeente Barneveld	37
Bijlage 2 – Gemeente en de ambten.....	38
Bijlage 3 – Priesterschap alle gelovigen	41
Bijlage 4 – Vragenlijst enquête	42
Bijlage 5 – Spreiding interviews over vrijwilligersveld	43
Bijlage 6 - Interviewvragen	44
Bijlage 7 – Test type vrijwilliger	46
Bijlage 8 – Codering interviews.....	47
Bijlage 9 – Coderingsboom	55
Bijlage 10 - Operationalisatietabel.....	56
Bijlage 11 – Resultaten enquête	57
Bijlage 12 – Resultaten SPSS27 analyse verbanden.....	58
Bijlage 13 – Reacties van respondenten n.a.v. enquête	59
Bijlage 14 – Vrijwilligersbeleid – KNVB	60
Bijlage 15 – Vrijwilligersbeleid – Zorg voor beter	65
Bijlage 16 - Vrijwilligersbeleid - Parochie Heilige Oda	66
Bijlage 17 - Vrijwilligersbeleid - Stichting Kloosterkerk.....	67
Bijlage 18 - Vrijwilligersbeleid - Handboek Bronkerk.....	68
Bijlage 19 - Vrijwilligersbeleid - Hervormde Gemeente Goudswaard	69
Bijlage 20 - Vrijwilligersbeleid - Beleidsnotitie De Drie Ranken	70
Bijlage 21 – Logboek	71
Bijlage 22 – Handige publicaties over vrijwilligersbeleid	74
Bijlage 23 – Vrijwilligersbeleid	75
Bijlage 24 - Samenhangend raamwerk missie, visie, doelen, strategie, acties en verhaal	76
Bijlage 25 – Implementatieplan	78

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Maatschappelijk neemt het percentage Nederlanders af dat vrijwilligerswerk doet. Ook de inzet in aantal uren neemt af (Hetem, 2020). Binnen de hervormde gemeente Barneveld is deze tendens ook merkbaar. In deze gemeente van 6.400 leden, met een algemene kerkenraad plus vijf wijkkerkenraden, werken honderden vrijwilligers. De voorzitter van de Jeugd Beleids Raad laat weten meer dan 440 vrijwilligers in te zetten in het jeugdwerk. Het is inmiddels een feit dat de jeugdclub voor groep 3 en 4 op woensdag is gestopt vanwege een gebrek aan jeugdleiders. De zes kerkenraden bestaan in totaal al snel uit 120 vrijwilligers (ambtsdragers). En dan zijn er nog een aantal andere ‘organen van bijstand’ met gemeenteleden die zich vrijwillig inzetten. In bijlage 1 heb ik een organogram opgenomen dat inzicht geeft in hoe het kerkelijk werk is georganiseerd. Een van de geïnterviewde vrijwilligers zegt dat hij acht jaar actief is en het ieder jaar moeilijker ziet worden om vrijwilligers te werven. Ook merkt hij dat het moeilijker wordt om ze vast te houden. Zo vertrekken er aan het einde van seizoen 2021 alleen al 12 jeugdleiders. Een van de beleidsvoornemens (nummer 7) in het ‘Centraal Beleidsplan 2020-2023 Hervormd Barneveld’ is als volgt geformuleerd: *Bezinning op ‘problematiek’ vrijwilligers. Ook wij hebben te maken met het moeilijker kunnen vinden van vrijwilligers voor allerlei taken in de gemeente. We gaan ons beraden op deze problematiek.*

Aansluitend op dit beleidsvoornemen geeft het moderamen van de algemene kerkenraad van de hervormde gemeente Barneveld de opdracht om te onderzoeken wat mensen motiveert om vrijwilliger te zijn en wat hen eventueel belemmert, zodat de kerkenraad hierop kan inspelen en aansluiting kan zoeken bij de behoeften van (potentiële) vrijwilligers.

1.2. Probleemstelling

Het voorgaande loopt uit op de volgende probleemstelling:

Het moderamen van de algemene kerkenraad van de hervormde gemeente Barneveld ervaart dat het lastig begint te worden om vrijwilligers te vinden die een functie in de kerk willen (blijven) vervullen. Sommige activiteiten kunnen daardoor niet plaatsvinden vanwege een gebrek aan vrijwilligers, zoals bijvoorbeeld merkbaar is in het jeugdwerk.

1.3. Doelstelling

Nu het lastiger begint te worden om vrijwilligers te vinden voor een functie in de kerk, en om een gebrek aan vrijwilligers in de toekomst voor te zijn, wil het moderamen inzicht krijgen in de redenen waarom mensen vrijwilliger worden. Dit inzicht helpt om beleid te schrijven en maatregelen te nemen die aansluiten bij potentiële en bestaande vrijwilligers in de hervormde gemeente¹. Zonder het inzicht dat dit onderzoek oplevert, blijft dat lastig. .

1.4. Centrale vraagstelling

Om de doelen te kunnen bereiken, is een hoofdvraag opgesteld:

Wat motiveert gemeenteleden om vrijwilliger te worden of wat houdt hen tegen, en hoe kan het moderamen van de hervormde gemeente Barneveld daarop inspelen om ook in de toekomst gebruik te kunnen blijven maken van voldoende vrijwilligers?

1.5. Deelvragen

¹ In dit onderzoeksverslag komt het vasthouden van vrijwilligers zijdelings aan de orde. In vaktermen wordt dan gesproken over ‘binden en boeien’. De motivatie om vrijwilliger te worden en vrijwilliger te blijven liggen dicht tegen elkaar aan, maar hier is geen specifiek onderzoek naar gedaan.

Het beantwoorden van deze hoofdvraag gebeurt door deze uiteen te laten vallen in vier deelvragen:

Deelvraag 1. Wat is de perceptie van gemeenteleden ten aanzien van het vrijwilligerswerk en hun motivatie om zich vrijwillig in te zetten?

- Met deze deelvraag wordt aan de hand van kwantitatief praktijkonderzoek de perceptie (beeldvorming) ten aanzien van vrijwilligerswerk in de hervormde gemeente Barneveld onderzocht, waarbij wordt gemeten welke drijfveren en drempels de bereidheid tot vrijwillige inzet stimuleren of tegenhouden.

Deelvraag 2. Wat motiveert mensen om actief te worden als vrijwilliger in de hervormde gemeente Barneveld, en wat demotiveert hen?

- Met deze deelvraag wordt aan de hand van kwalitatief praktijkonderzoek onderzocht wat de motivatie is van vrijwilligers en wat hen motiveert of zou kunnen demotiveren.

Deelvraag 3. Wat doen organisaties en andere kerkelijke gemeenten om vrijwilligers te werven, te binden en te boeien in relatie tot de motivatie van vrijwilligers?

- Met deze deelvraag wordt aan de hand van literatuuronderzoek onderzocht welke instrumenten organisaties en kerken inzetten om de motivatie van vrijwilligers te ondersteunen.

Deelvraag 4. Op welke manier kan het omgaan met vrijwilligers verbeterd worden?

- Met deze deelvraag wordt aan de hand van literatuuronderzoek onderzocht op welke manier het omgaan met vrijwilligers verbeterd kan worden.

1.6. Begripsdefinitie

Begrippen uit de centrale vraagstelling en deelvragen worden hier toegelicht en afgebakend:

- Moderamen: Een moderamen van de algemene kerkenraad bestaat ten minste uit een preses, een scriba en een assessor met dien verstande dat in elk geval een predikant er deel van uitmaakt (Kerkorde PKN, Ordinantie 4, II, Artikel 8). In de hervormde gemeente Barneveld zijn hieraan toegevoegd vertegenwoordigers van iedere wijkkerkenraad, op zodanige wijze dat alle ambten zijn vertegenwoordigd. Het moderamen bereidt vergaderingen voor, stimuleert beleidsuitvoering en houdt toezicht op de uitvoering.
- Gemeente: Een gemeente is een gemeenschap van gelovigen; een groep mensen die zich rondom Jezus Christus verzamelt met het oog op het vieren en verdiepen van hun band met God (Hornikx, 2006).
- Gemeenteleden: een gemeentelid is een persoon die staat ingeschreven in het ledenbestand van de hervormde gemeente Barneveld. In dit onderzoek richten we ons op leden van 15 tot 75 jaar, omdat zij volgens onderzoek het meeste vrijwilligerswerk doen (Hetem, 2020).
- Motivatie: drijfveer om vrijwilligerswerk te doen. Intrinsieke motivatie is de innerlijke drijfveer om aan de slag te gaan en een doel te behalen. Extrinsieke motivatie is de drijfveer om vrijwilligerswerk te doen door iets wat van buitenaf op een persoon afkomt (Hornikx, 2006).
- Vrijwilliger: iedereen die uit eigen keuze onverplicht en onbetaald werkzaamheden verricht of een functie op zich neemt (Govaart, 2001), binnen de hervormde gemeente Barneveld, niet zijnde een ambtsdrager.
- Vrijwilligerswerk: onverplicht en onbetaald werk, dat plaatsvindt in georganiseerd verband (Govaart, 2001), ten behoeve van de hervormde gemeente Barneveld.

2. Theoretisch kader: ontwikkelingen in de samenleving

Wat is er aan de hand? Het antwoord op deze eerste vraag van het praktisch-theologische model van Osmer (2008) is in het vorige hoofdstuk onder 'aanleiding' en 'probleemstelling' kort beschreven. Maar wat is de oorzaak van het steeds moeilijker kunnen vinden van vrijwilligers voor kerkelijke activiteiten? Om dat goed te begrijpen gaat dit hoofdstuk in op de achtergronden van dit vraagstuk. Ontwikkelingen in onze samenleving, in de volkskerk, de Gereformeerde Bond binnen de Protestantse Kerk Nederland, en de lokale gemeente komen aan de orde, omdat ze de bedding vormen waarin het vrijwilligerswerk in de kerk wordt uitgevoerd. Zicht op deze bedding helpt om de (de)motivatie van vrijwilligers te duiden.

2.1. Cultuur en samenleving

Op macroniveau beschouwen we de cultuur waarin wij anno 2021 leven.

We leven in een postmodern tijdperk, waarin het door de Verlichting gestempelde tijdperk van de moderniteit tot een einde is gekomen. Kenmerk van de moderniteit is "de veronderstelling dat het dankzij de menselijke rede mogelijk zou zijn om op een voor altijd en voor iedereen geldende manier aan te geven wat waar en goed is" (Van den Brink, 2000, p.341). Een ander kenmerk is de overgang van gezagsverhoudingen gebaseerd op traditie naar gezagsverhoudingen gebaseerd op rationaliteit en het vervangen van een religieus gemeenschappelijk normen- en waardenstelsel door waarden en normen die prestatie centraal stellen (Bracke et al., 2018). Socioloog Weber stelt in dit kader, dat de moderne cultuur is gericht op scores, output en targets. "Want daarmee valt macht, geld en prestige te winnen" (van Ostaijen, 2018, p.34). Waarden en normen die de samenleving stuurden, worden overwoekerd door deze nieuwe 'functionele rationaliteit'. Hierdoor is een prestatiecultuur ontstaan, waar we allemaal deel van uitmaken en waarbij mensen worden teruggeworpen op zichzelf om iets van het leven te maken. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn prestaties. Het verdwijnen van het kostwinnerschap en de toename van twee werkende ouders, heeft hiermee te maken.

In de tweede helft van de twintigste eeuw ontstaat het inzicht dat de pretentie van de menselijke rede niet de morele vooruitgang brengt die op basis van de grote idealen van de Verlichting werden verwacht. De vernietigingskampen van Hitler liggen nog vers in het geheugen en vertwijfeld vragen filosofen zich af hoe dit heeft kunnen gebeuren. De postmoderne denker Lyotard wijst voor de beantwoording van deze vraag op het totalitaire karakter van het moderne denken. Vanuit grote wijsgerige systemen worden theorieën ontvouwd over hoe de werkelijkheid in elkaar steekt en hoe de maatschappij eruit zou moeten zien (Van den Brink, 2000). Dit is zacht gezegd niet vruchtbaar gebleken. Volgens Lyotard zijn grote verhalen en grote systemen dan ook passé. Er bestaat niet één universeel geldige rede die alle mensen verbindt. In denken en samenleven bestaat een "onophefbare pluriformiteit" (Van den Brink, 2000, p.343), omdat niemand voor de ander kan denken en niemand de ander wat kan opleggen. In dat licht bezien bestaat er niet één waarheid en ook geen objectieve werkelijkheid. Postmoderne filosofen huldigen het standpunt dat er niet zoiets bestaat als 'dé waarheid'; alleen onze eigen subjectieve ideeën bestaan en zijn waarheid voor onszelf. Subjectivisme is dan ook een van de onderliggende sociologische veranderingsprocessen in de overgang naar het postmoderne tijdperk. Het eigen gevoel en het eigen gelijk staat centraal. Het gevolg daarvan is onder andere dat mensen nauwelijks nog gezag accepteren ('Wie ben jij om mij wat op te leggen?').

Daarnaast is de socioloog Durkheim van mening dat modernisatieprocessen leiden tot een afname van het belang van godsdienst, omdat andere instellingen de functies van religie overnemen (Bracke et al., 2018). Hierbij past het beeld van lege kerken en volle voetbalstadions, voetbalspelers die godenzonen worden genoemd, stadions die als tempel worden bestempeld, supportersgroepen die lid zijn van de ene, ware club en de KNVB die als een synode boven de voetbalclubs hangt. Betekenisgeving is verplaatst van de kerk naar het voetbalstadion en andere zingevingspraktijken (van Ostaijen, 2018) en je bepaalt zelf bij welke praktijk(en) je aansluit.

Dit sociale proces, waarbij godsdienst zijn relevantie voor de samenleving verliest, heet secularisatie (Bracke et al., 2018). Andrew Root (2021) legt de vinger bij een specifieke maatschappelijke ontwikkeling binnen het proces van secularisatie: de versnelling van de samenleving. Was er in de middeleeuwen nog sprake van 'geheiligde tijd', nu moet alles steeds sneller en efficiënter. Hij betoogt dat die geheiligde tijd de rem was in de samenleving. Alles werd

geordend naar kerkelijke (jaarge-)tijden, zoals de Heilige Mis op zondag en christelijke feestdagen. Alles stond in het licht van de contemporaine en eschatologische tijd, en daarmee in het licht van God zelf. Deze geheiligde tijd – die ik vertaal naar het bewust leven met de tijdsordening die God geeft – is verdwenen. “We leven in een seculiere tijd, omdat het ‘heilige’ uit tijd en maatschappelijke ordening is verdwenen. Onze samenleving is ontgoddelijkt en zoekt continu versnelling” (Root, 2021). Met het loskomen van het goddelijke, is er geen rem meer op de samenleving. Verandering op verandering volgt en vindt het doel in zichzelf. “We jagen steeds iets nieuws na, en gaan nog weer sneller om nog weer iets nieuws te pakken” (Root, 2021). Dit heeft het risico in zich van een levenslange onvervuldheid. “De wet van de begeerte kan tot slaaf maken en doet dat ook bij velen” (Paas, 2004, p.86). Onze tijd gaat op aan het najagen van iets nieuws en onze focus is niet meer gericht op God, maar op onszelf en onze welvaart.

Secularisatie wordt versterkt door onder meer sociale differentiatie, vermaatschappelijking en individualisering. De eerste houdt in dat er allerlei ‘werelden’ naast elkaar ontstaan. Er groeit een grote verscheidenheid aan organisaties en activiteiten, los van de kerk. Onderwijs, gezondheidszorg en politiek ontwikkelen zich bijvoorbeeld tot afzonderlijke werelden, los van religieuze instituties. Al deze zelfstandige werelden bestaan naast elkaar (Bracke et al., 2018). “Mensen participeren in los van elkaar staande, vaak zelfgekozen levensterreinen en hun loyaliteit wordt verdeeld over al deze samenlevingsgebieden. De normen en opvattingen kunnen per levensterrein ook sterk uiteenlopen” (Van de Lagemaat, 2013, p.123). Als gevolg moeten mensen hun tijd en aandacht verdelen over de werelden waarvan zij deel uitmaken. Daardoor is iedereen druk. Zo hebben werkende ouders bijvoorbeeld weinig tijd over, omdat zij in de verschillende werelden waarin zij leven allerlei ballen omhoog moeten houden: de baas verwacht iets, de echtgenoten verwachten iets van elkaar en de kinderen verwachten iets van hun ouders (en de ouders verwachten ook iets van zichzelf als ouder).

Vermaatschappelijking betekent dat het leven niet meer lokaal wordt georganiseerd rondom één geloofssysteem, maar ‘supralokaal’ via onder andere massamedia en sociale media (Bracke et al., 2018). Dit lokaal overstijgende leven kent meerdere morele en geloofssystemen, waardoor de nadruk komt te liggen op een persoonlijke, private en individuele geloofsbeleving.

De derde – individualisering – wordt door Van de Lagemaat (2013, p.120) omschreven als “het proces waarin individuen in toenemende mate hun eigen levensomstandigheden willen, kunnen en moeten invullen, zonder de vanzelfsprekende overname van opvattingen en gewoonten die gangbaar zijn in de samenlevingsverbanden waarin zij leven”. In dit kader is sprake van een toenemende vrijheid van het individu. In alle vrijheid en op eigen voorwaarden kiezen mensen voor de verbanden waar zij – al dan niet tijdelijk en partieel – bij willen horen (Stoppels, 2013). Stefan Paas (2004) stelt dat mensen op deze manier zelf hun identiteit opbouwen. Voorheen ontving je je identiteit vanuit sociale verbanden als familie, volk en kerk. Tegenwoordig wordt identiteit gezien als iets dat je zelf moet opbouwen; het individu staat hierin centraal, niet de gemeenschap. Daardoor voelen mensen zich minder gebonden aan verwachtingspatronen van de gemeenschap en de samenleving, omdat de eigen identiteit individualistisch en naar eigen gevoel wordt opgebouwd.

Hiermee gepaard gaat de behoefte aan vrijheid om het leven naar eigen believen in te richten. Paas (2001, p.141) stelt dat vrijheid in onze cultuur wordt verafgoed. Daardoor bestaat het gevaar dat mensen vrijheid gaan najagen omwille van de vrijheid; als vrijbrief om te doen en te laten wat men in eigen ogen goed acht. “Zij zullen elke binding en verantwoordelijkheid beschouwen als een last, iets waaraan je je zo snel mogelijk moet onttrekken.” Daarnaast stelt Van der Kolm (2001) dat het individu geneigd is om afstand te houden van instituten en persoonlijke bindingen, om een interpersoonlijk rollenconflict te voorkomen vanwege de vele rollen en identiteiten die het individu heeft in de verschillende werelden waarin hij leeft. Aan de andere kant heeft het individu de behoefte om ergens bij te horen.

Als gevolg van alle sociale en culturele invloeden, ontstaat een nieuwe vorm van christelijke religiositeit (Paas, 2019). Niet alleen randkerkelijken, maar ook actieve gemeenteleden worden hierdoor steeds meer gekenmerkt. Het gaat dan om een vorm van betrokkenheid bij de kerk die zich kenmerkt door keuze (consumption) in plaats van verplichting (obligation). Gemeenteleden laten zich bij de invulling van hun christelijke geloof en inzet voor de kerk veel minder dan vroeger leiden door sociale en maatschappelijke druk, een gevoel van ‘zo hoort het’. “Dit heeft alles te maken met het verdwijnen van een formeel-christelijk kader in seculiere samenlevingen”, aldus Paas (2019, pp. 41-42). Het is niet langer zo dat christenzijn hoort bij het maatschappelijk leven. Daarom zullen minder mensen zich er iets aan gelegen laten liggen. Als geloven niet meer ‘hoeft’ en niet meer ‘normaal’ is, wordt het puur een kwestie van innerlijk

aangesproken zijn. Het individu maakt vervolgens de keuze om te willen geloven. Daarmee is geloven 'consumptie' geworden, ofwel: keuze. Consumentisme is wat anders. Dan gaat het om achterover leunen, je laten 'vermaken' en weinig inspannen. Consumptie betreft het bewust kiezen voor iets, en mensen kunnen dat wel degelijk buitengewoon serieus en betrokken doen. Dat neemt niet weg dat die betrokkenheid in de huidige tijd een andere invulling krijgt dan vroeger. Paas (2019, p.43): "In het opkomende patroon van consumptie-religie lijkt de kerk op een restaurant. Als het bevalt, dan blijf je eten. Van een restaurant word je geen lid en je betaalt er niet voor als je er niet komt. Ook staat het je volkomen vrij om naar een ander restaurant te gaan of thuis te eten." Het is evident dat dit een lagere betrokkenheid en een minder langdurige betrokkenheid geeft bij de kerkelijke gemeente. De keuze kan maar zo op een andere kerk vallen die meer aanspreekt en raakt.

2.2. Volkskerk en Gereformeerde Bond

Op mesoniveau beschouwen we de vroegere Nederlandse Hervormde Kerk als volkskerk, en de Gereformeerde Bond als stroming binnen de Protestantse Kerk Nederland, aangezien de hervormde gemeente Barneveld zich tot deze stroming rekent.

Het christendom is eeuwenlang de politieke en sociale norm geweest voor de samenleving. Iedereen werd geacht lid te zijn van een kerk en christen te zijn. De Rooms-Katholieke Kerk en de Nederlandse Hervormde Kerk zijn voorbeelden van een volkskerk. Aan het eind van de 18^e eeuw was vrijwel iedere Nederlander lid van een van de erkende geloofsgemeenschappen. Doordat het lidmaatschap van de volkskerk vanzelfsprekend is, is men weinig betrokken op het gemeentelven en neemt men actief deel aan de wereldlijke cultuur buiten de kerk. De tijd van de volkskerk is voorbij, maar toch speelt het nog mee op de achtergrond. Dat blijkt onder andere uit de kaartenbak met daarin veel randkerkelijken. "Dit geeft een merkwaardige boodschap af, omdat het lidmaatschap op deze manier feitelijk ontkoppeld is van de keuze voor een actieve en bewuste navolging van Christus" (Stoppels, 2013, p.59). Ook Paas (2004, p.178) merkt dit op: "Randkerkelijkheid is min of meer een 'normaal' en geaccepteerd verschijnsel. Er zijn vaak wel veel gemeenteactiviteiten buiten de erediensten om, maar het wordt als vrij normaal beschouwd dat slechts een (zeer) klein deel van de leden daarbij betrokken is." Volgens hem staan volkskerken bloot aan de verleiding om water bij de wijn te doen om mensen vast te houden. Mensen worden dan weinig uitgedaagd tot groei en levensheiliging. Een keuzekerk daarentegen bestaat uit leden die er bewust voor hebben gekozen om bij elkaar te komen omdat zij hetzelfde geloof en dezelfde visie delen. Deze kerken zijn vaak duidelijk over wat je als lid kunt verwachten en wat er van jou als lid wordt verwacht. Dat neemt niet weg dat gezien de huidige tijdsgeest ook deze kerken als 'restaurant' fungeren, om in de beeldspraak van Paas (2019) te blijven.

Als we kijken naar het gereformeerde of presbyteriale kerkmodel² van de hervormde gemeente, dan zien we dat die gekenmerkt wordt door een hiërarchische structuur, onder andere omdat Calvijn in zijn denken over de ambten een sterk hiërarchische lijn volgt. "God regeert en onderwijst ons door middel van dienaren en daarom mogen deze hiërarchische structuren niet aan verachting worden prijsgegeven" (van den Brink & van der Kooi, 2011, p.529). Luther stelde daarentegen dat iedereen die gedoopt is, een priester is. Het 'priesterschap van alle gelovigen' in combinatie met Calvijns hiërarchische lijn resulteert in een sterke rol voor de kerkenraad (presbyterium). Ook de predikant krijgt een sterke rol aangemeten, omdat de bediening van het Woord en de sacramenten alleen aan hem worden toevertrouwd. Hierdoor kent het predikantsambt in gereformeerde kerken een christologische, representatieve dimensie die feitelijk nooit verdwenen is (van den Brink & van der Kooi, 2011). De gemeenteleden worden in de gemeente niet in het bijzonder geactiveerd als 'priesters voor elkaar', naast de kerkenraad en de predikant^{2,3}.

De Nederlandse Hervormde Kerk wijkt steeds verder af van de gereformeerde leer, zoals tijdens de Reformatie met name vastgelegd in de Nederlandse Geloofsbelijdenis, de Heidelbergse Catechismus en de Dordtse Leerregels. De afwijking wordt gevonden in theologie, kerkelijk beleid en prediking. Dit leidt ertoe dat in 1906 de Gereformeerde Bond wordt opgericht om de gereformeerde leer veilig te stellen voor de volkskerk. Bij de opkomst van de verzuiling -

² In bijlage 2 wordt extra ingegaan op de gemeente en de ambten

³ In bijlage 3 wordt extra ingegaan op het 'priesterschap van alle gelovigen'

die dan al voorzichtig begint op te komen - past een eigen organisatie voor allen die binnen de hervormde kerk opkomen voor de gereformeerde visie op de waarheid (Van de Lagemaat, 2013), die gekenmerkt wordt door 'Sola Scriptura, Sola Fide, Sola Gratia, Solus Christus en Soli Deo Gloria'⁴. De bond valt te typeren als een 'richtingsorganisatie'. Het streeft verandering na binnen de Protestantse Kerk Nederland. Het verbreiden en verdedigen van de gereformeerde visie is het doel. Dit interne kerkelijke doel leidt tot binnenkerkelijke gerichtheid. Terwijl de naoorlogse samenleving snel verandert, blijft de Gereformeerde Bond conservatief en intern gericht op zijn eigen achterban en op de PKN als geheel. Hoewel inmiddels de Herziene Statenvertaling en de liedbundel Weerklank zijn verschenen, lijkt zij naar mijn eigen waarneming de aansluiting binnen de PKN en de samenleving voor een groot deel te missen, waardoor verandering binnen de PKN niet op gang komt. Veel gereformeerde-bondskerken bevinden zich in de 'bible belt'. Ondanks de secularisatie en de invloed die dat uitoefent op gemeenteleden, blijft er een sterk contrast bestaan tussen de 'bijbelgordel' en de rest van Nederland.

2.3. Lokale hervormde gemeente

Op microniveau beschouwen we de hervormde gemeente van Barneveld en invloeden van individualisering. Zij is een christelijke gemeente met een gereformeerde identiteit en behoort tot de stroming van de Gereformeerde Bond binnen de PKN. De erediensten met daarin de verkondiging van het evangelie zijn de belangrijkste momenten van het gemeenteleven. Hieruit ontspringen vele andere activiteiten die tot doel hebben om het geloof met hoofd, hart en handen toe te eigenen (hervormdbarneveld.nl). De gemeente bestaat uit vijf wijken met even zoveel kerkenraden, plus een algemene kerkenraad. Ongeveer 6.400 leden telt de hervormde gemeente Barneveld⁵. Hierboven is de volkskerk als type kerk besproken. De hervormde gemeente Barneveld was zo'n volkskerk. Het kerkgebouw staat midden in het dorp, de kerk was er voor het volk en velen waren lid. Binnen de volkskerk kende men verschillende categorieën leden, in de sociologie aangeduid met termen als 'lidmaatschap', 'gelovigheid' en 'kerksheid' (Van de Lagemaat, 2013). Deze termen geven de verschillen in betrokkenheid aan. Ook nu nog is er een duidelijk onderscheid in betrokkenheid waar te nemen: een vaste kern (volgens de ledenadministratie geschat op circa drieduizend mensen) en een brede rand. Ook is er sprake van een diversiteit aan geloofsopvattingen en belevingen. Globaal vallen er in de lokale Barneveldse gereformeerde-bondsgemeente drie hoofdstromingen te ontdekken: de behoudende stroming, de middenstroming en de vernieuwingsgezinde stroming. Om recht te doen aan de behoeften van deze stromingen, worden ze alle drie bediend met een eigen liturgie⁶.

Marcella van Schoonhoven heeft in 2016 representatief onderzoek gedaan onder duizend leden van 16-75 jaar naar de invulling van de erediensten in de hervormde gemeente Barneveld. Uit dit onderzoek komen een aantal signalen van secularisatie en individualisering naar voren. Zo stelt zij dat voor veel gemeenteleden niet meer duidelijk is wat de hervormd-gereformeerde identiteit precies inhoudt (42 procent enigszins duidelijk, 15 procent niet duidelijk). Ook vinden gemeenteleden het niet echt belangrijk: slechts 17 procent van de jongeren van 16-25 jaar vindt de hervormd-gereformeerde identiteit echt belangrijk. Van alle respondenten vindt slechts een derde deze identiteit belangrijk, een derde enigszins en 15 procent vindt het niet belangrijk. Hetzelfde geldt voor de gereformeerde belijdenisgeschriften die vaak verbonden worden met de hervormd-gereformeerde identiteit. Onder jongeren is de inhoud van deze belijdenissen nauwelijks meer bekend en het functioneert ook nauwelijks meer in de geloofsoverdracht naar de jongeren. Bijna de helft van de respondenten vindt de belijdenissen slechts 'enigszins belangrijk'. 18 procent vindt ze niet belangrijk. Verder leeft het gevoel dat het bezoek van de erediensten terugloopt, maar hier is geen onderzoek

⁴ Sola Scriptura (alleen door de schrift): de Bijbel alleen heeft de hoogste autoriteit, Sola Fide (alleen door het geloof): we zijn alleen door het geloof in Jezus Christus gered, Sola Gratia (alleen door genade): We zijn alleen door Gods genade gered, Solus Christus (alleen door Christus): Alleen Jezus Christus is onze Heer, Verlosser en Koning, Soli Deo Gloria (tot eer van God alleen): We leven alleen tot eer van God.

⁵ Uit een representatief onderzoek van Marcella van Schoonhoven (2016, p.4) blijkt dat 32 procent dooplid en 57 procent belijdend lid is.

⁶ De voorkeur voor een bepaalde liturgie verschilt per leeftijdscategorie. Van de 26-39 jarigen heeft 58 procent voorkeur voor een vernieuwingsgezinde dienst. Bij 16-25 en 40-55 jaar ligt dit op 43 procent. Bij 56-75 jaar is de voorkeur voor klassieke diensten (22 procent) en de middendiensten (30 procent) duidelijk hoger. (Schoonhoven, 2016, p.4)

naar gedaan. Van Schoonhoven (2016, p.17) constateert wel dat slechts 22 procent van alle respondenten iedere week twee keer op een zondag naar de kerk gaat. Verder blijkt dat een deel van de gemeenteleden veranderingen in de eredienst wensen, die passen bij de postmoderne mens en zijn behoeften. Te denken valt aan taal en muziek, een korte, krachtige, populaire preek die direct toepasbaar is in het dagelijks leven, gebruik van moderne communicatiemiddelen en nadruk op gevoelens en beleving (Schoonhoven, 2016, pp.30-31). In 2016 is sprake van 6.900 leden, in 2021 6.400 leden; een afname van vijfhonderd leden in vijf jaar tijd.

Van de Lagemaat (2013) heeft onderzoek gedaan naar individualisering in de Gereformeerde Bond. Uit zijn onderzoek in een gereformeerde-bondsgemeente in Ede blijkt dat een aanzienlijk deel van de respondenten minder vaak naar de kerk gaat als gevolg van de invloed van de huidige tijdsgeest. Deelname aan doordeweekse activiteiten is duidelijk een keuzemogelijkheid geworden die concurreert met andere zingevingsactiviteiten (zoals vrijwilligerswerk voor organisaties met een goed doel) en met andere werelden zoals sport (zie hierboven voor een uitleg over de verschillende werelden waarin we leven). Een ruime meerderheid van de gemeenteleden heeft goede contacten met andere gemeenteleden. Zij vinden deze contacten waardevol. Wel is er sprake van een tweedeling: een deel van de gemeenteleden voelt zich in de gemeente goed thuis en waardeert dit ook, anderzijds zijn er trouwe kerkleden die minder een onderlinge band ervaren. De duurzaamheid van de bestaande binding is minder groot dan voorheen en de eigen gemeente is sneller in te wisselen voor een ander. Ook het onderzoek van Van de Lagemaat (2013) levert een duidelijke bevestiging op van secularisatie op microniveau, met onder andere goed zichtbaar de aanwezigheid van individualisering.

3. Methoden van onderzoek

We hebben in het vorige hoofdstuk informatie verzameld over de bedding waarin het vrijwilligerswerk wordt uitgevoerd. Nu is het tijd om specifiek te kijken naar de vrijwilligers en het vrijwilligerswerk in de hervormde gemeente Barneveld. Hiervoor worden een aantal vormen van onderzoek gebruikt, om zo informatie te verzamelen die ons helpt om uiteindelijk een respons te formuleren, waarbij de te benoemen acties de situatie zodanig beïnvloeden dat het bijgebogen wordt naar de gewenste situatie. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het onderzoek wordt uitgevoerd.

In voorbereiding op het praktijkonderzoek heb ik een grote hoeveelheid informatie tot me genomen. Met de focus op motivatie en vrijwilligers ben ik aan de slag gegaan. Maar al lezende, kwam ik tot de conclusie dat de motivatie van vrijwilligers sterk afhangt van onze cultuur en samenleving, of anders gezegd: van de tijdgeest. Dit is de bedding waarin vrijwilligerswerk tot stand komt. Om de motivatiefactoren van vrijwilligers goed te kunnen begrijpen en duiden, is een korte culturele analyse van belang. Dit betreft ook een – in omvang beperkte – beschouwing van de kerkelijke cultuur, omdat dit nog eens een extra bedding is waarbinnen het vrijwilligerswerk in de hervormde gemeente Barneveld tot stand komt. Hierbij wordt gebruikgemaakt van onderzoek naar individualisering in de Gereformeerde Bond (Van de Lagemaat, 2013) en onderzoek naar de erediensten in hervormd Barneveld (Van Schoonhoven, 2016).

3.1. Literatuuronderzoek

Het startpunt voor mijn literatuuronderzoek is de documentatie die bij module 2 wordt geleverd tijdens mijn opleiding Theologie aan de Christelijke Hogeschool Ede. Een van de onderdelen van deze module is het trainen en coachen van vrijwilligers. Met name de documenten van Movisie over vrijwilligerswerk leiden ertoe dat ik via Google en Google Scholar zoek op 'vrijwilligerswerk', 'vrijwilligersbeleid' en 'vrijwilligers +binden +boeien +motivatie'. Deze zoektermen gebruik ik ook om boeken te zoeken in de catalogus van de Openbare Bibliotheek. Dit levert onder andere de boeken op van Willem-Jan de Gast, Cindy Koopsen, Lucas Meijs, Tim 's Jongers en Tom van de Belt. Ook levert het online publicaties op, zoals magazine Pak de Passie!, QuickScan Vinden en Binden, Stappen naar vrijwilligersbeleid en de zelfevaluatie 'Hoe succesvol bent u met vrijwilligers'. De combinatie van 'vrijwilligers' met 'motivatie' leidt naar publicaties over onder andere de zelf-determinatie theorie en interessante websites als bijvoorbeeld vrijwilligerswerk.nl, pepdenhaag.nl, vrijwilligersaanzet.nl en vrijwilligersinzetgoedgeregeld.nl.

Het boek van Bil Hybels met de titel 'Vrijwilligers mobiliseren', bepaalt mij erbij hoe belangrijk de christelijke gemeente is als bedding van het vrijwilligerswerk. Daarom pak ik de 'Christelijke dogmatiek' (Van de Brink & Van der Kooi, 2011) erbij, met name als het gaat om de ecclesiologie. De onderwerpen 'lichaam van Christus' en 'volgen van Jezus' brengen mij bij de termen 'discipelschap', 'leerling' en 'gemeenteopbouw'. Ook het onderwerp 'priesterschap van alle gelovigen' komt in dit kader naar boven. Deze zoektermen resulteren onder andere in de boeken van Mike Breen, Stefan Paas, Sake Stoppels, Rick Warren, Gerrit-Jan van der Kolm en Henk de Roest.

Onderzoeken van SCP en CBS naar cultuur en religie in Nederland vind ik niet direct relevant voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag, maar zij brengen mij wel op het idee om het boek 'A secular age' van de Canadese filosoof Charles Taylor te lenen uit de bibliotheek. Bij het zoeken met deze titel op bol.com voor het aanschaffen van dit boek, stuit ik op Andrew Root, die in een drieluik voortborduurde op de bevindingen van Taylor in relatie tot de christelijke gemeente. Naar aanleiding van het begrip 'secularisatie' pak ik een inleiding op de sociologie erbij om het begrip secularisatie te duiden.

Tot slot zoek ik via Google naar het vrijwilligersbeleid bij de KNVB en het Rode Kruis als twee grote organisaties met vrijwilligers, en zoek ik op termen als 'kerk +vrijwilligersbeleid' om te ontdekken hoe andere kerkelijke gemeenten met hun vrijwilligers omgaan. Dit laatste levert informatie op over de hervormde gemeente Goudswaard, geloofsgemeenschap De Drie Ranken in Apeldoorn, Bronkerk in Ugchelen, Kloosterkerk in Den Haag en parochie Heilige Oda in zuidoost-Brabant. Dit literatuuronderzoek is niet representatief voor vrijwillig- of kerkelijk Nederland, maar geeft een indruk hoe andere organisaties omgaan met hun vrijwilligers.

3.2. Praktijkonderzoek: enquête

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het relevant om in het kader van deelvraag 1 breed in de gemeente uit te vragen wat de motivatie van een gemeentelid zou zijn als hij zelf vrijwilliger zou worden, of wat hem zou tegenhouden (demotiveert). Het betreft een perceptieonderzoek, ofwel: welk beeld en welk idee heeft een gemeentelid over vrijwilligerswerk en zijn eigen motivatie. Juist omdat het om een perceptieonderzoek gaat, kunnen alle gemeenteleden de vragenlijst invullen, waardoor goed inzicht verkregen wordt over hoe gemeenteleden tegen het vrijwilligerswerk aankijken. Volgens de ledenadministratie zijn zo'n 3.000 van de 6.400 leden actief meelevend. Onder 500 actief meelevende leden wordt kwantitatief onderzoek gedaan door middel van een enquête. Deze wordt verspreid door de ouderlingen van de vijf wijkgemeenten; honderd per wijk per e-mail. Het praktijkonderzoek vindt plaats onder gemeenteleden van 15-75 jaar, omdat die in het algemeen het meeste vrijwilligerswerk doen (Hetem, 2020). De vragenlijst bestaat uit 25 vragen, waarbij sommige zijn onderverdeeld in subvragen, stellingen of opties. Ze zijn gebaseerd op literatuur, wat verantwoord wordt in bijlage 4. Voor het merendeel van de vragen wordt een Likertschaal gebruikt, maar ter afwisseling worden soms ook andere type antwoordmogelijkheden geboden.

3.3. Praktijkonderzoek: Interviews

Bij deelvraag 2 staat niet de kwantiteit maar de kwaliteit centraal. Via interviews wordt uitgediept wat de drijfveren en drempels zijn van actieve vrijwilligers. Dit praktijkonderzoek vindt plaats in de leeftijdscategorie 15-75 jaar, waarbij de voorzitters van de organen van bijstand (zie bijlage 1) te interviewen personen aanreiken. Dit leidt uiteindelijk tot twee pre-test interviews en negen interviews die in dit praktijkonderzoek worden geanalyseerd. Deze negen interviews zijn verspreid over het 'vrijwilligerslandschap' binnen de hervormde gemeente (bijlage 5) en dan met name binnen de 'organen van bijstand' die de meeste vrijwilligers inzetten. Alleen het College van Diakenen heeft geen namen aangeleverd. Namen van ambtsdragers zijn niet opgevraagd, omdat dit een ander type vrijwilligerswerk is, waarbij roeping en bestuurstaken een rol spelen.

Het type interview ligt tussen een semigestructureerd en gestructureerd interview in. Vooraf zijn namelijk vragen opgesteld, op basis van literatuur, wat verantwoord wordt in bijlage 6. Deze vragen worden gevolgd in het gesprek (gestructureerd), maar waar nodig faciliteert de onderzoeker de geïnterviewde om zijn verhaal te doen (semigestructureerd) (O'Leary, 2017). De interviews worden niet in de bijlage opgenomen, om herleiding naar personen te voorkomen. Wel wordt een kernsamenvatting met codering opgenomen. Iedere geïnterviewde heeft een test uit 'Pak de passie!' (Movisie, 2011) ingevuld om te achterhalen welk type vrijwilliger hij of zij is (bijlage 7). Dit geeft inzicht in de verschillende typen vrijwilligers binnen de hervormde gemeente Barneveld, maar is niet representatief voor de hele groep actieve vrijwilligers. Zie voor details paragraaf 5.1 en bijlage 7.

3.4. Praktijkonderzoek: Data-analyse

Dit onderzoek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief praktijkonderzoek. Het kwantitatieve praktijkonderzoek wordt uitgevoerd met behulp van online survey software van Parantion (parantion.nl). Voor dit bedrijf is gekozen vanwege de privacy- en databescherming (ethiek), ervaring met hogescholen en support. De resultaten worden geëxporteerd en ingelezen in het IBM-softwareprogramma SPSS27. Niet alleen kunnen zo per antwoord percentages berekend worden, maar kunnen ook verbanden gelegd worden vanuit meerdere invalshoeken. De SPSS-analyse blijft vanwege tijd en vaardigheden beperkt tot een redelijk eenvoudige analyse. Door een fout in de software van Parantion zijn bij twee vragen niet alle antwoorden toegewezen aan variabelen. Bij sommige vragen is deze categorie 'onbekend' toch interessant om te laten zien in de resultaten. Als het geen meerwaarde heeft, is het weggelaten. Het kwalitatieve praktijkonderzoek wordt telefonisch uitgevoerd, waarbij de onderzoeker direct intypt wat er wordt gezegd. Voor deze manier van transcriberen is gekozen vanwege de omvang van het onderzoek, bestaande uit een enquête én interviews, en vanwege de ervaring van de onderzoeker met het uitwerken van interviews. De interviews worden geanalyseerd door middel van thematische verkenning, waarbij de woorden van de respondenten worden verbonden aan thema's (O'Leary, 2017). Of zoals Verhoeven (2014) het noemt, via uiteenrafelen, open coderen en axiaal coderen. In bijlage 8 is de codering van de interviews opgenomen op basis waarvan de codeboom (bijlage 9) is gemaakt.

3.5. Praktijkonderzoek: validiteit en betrouwbaarheid

Bij deelvraag 1 wordt praktijkonderzoek gedaan onder gemeenteleden van 15-75 jaar oud met behulp van een enquête. De hervormde gemeente Barneveld kent een trouwe groep kerkgangers van circa drieduizend personen. Voor een betrouwbaar en representatief onderzoek (95% betrouwbaarheidsniveau) is een steekproef onder minimaal 341 gemeenteleden voldoende (www.steekproefcalculator.com). De vragenlijst wordt uitgezet onder vijfhonderd gemeenteleden, door de ouderlingen van alle vijf wijkgemeenten. Dat zijn honderd vragenlijsten per wijkgemeente. Deze worden per e-mail verspreid met een link naar de enquête, of een brief met link wordt in de brievenbus gedaan. Iedere ouderling neemt een gelijk deel voor zijn rekening, zodat een goede spreiding over de wijk gegarandeerd is. De ouderlingen kiezen zelf de respondenten uit op basis van de instructie man/vrouw, 15-75 jaar en voor zover bekend spreiding over vrijwilliger, vrijwilliger geweest en nooit vrijwilliger geweest. De enquête wordt uitgevoerd met behulp van de online enquêtetool van Parantion. Een pre-test (Verhoeven, 2014) vindt plaats door twee respondenten de enquête te laten invullen en de resultaten te vergelijken, waardoor de betrouwbaarheid verder toeneemt. Deze pre-tests zijn niet in het onderzoek opgenomen. Interne validiteit van het kwantitatieve onderzoek wordt gezocht in de vaste set aan vragen, onder de specifiek genoemde doelgroep. Daarmee wordt herhaalbaarheid mogelijk en validiteit gesteund. De genoemde steekproef geldt als externe validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2014). Begripsvaliditeit wordt gerealiseerd door abstracte begrippen te operationaliseren volgens Van der Hoeven (2014) (bijlage 10).

Bij deelvraag 2 wordt kwalitatief praktijkonderzoek gedaan onder vrijwilligers van alle organen van bijstand in de leeftijd van 15-75 jaar. De voorzitters van de 'organen van bijstand' kiezen zelfstandig personen en leveren hun namen bij de onderzoeker aan. Het onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van (semi)gestructureerde interviews. Op aangeven van O'Leary (2017) en Verhoeven (2014) worden twee pre-test interviews gehouden, om zo de vragenlijst te operationaliseren. Deze pre-tests worden niet meegenomen in het onderzoek. De spreiding in leeftijd en 'organen van bijstand' verhogen de betrouwbaarheid van het onderzoek onder de gekozen doelgroep. Door standaardisering van de vragenlijst en die voor te leggen aan negen respondenten, wordt de validiteit vergroot. Validiteit wordt verder gezocht in het praktijkonderzoek zelf: verschil in leeftijden (populatievaliditeit) en in de analyse met behulp van een 'coderingsboom' (Verhoeven, 2014). Doordat de respondenten niet plaatsnemen in een testomgeving maar in hun eigen vertrouwde omgeving telefonisch worden geïnterviewd, treedt er geen 'testeffect' (Verhoeven, 2014) op en neemt de betrouwbaarheid toe. Tevens wordt benadrukt dat de antwoorden van de respondenten geheim zijn en niet worden gedeeld met anderen, waarmee voorkomen wordt dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. De betrouwbaarheid wordt verder versterkt door het gebruik van opnameapparatuur. De opnamen zijn online te beluisteren via https://turnaroundcommunicatie-my.sharepoint.com/:f/g/personal/martin_turnaroundcommunicatie_nl/EuqXmUH6CuhJmXoaUIQmCpkB8Clbt4DoTZBvcUso3U97_Q?e=G8dhgF en worden na het afstuderen verwijderd. De geïnterviewden hebben allemaal een test van Movisie (2011) ingevuld om te achterhalen welk type vrijwilliger zij zijn. Het is niet representatief voor de hele doelgroep actieve vrijwilligers van 15-75 jaar, maar geeft een indruk. De verantwoordelijkheid voor de betrouwbaarheid van deze test ligt bij Movisie.

Voor het literatuuronderzoek in het kader van de theoretische kaders en de deelvragen 3 en 4 worden nationale en internationale publicaties gebruikt. Voor de analyse is 'taal' het uitgangspunt (Verhoeven, 2014, p.162). Zo komen de termen 'postmodern tijdperk', individualisering, secularisatie, ecclesiologie en gemeenteopbouw regelmatig voor in de onderzochte literatuur, in relatie tot vrijwilligerswerk in het algemeen en vrijwilligerswerk in de kerk in het bijzonder. In het onderzoek naar organisaties en kerken wordt gekozen voor een vergelijk op de term vrijwilligersbeleid. Ten aanzien van het onderzoek naar mogelijke verbeteringen in het omgaan met vrijwilligers, vallen de (strategische) verbeteringen te clusteren in vier groepen: motivatie, zin-geven, serieus nemen en gaven. Deze termen komen in meerdere publicaties terug.

Het logboek in bijlage 21 draagt bij aan de overall betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.6. Ethiek

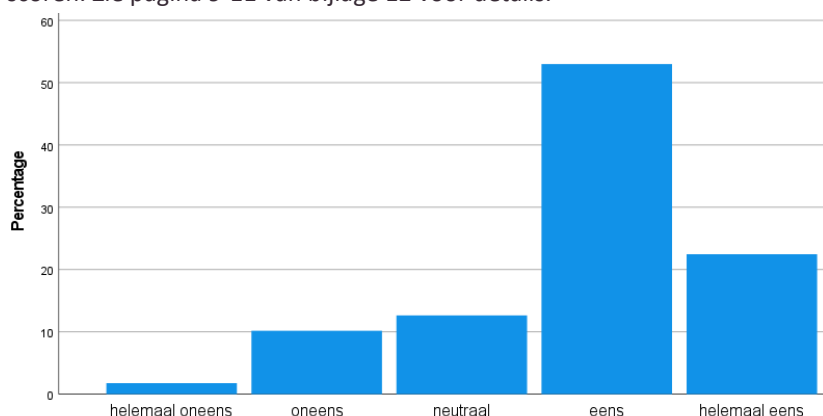
Het kwantitatieve praktijkonderzoek wordt geanonimiseerd verwerkt. Dat betekent dat de online enquête anoniem door respondenten is ingevuld. Op geen enkele manier kunnen resultaten naar personen herleid worden. Het bedrijf achter de survey tool is ISO:27001 en NEN:7510 gecertificeerd. Dit houdt in dat er zorgvuldig met gegevens wordt omgegaan en deze nooit aan andere partijen worden verstrekt (in tegenstelling tot veel gratis tools). De servers van Parantion en haar producten staan op Nederlandse bodem waardoor privacy en veiligheid voor 100% gewaarborgd zijn.

Ook het kwalitatieve praktijkonderzoek wordt anoniem verwerkt. Dit betekent dat alle getranscribeerde interviews anoniem zijn opgeslagen, waardoor ze niet te herleiden zijn naar personen. Voor het opnemen van de interviews is toestemming gevraagd aan de geïnterviewden en verkregen. Voorafgaand aan het onderzoek is kennisgenomen van de 'Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo' (Andriessen et al., 2010).

4. Resultaten enquête (deelvraag 1)

De enquête is ingevuld door ongeveer evenveel mannen als vrouwen. Alle leeftijdscategorieën zijn ongeveer gelijk vertegenwoordigd, hoewel het percentage jongeren tot en met dertig jaar ten opzichte van dertig-plus wat achterblijft. De meeste respondenten zijn vrijwilliger geweest of zijn actief als vrijwilliger, hebben in hoofdzaak hbo- of mbo-niveau en zijn langer dan twaalf jaar lid van de hervormde gemeente Barneveld. Verder zijn ze trouw in het bezoeken van de eigen gemeente. In bijlage 11 zijn de uitslagen van de enquête te vinden. In bijlage 12 zijn met SPSS27 verbanden geanalyseerd.

Als het gaat om innerlijke motivatie, dan is voor een meerderheid van de respondenten het doen van vrijwilligerswerk vanzelfsprekend (53 procent eens en 23 procent helemaal eens). Jongeren onder de 25 jaar scoren laag op deze stelling (57 procent oneens en helemaal oneens), terwijl de andere leeftijdscategorieën rond de 50 procent of hoger scoren. Zie pagina 9-11 van bijlage 12 voor details.



Figuur 1: vrijwilligerswerk is voor mij vanzelfsprekend

Het is echter geen automatisme, want op een klein percentage na geeft iedereen aan dat het een bewuste keuze is om vrijwilliger te worden (85 procent).

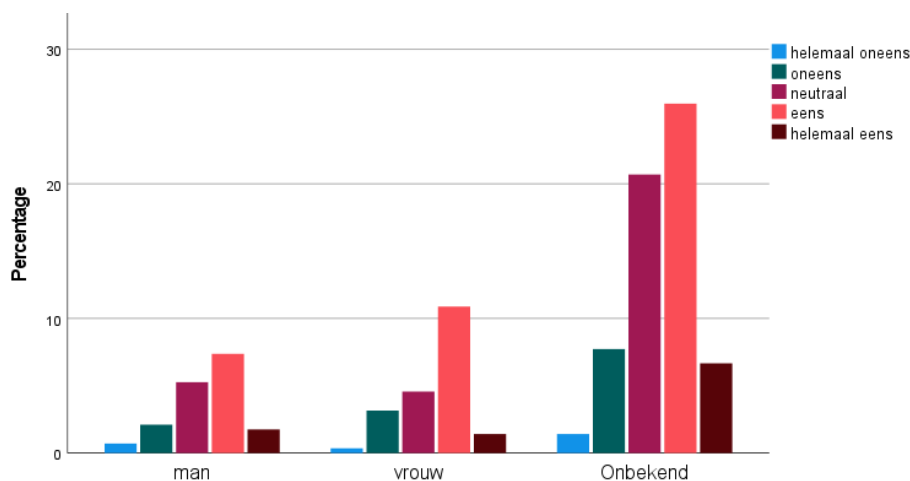
In grote meerderheid vinden de respondenten het belangrijk dat zij in hun vrijwilligerswerk God kunnen dienen (32 procent) en hulp kunnen bieden aan een ander (35 procent). Daarnaast spelen motivaties mee als 'ik kan mijn passie erin kwijt', 'ik kan werken aan mijn geestelijke groei', 'ik kan doen wat ik leuk vind' en 'sociale contacten opdoen'. Dit wordt bevestigd door de controlevraag over wat respondenten zou motiveren om vrijwilligerswerk te doen. Andere motivatiefactoren zijn spontane acties, waardering, ergens bij horen en verantwoordelijkheid. Ook waarderen de respondenten het dat verschillende visies en meningen naast elkaar mogen bestaan (43 procent sterk), hoewel hier ook nog wel werk aan de winkel is (35 procent enigszins).

Met name het gebrek aan tijd houdt gemeenteleden tegen om vrijwilliger te worden (34 procent). Ruim 24 procent zegt dat zij graag kortdurend vrijwilligerswerk wil doen, 42 procent is daarin neutraal. Van de respondenten geeft vervolgens 62 procent aan dat zij zich bij kortdurend vrijwilligerswerk soms meerdere keren per jaar willen inzetten. 27 procent wil dat vaak of heel vaak doen. Andere belemmeringen zijn het vrijwilligerswerk dat al voor andere organisaties wordt gedaan (11 procent), niet gevraagd worden (14 procent), gebrek aan relaties, niet thuis voelen in de gemeente en het 'idee dat ik het niet kan' (zie pagina 23 van bijlage 12).

	Aantal	Percentage
Gebrek aan tijd	162	33,68%
Vrijwilligerswerk elders	52	10,81%
Vrijtijdsbesteding	20	4,16%
Gebrek aan relaties met al actieve vrijwilligers	24	4,99%
Niet gevraagd worden voor vrijwilligerswerk	66	13,72%
Gebrek aan geloof	9	1,87%
Het idee dat ik het niet kan	26	5,41%
Onbekendheid met het dienen in Gods Koninkrijk	4	0,83%
Niet thuisvoelen in de gemeente	29	6,03%
Verhouding met de wijk- of algemene kerkenraad	14	2,91%
Verhouding met andere gemeenteleden	3	0,62%
Richting / signatuur van de hervormde gemeente	21	4,37%
Anders	51	10,60%

Tabel 1: Belemmeringen om vrijwilligerswerk te doen

Een deel van de respondenten zou vrijwilliger worden óf actiever worden als bekend zou zijn welk doel de gemeente nastreeft. De groep eens-helemaal eens bedraagt 41 procent. Dat neemt niet weg dat 25 procent oneens of helemaal oneens heeft aangevinkt (zie pagina 26 van bijlage 12).



Figuur 2: geslacht afgezet tegen 'ik zou vrijwilliger worden als rekening wordt gehouden met mijn kennis en vaardigheden'

Als mensen concreet zouden weten wat er van hen wordt verwacht, dan zou 69 procent vrijwilliger worden óf actiever worden. 59 procent zou dit ook worden als de taken vooraf duidelijk zouden zijn. De overgrote meerderheid zou het als stimulans ervaren als rekening gehouden zou worden met haar kennis en vaardigheden (67 procent). Ook het aanpassen van het vrijwilligerswerk aan de persoonlijke situatie krijgt in meerderheid de handen op elkaar: 53 procent eens en helemaal eens, tegen 16 procent oneens en helemaal oneens. Daarbij geldt dit net iets meer voor vrouwen (60 procent) dan mannen (53 procent). Een sterke motivatie om vrijwilliger of actiever te worden is het weten dat God de respondent hiertoe heeft geroepen: 45 procent is het hiermee eens tegen 5 procent oneens.

Op de vraag welk beeld de respondenten hebben van het vrijwilligerswerk, antwoordt 21 procent dat het opbouwend is voor de gemeente, op de voet gevolgd door 'het levert plezier en energie op' (18 procent). Ook verwachten zij nieuwe contacten op te doen (12 procent) en er waardering voor te krijgen (12 procent). Verder verwacht 10 procent geloofsgroei en 9 procent verwacht bemoedigd te worden. Opvallend is dat de harmonie heel laag wordt ingeschat (0,9 procent) en dat de respondenten verwachten niet serieus genomen te worden (4 procent).

Als het gaat om de hoeveelheid relaties die gemeenteleden met elkaar hebben, dan wordt in grote meerderheid gekozen voor de antwoordoptie 'gemiddeld'. Een substantieel aantal – 33 procent – geeft aan weinig of niet zoveel relaties te hebben. 24 procent geeft aan redelijk veel of veel relaties te hebben. Die relaties zijn voor 42 procent van de respondenten sterk tot heel sterk, terwijl 38 procent 'enigszins' aangeeft en 20 procent niet sterk tot helemaal niet sterk. Deze relaties worden vooral aangegaan en in stand gehouden dankzij de gemeente. Aansluitend hierop wordt gevraagd of de gemeente wordt ervaren als een warm bad en of er een wij-gevoel wordt ervaren. Dit scoort slechts 'gemiddeld'. Relaties, 'teamgevoel' of 'gemeenschap' zijn geen sterke motivatiefactoren om vrijwilliger te worden. Dit blijkt verder nog uit de controlevraag in hoeverre gemeenteleden onderlinge verbondenheid ervaren. Ook dit scoort gemiddeld.

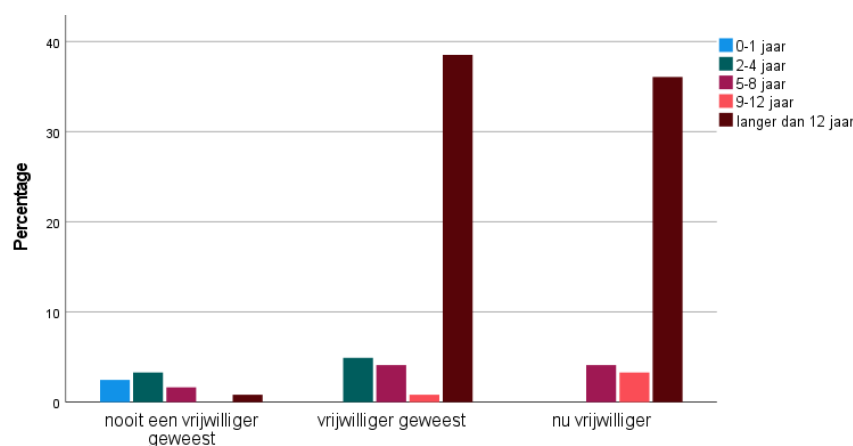
Als we kijken naar het verband tussen opleiding en een aantal onderwerpen, dan vallen een paar dingen op. Van de hbo'ers is 60 procent het eens met de stelling dat zij vrijwilliger of actiever zouden worden als rekening gehouden wordt met hun persoonlijke situatie. Bij mbo'ers ligt dat een stuk lager, maar het gaat nog steeds om een respectabele 46 procent.

Voor hbo'ers (28 procent) en wetenschappelijk opgeleide gemeenteleden (37 procent) is het motiverend om vooral iets te mogen uitdenken en regelen; de uitvoering mogen anderen doen. Vmbo en mbo scoren hier respectievelijk 18 en 12 procent op. Kijken we naar de stelling 'Als vrijwilliger zou ik me vooral willen richten op het uitvoeren van een specifieke taak', dan zien we dat de meerderheid van de vmbo'ers hier voorstander van is: 55 procent. Mbo'ers scoren

ook hoog met 45 procent, tegen hbo'ers met 29 procent. Opvallend is dat universitair opgeleiden met 40 procent ook kiezen voor de uitvoering, hoewel 43 procent het daar niet mee eens is.

Als we kijken hoe de binding met de gemeente is, in relatie tot de genoten opleiding, dan zien we dat de respondenten trouw zijn in hun kerkbezoek. De overgrote meerderheid gaat vaak of heel vaak. Opvallend is wel dat de LBO- en VMBO'ers aanzienlijk vaker naar de eigen kerk gaan dan HBO'ers en universitair opgeleide gemeenteleden. Dat neemt niet weg dat het aantal bezoeken aan andere kerken of gemeenten laag ligt. Als we het kerkbezoek vergelijken met de categorie wel/geen/nooit vrijwilliger, dan zien we hetzelfde beeld: het komt maar weinig voor dat de respondenten een andere kerk of gemeente bezoeken.

Als we het verband bekijken tussen hoe lang iemand lid is van de hervormde gemeente en of hij vrijwilliger is geweest of niet, dan valt op dat de overgrote meerderheid van de respondenten langer dan 12 jaar lid is en het meeste vrijwilligerswerk doet. Leden die korter dan 12 jaar lid zijn, doen beperkt vrijwilligerswerk.



Figuur 3: Wel of geen vrijwilliger afgezet tegen hoe lang lid van de gemeente

Als we kijken naar het verband tussen de duur van het lidmaatschap en de hoeveelheid relaties die onderhouden worden, dan springt ook hier de groep eruit die langer dan 12 jaar lid is. Van 0-4 jaar is de hoeveelheid relaties laag. Vanaf 5-8 jaar begint het toe te nemen. Kijken we naar hoe sterk die relaties zijn, dan zegt 79 tot 85 procent van degenen die redelijk veel of veel relaties hebben dat hun relaties sterk of heel sterk zijn. Bij degenen die een gemiddelde hoeveelheid relaties hebben, zegt een meerderheid van 96 procent dat de relaties enigszins (57 procent) of sterk (39 procent) zijn. Als het gaat om degenen die niet zoveel of weinig relaties hebben, dan blijken de relaties niet sterk (53 procent) of helemaal niet sterk (64 procent) te zijn.

Als het gaat om het welbevinden in de kerk en het gevoel van gemeenschap hebben, dan zegt 61 procent van de leden die 0-1 jaar lid zijn, dat ze de gemeente niet zo sterk of helemaal niet sterk als een warm bad ervaren. Van de leden die 5-8 jaar en 12 jaar of langer lid zijn, vindt ongeveer 32 procent dat het wel het geval is. De groep die 9-12 jaar lid is scoort laag: 87 procent vindt dat de gemeente niet zo sterk of enigszins een warm bad is.

Kijken we naar leeftijd dan zien we dat jongeren tot 25 jaar een sterke (38 procent) of heel sterke (6 procent) warm-badervaring hebben. Dit geldt ook voor 60+'ers: respectievelijk 45 en 2 procent.

Maar levert dit ook een wij-gevoel (een team-gevoel) op? De leden die 0-4 jaar lid zijn, scoren hierin het positiefst, maar het betreft een laag percentage van 15-22 procent op de beoordeling 'sterk'. Langer dan 12 jaar lid, levert een score op van 24 procent sterk en heel sterk samen. De scores op enigszins tot helemaal niet sterk liggen bij alle categorieën hoog. Kijken we naar leeftijd dan zien we dat de categorieën 'jonger dan 25 jaar' tot en met 50 jaar slechts rond de 13 procent 'sterk' scoren. Van 51 jaar tot 'ouder dan 60 jaar' schommelt het rond de 30 procent. Vooral de jongeren tot 40 jaar ervaren weinig wij-gevoel.

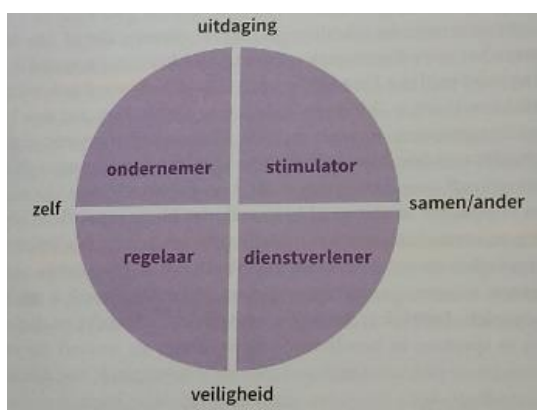
In bijlage 13 zijn aanvullende opmerkingen van gemeenteleden opgenomen, die zij aan het eind van de enquête hebben ingetypt in een open invulveld. Dit heeft na beoordeling geen toegevoegde waarde voor dit onderzoek.

5. Resultaten interviews (deelvraag 2)

Voorafgaand aan de interviews vullen de respondenten een test in van Movisie (2011). Vervolgens zijn de interviews afgenomen en verwerkt in een coderingsboom.

5.1. Test type vrijwilliger

De test van Movisie geeft inzicht in wat voor type vrijwilligers de geïnterviewden zijn. De test is gebaseerd op het vrijwilligerskwadrant (de Gast & Hetem, 2018). In bijlage 7 is de test en informatie over de test opgenomen.

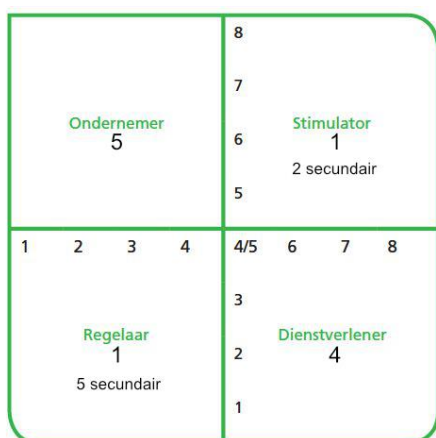


Het vrijwilligerskwadrant is opgebouwd uit twee assen. De horizontale as laat zien in hoeverre de vrijwilliger in het doen van vrijwilligerswerk vooral op zichzelf is gericht of juist op het samen en voor anderen iets voor elkaar krijgen. In deze as vallen de basisbehoeften autonomie en verbondenheid van de self-determinationtheorie (de Gast & Hetem, 2018) te ontdekken.

De verticale as benoemt wat mensen zoeken in het vrijwilligerswerk. Willen ze vooral een veilige, bekende omgeving waarin ze op hun plek zijn als onderdeel van iets groters, of zoeken ze juist de uitdaging door het doen van vrijwilligerswerk en willen ze nieuwe dingen leren en meemaken, of iets spannends ondernemen? De verticale as kan gelinkt worden aan de basisbehoefte competentie: wil je vooral beter worden in wat je al kunt of wil je juist groeien door uitdagingen aan te gaan?

De combinatie van de twee assen leidt tot vier typen vrijwilligers.

Het vrijwilligerskwadrant kan zo enerzijds gebruikt worden om met elkaar het gesprek aan te gaan over ieders bijdrage, en anderzijds gebruikt worden om op een strategische manier vrijwilligers te vinden en te binden.



Het resultaat van de test laat zien dat alle kwadranten zijn afgedekt door de negen respondenten, waarbij het type 'stimulator' wat minder aanwezig is. In bijlage 7 is een uitwerking van de vier type vrijwilligers opgenomen en een aantal suggesties om de verschillende typen op hun eigen manier te benaderen.

5.2. Resultaten coderingsboom

De coderingsboom laat zien dat iedere positieve en motiverende categorie antwoorden ook een negatieve en demotiverende kant heeft. Dit is te vinden in bijlage 9.

Als het gaat om werving, dan zijn alle negen respondenten een keer door iemand gevraagd. Dit is motiverend en daarom zijn ze in het vrijwilligerswerk gestapt. Alle respondenten hebben meerdere functies vervuld en werkzaamheden gedaan. Daarom moet erbij gezegd worden dat een paar van hen aangeven ook wel eens zelf vrijwilligerswerk in de kerk gezocht te hebben en zich daarvoor aangemeld te hebben. Vrijwel iedereen vindt het prettig om gevraagd te worden. Daarvoor zijn uiteenlopende motieven, zoals 'dan weet ik dat ik gewenst ben' en 'ik wil me nergens tussen wurmen'. Vier van hen spreken ook daadwerkelijk hun voorkeur uit om gevraagd te worden. Drie van hen geven daarentegen wel aan dat zij het goed vinden als er een vacaturebank komt waarin mensen zichzelf kunnen inschrijven. Vijf personen geven expliciet aan dat de werving via het vragen van mensen te beperkt is. Er wordt te veel in dezelfde vijver gevist van mensen die zichtbaar zijn, doordat ze vrijwilligerswerk doen of hebben gedaan. Er zijn nog veel meer mensen met talenten, maar die worden niet gezien. Dat wordt als negatief ervaren, enerzijds vanwege talenten die gemist worden, maar ook vanuit het idee met elkaar gemeente te zijn. Vijf personen spreken zich expliciet uit voor het rekening houden met gaven en talenten in de werving. "Als iets niet bij je past, dan houd je het niet lang vol", aldus een van de respondenten. Een andere respondent geeft aan dat je specifiek moet willen zoeken naar een vrijwilliger met bepaalde karaktereigenschappen en vaardigheden. Als voorbeeld geeft hij een situatie waarin dit het geval had moeten zijn. Daarnaast is het een extra motivatiefactor als je de talenten die je van God gekregen hebt, kunt inzetten en kan doen wat bij je past. Verder wordt gezegd dat je meer kunt doen dan je denkt, door het geloof in God.

Mensen besluiten vrijwilliger te worden vanuit een intrinsieke (binnen zichzelf) en extrinsieke (buiten zichzelf) motivatie. Bij de intrinsieke motivatie worden vaak argumenten gegeven die passen bij het 'dienen in het koninkrijk van God'. Ook het 'hart hebben voor de zaak' en 'mijzelf erin kwijt kunnen' worden als argumenten aangedragen. Heel duidelijk is dat alle respondenten hun vrijwilligerswerk als een bewuste keuze zien. Daaronder zit bij een aantal van hen bepaalde normen en waarden die meespelen in het ja zeggen. Kijken we naar de extrinsieke motivatie, dan zien we 'het gevraagd worden' terugkeren. Ook opvoeding speelt een rol, evenals de wens om afwisseling te hebben met het dagelijkse werk. Aan de demotivatiekant zien we dat twee respondenten expliciet aangeven geen nee te durven zeggen. Onderliggend aan het besluit om vrijwilligerswerk te gaan doen, ligt geen informatie of kennis over de functie, taken, gewenste vaardigheden en 'collega's'. Unaniem wordt aangegeven dat het veel meer tijd kost dan gedacht en in het geval van twee respondenten dat de taak niet bij hen past. De werkdruk wordt als erg hoog ervaren.

Vrijwilligerswerk levert heel veel op. Het geeft energie en allerlei prettige gevoelens, uiteenlopend van vreugde en voldoening tot verschil uitmaken en tot zegen zijn. Demotiverend is het gevoel niet gewaardeerd te worden en veel energie kwijt te raken. Positief is dat de vrijwilligers veel leren van het werk en van elkaar. Aan de ene kant is er karaktervorming, zoals geduldig, wijzer, milder en zachtmoediger. Aan de andere kant is er groei in vaardigheden, zoals grenzen durven trekken, leren argumenteren en geloof uitdragen. Demotiverend is dat er weinig mogelijkheid is om te 'professionaliseren' (kwaliteitsverhoging).

Op een respondent na wordt door iedereen aangegeven dat er sprake is van geloofsgroei door het vrijwilligerswerk. Door meer met de Bijbel bezig te zijn, wordt geloof gevormd en verdiept. Door God aan het werk te zien, wordt Zijn leiding en zegen ervaren. Demotiverend is het idee dat kerkelijke gebruiken belangrijker zijn dan de Bijbel en dat er gekozen wordt voor gebaande paden. Dat laatste zorgt ervoor dat het niet een keer anders kan gaan. Ook lijken regels belangrijk, en de leiding van de Heilige Geest minder.

Vrijwilligerswerk speelt duidelijk een rol in het gemeente-zijn en in gemeente-opbouw. De respondenten geven allemaal aan samenwerking, sociale contacten, gezelligheid en relatie als een belangrijke stimulans te ervaren. Ook raken ze via het vrijwilligerswerk meer betrokken op de gemeente en zien ze wat voor positieve dingen in de gemeente plaatsvinden. Daartegenover staat dat lang niet altijd de waardering van de gemeente wordt gevoeld, het lastig is om met kritiek om te gaan en men zich niet serieus genomen voelt.

6. Resultaten literatuuronderzoek (deelvraag 3)

Wat doen organisaties, verenigingen en kerkelijke gemeenten om vrijwilligers te werven, te binden en te boeien, en valt een onderscheid te ontdekken?

Als eerste is gekeken naar de KNVB: een grote organisatie met zo'n 400.000 vrijwilligers (knvb.nl). De voetbalbond beseft dat het voortbestaan van amateurverenigingen afhangt van de inzet van vrijwilligers. Op zijn website staat een uitgebreide handleiding en diverse handvatten voor (assistent)bestuurders om vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. De aanpak is deels herleidbaar tot theorieën uit de literatuur die ook voor dit onderzoek is gebruikt. Zo zet de KNVB in op het voeren van vrijwilligersbeleid bij de amateurclubs. De KNVB werkt met het 5xB!-model van CIVIQ (de Gast & Hetem, 2018, p.144): binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. In bijlage 14 wordt in het kort weergegeven wat de KNVB hiermee bedoelt. Voor potentiële vrijwilligers heeft de KNVB een test ontwikkeld om te ontdekken of vrijwilliger zijn iets voor hen is (bijlage 14). Ook worden potentiële vrijwilligers gestimuleerd om zelf een functie te bedenken of een bestaande functie aan te passen, zodat eigen talenten tot zijn recht komen. Maatwerk dus.

Het Rode Kruis is de tweede organisatie die ik onderzoek. Online is weinig te vinden over vrijwilligerswerk of -beleid, terwijl de organisatie landelijk 19.205 vrijwilligers heeft lopen (rodekruis.nl). Wel staat er een uitgebreide vacaturebank op de website, voor landelijke en regionale vacatures. De vacatures bestaan uit de onderdelen 'Wat ga je doen' (taken), 'Wie ben jij' (kennis en vaardigheden) en 'Wij bieden jou' (hoe de organisatie de vrijwilliger – in natura – belooft). Voor degenen die weinig tijd hebben, is er Ready2Help. Dit type vrijwilligers wordt af en toe opgeroepen als er extra burgerhulp nodig is.

'Zorg voor beter' is het kennisplein voor verpleging, verzorging, zorg thuis en eerste lijn (zorgvoorbeter.nl). Volgens auteur Yvonne de Jong zijn vrijwilligers goud waard in de zorg: ze doen hun werk onbetaald en onverplicht. Het gaat er daarom om het vrijwilligerswerk zo te organiseren dat de vrijwilligers er wel bij varen. In beleid maakt de organisatie duidelijk wat haar visie is op vrijwilligers en de ondersteuning die wordt geboden. Verder wordt in beleid onder andere ingegaan op organisatie en coördinatie van vrijwilligerswerk, voorwaarden en kaders zodat vrijwilligers hun werk goed kunnen doen en de manier waarop vrijwilligers worden gevonden en behouden. Op de website is een handreiking vrijwilligersbeleid te downloaden die dit gedetailleerder uitwerkt. Deze is te vinden in bijlage 15. Speciaal aandacht wordt gegeven aan bestuur en leidinggevenden op de website, omdat zij de waardering en het belang van werken met vrijwilligers krachtig moeten uitdragen. Aandacht hebben voor vrijwilligers betekent op dit niveau sturen op een welkom gevoel, goede werksfeer en goede begeleiding. De Jong vindt coördinatie van het vrijwilligerswerk een van de eerste taken voor een organisatie. Een hiervoor aangestelde coördinator heeft onder andere de kerntaken werven, matchen, begeleiden, scholen, coachen en ondersteunen.

Het vrijwilligersbeleid van de R.K. Parochie Heilige Oda (bijlage 16) is geschreven om helder te maken hoe de parochie omgaat met vrijwilligers. "Het beleid helpt om het werken met vrijwilligers te stimuleren, te verbeteren en te structureren." Expliciet wordt vermeld dat de vrijwilligers een belangrijke plaats innemen. Zij bepalen daarom in de parochie mede het beleid en hebben een eigen taak en verantwoordelijkheid. De parochie kent een vrijwilligerscoördinator als aanspreekpunt voor bestuur en voor vrijwilligers. Het beleid gaat verder nog in op rechten en plichten, inwerken, inspraak, scholing, vergoedingen, klachtenafhandeling en beëindiging werkzaamheden.

Ook de Kloosterkerk hanteert vrijwilligersbeleid (bijlage 17), met als doel de tevredenheid en het plezier van vrijwilligers te bevorderen en waar mogelijk de kwaliteit van het vrijwilligerswerk te vergroten. Het vrijwilligersbeleid wil vrijwilligers tot hun recht laten komen en hen hun eigen doelstellingen laten nastreven op zo'n manier dat het de doelstellingen van de organisatie ten goede komt. Net als bij de KNVB wordt uitgegaan van het 5xB!-model. Daarnaast worden rechten en plichten van de vrijwilliger beschreven. In het bestuur van de kerk heeft de vrijwilligerscoördinator zitting. Deze coördinator ontwikkelt vrijwilligersbeleid, evalueert het en stelt het bij. Hij werft, selecteert en introduceert vrijwilligers. Hij stemt de wensen van vrijwilligers af op de belangen van de organisatie. Verder organiseert hij vrijwilligersbijeenkomsten. Daarnaast voert hij het beleid uit en is hij aanspreekpunt voor bestuur en vrijwilligers.

De Bronkerk in Ugchelen hanteert eveneens vrijwilligerswerk. Een uitgebreid handboek (bijlage 18) beschrijft hoe om wordt gegaan met de honderden vrijwilligers in de gemeente. Dit 'kapitaal' heeft specifieke zorg en aandacht nodig op de gebieden werven, toerusten, ondersteunen en uitzwaaien. Het beleid zet aan tot een uitnodigend en bemoedigend klimaat, goede communicatie over verwachtingen en doelen, bewegingsvrijheid voor de vrijwilliger (aangeven 'wat' er bereikt moet worden, maar niet het 'hoe' dicteren). Ook wordt er zoveel mogelijk talentgericht geworven en gewerkt, met een regelmatige evaluatie om feedback aan elkaar te geven. Alle vrijwilligersfuncties zijn ingedeeld naar vier hoofdgroepen en per functie is er een beschrijving, bestaande uit onder meer de taken, de gewenste kennis en vaardigheden, aanvang en einde functie, indicatie benodigde tijd verdeeld in vergadertijd en werktijd, en toerusting. De Bronkerk maakt gebruik van een talentenbank. Hierin staan gemeenteleden met hun kennis, vaardigheden, hobby's en wens voor korte of langer durende klussen. De talentenbank verplicht tot niets.

De hervormde gemeente Goudswaard vindt het niet vanzelfsprekend dat vrijwilligers zich in een tijd van 'druk-druk' inzetten voor de kerk. Daarom wordt vrijwilligersbeleid belangrijk gevonden, om daarmee vrijwilligers vertrouwen te geven en te ondersteunen (bijlage 19). Het beleid is in samenspraak met een aantal vrijwilligers opgesteld. Daarna hebben alle vrijwilligers inspraak gehad. Het vrijwilligersbeleid geeft duidelijkheid over onder andere de taken, verantwoordelijkheden, financiën en de wijze waarop vrijwilligers worden geworven, begeleid en ingezet. Ook de werving, begeleiding, veilige omgeving, communicatie en afscheid komen aan de orde.

Geloofsgemeenschap De Drie Ranken in Apeldoorn maakt gebruik van een beleidsnotitie over vrijwilligersbeleid (bijlage 20). Hierin wordt aangegeven dat vrijwilligers voor korte of langere tijd werk verrichten voor de gemeente en dat dit wel vrijwillig maar niet vrijblijvend is. De notitie gaat in op twee soorten vrijwilligers: de 'oude' vrijwilliger die het vanuit plichtsbesef doet en de 'nieuwe' vrijwilliger die het meer doet om een eigen behoefte te bevredigen zoals 'erbij horen' of 'er zelf beter van worden'. Die laatste doen liever korte vrijwilligersklussen. Volgens de beleidsnotitie neemt de eerste categorie af en neemt de tweede categorie toe. Hierop wordt ingespeeld met persoonlijke aandacht, cursussen, inwerkperioden, mentoren en goede overdracht van taken. Van werving tot uitzwaaien wordt extra aandacht gegeven en geïnvesteerd in de vrijwilliger. Daarbij wil men bevorderen dat vrijwilligers met voldoening hun werk doen en op basis van de eigen gaven werk voor de gemeente doen.

Van de acht 'organisaties' werken zeven met een schriftelijk vastgelegd vrijwilligersbeleid. De een heeft een uitgebreid en lijvig document, de ander heeft dat enigszins beperkt of maakt gebruik van een notitie van een paar A4'tjes.

7. Resultaten literatuuronderzoek (deelvraag 4)

Op welke manier kan het omgaan met vrijwilligers verbeterd worden?

De beantwoording van deze deelvraag valt uiteen in twee delen: literatuuronderzoek naar de christelijke gemeente als inbedding van het vrijwilligerswerk en literatuuronderzoek naar het specifiek omgaan met vrijwilligers in de onderlinge samenwerking.

7.1. Ecclesiologie en gemeenteopbouw

Nu we hebben gezien wat er aan de hand is en wat de oorzaak daarvan is, duiken we in de literatuur om te beschrijven wat er aan de hand zou moeten zijn (de gewenste situatie). Het gaat in dit hoofdstuk om de diepste laag, het fundament onder het vrijwilligerswerk: de gemeente. Daarom wordt in dit theologisch-hermeneutische hoofdstuk gekeken naar ecclesiologie en gemeenteopbouw.

7.1.1. Gemeente

De schets van de huidige cultuur laat zien dat allerlei vanzelfsprekendheden wegvallen. Juist dankzij alle maatschappelijke veranderingen en secularisatie dient de gemeente van Christus de uitdaging aan te gaan om in deze nieuwe situatie fundamenteel na te denken over gemeente-zijn in de actuele context (Hoek, 2014).⁷

Een christen is lid van een gemeente. Die gemeente is verbonden met Jezus Christus, haar Zaligmaker. Binnen dit collectief ontwikkelt een christen – als het goed is – een persoonlijke relatie met Hem en groeit de liefde en gehoorzaamheid. Deze persoonlijke band gaat volgens Paas (2019) vooraf aan de dienstbaarheid binnen en buiten de christelijke gemeente. Hij waarschuwt echter voor een al te individuele benadering van het geloof in onze tijd. De Reformatie benadrukt dat ieder voor zich verantwoordelijk is voor een leven met God en voor God zal moeten verschijnen. Dit wordt niet bemiddeld door de kerk, zoals in de Rooms-katholieke Kerk gebruikelijk is. Ook het Piëtisme binnen de christelijke traditie legt de nadruk op het ‘geloof als individuele zaak tegenover God’. “Individualisering kunnen we (dus) niet alleen toeschrijven aan de culturele ballingschap van het christelijke geloof in de moderne tijd. Het christendom zelf heeft ook individualistische neigingen. Het geloof is door de Reformatie namelijk minder gemeenschappelijk geworden dan in de Rooms-Katholieke traditie gebruikelijk was, waar de kerk en de eredienst sacramenteel werden geduid. De individualistische neigingen in het christendom worden nu versterkt en in versnelling gebracht door het afbrokkelen van het culturele kader van de christenheid” (Paas, 2019, pp.204-205).

Geloven is iets gemeenschappelijks. Een plek van sámenzijn. Die gemeenschap ligt al besloten in het wezen van de drie-ene God: Vader, Zoon en Heilige Geest zijn fundamenteel met elkaar verbonden (Stoppels, 2013). God is gemeenschap, is relatie en dat zet de toon voor de volgelingen van Christus. Christenen zijn per definitie geen solisten of doe-het-zelvers. We moeten ons realiseren dat we een persoon zijn – geen individu – die in relatie staat tot anderen, de gemeente en dat we aan elkaar gegeven zijn door de Heer van de kerk. Wij zijn gemaakt voor relaties; voor leven in gemeenschap met anderen (Breen, 2017). De kerk behoort wezenlijk tot wat God met mensen doet. Gered zijn betekent deel hebben aan de gemeenschap van het heil, het lichaam van Christus. Deze gemeenschap bestaat niet alleen in de erediensten, maar ook daarbuiten. Zij is ook op andere dagen in de week ‘een werkplaats van de Heilige Geest’. In die werkplaats werken gewone mensen. Net zoals Jezus hele gewone mensen bij Zijn missie betrok om het nieuws van het Koninkrijk van God te verbreiden (Hybels, 2005). Hij geloofde dat alledaagse vaardigheden konden worden ingezet voor het Koninkrijk van God. Alledaagse motivatie, opleiding, kennis, vaardigheden, ervaring, pijn en liefde zijn instrumenten (talenten) waarmee God Zijn kinderen heeft gezegend, om te dienen in Zijn Koninkrijk en anderen tot zegen te zijn.

⁷ In bijlage 2 wordt extra ingegaan op de gemeente en de ambten

7.1.2. Priesterschap

Gemeenschap zijn met elkaar, heeft alles te maken met het ‘priesterschap van alle gelovigen’⁸. Hoek (2014, p.52) constateert dat deze notie te weinig in kerkvisies is verwerkt. Er is volgens hem te weinig aandacht voor de wijze “waarop de Geest door de gezamenlijke gaven van de gelovigen de gemeenschap als geheel bouwt en versterkt in haar reis door de tijd”. Gemeenteleden moeten worden aangespoord om zich te laten gebruiken door de Heilige Geest en zijn of haar roeping te ontdekken binnen de gemeente en in de samenleving (Paas, 2019). Ieder gemeentelid is namelijk een ‘priester’. Deze priesterlijke stand wordt ontleend aan de verbondenheid met Christus via de doop en aan het onderdeel zijn van Zijn lichaam. Dit laatste betekent volgens Paas dat Christus eerst een relatie heeft met de kerk en daarna met het individu. Christenzijn betekent dan allereerst functioneren in de gemeenschap en daarna als individu. “Als priesters zijn christenen geroepen hun medepriesters te dienen en op te bouwen met hun gaven. De activiteiten die daaruit voortvloeien drukken net als de eredienst de gemeenschap met Christus en elkaar uit” (Paas, 2019). Voorgangers hebben de taak om dit principe te leren aan hun gemeenteleden. Ook hebben zij de taak hen aan te sporen in beweging te komen, te leren dat zij ieder afzonderlijk een priester zijn, dat de Heilige Geest in hen woont en dat ze geen theologische opleiding nodig hebben om werk in de kerk te doen (Hybels, 2005). Dit principe van ‘priesterschap van alle gelovigen’ is belangrijk, omdat de kerk (het instituut, het gebouw) zichzelf niet bouwt. Het zijn de leden van de gemeente die de Heer van de kerk wil inschakelen als stenen om mee te bouwen (Van de Brink & Van der Kooij, 2011).

7.1.3. Discipelschap

Toch moet de aandacht niet alleen naar het bouwen van de gemeente uitgaan. Dan ontstaat het gevaar dat het bij elkaar brengen van mensen in de zondagse eredienst en het meedoen aan activiteiten als doelen op zich worden gezien. Volgens Breen (2017) is het Jezus te doen om discipelschap. Dit sluit aan bij de opmerking van Stoppels (2013) dat Jezus geen kerkmensen roept, maar leerlingen die Hem willen volgen. Of anders gezegd: Jezus roept discipelen, geen vrijwilligers. Volgens Stoppels hebben kerkenraden in het algemeen nauwelijks nagedacht over wat van gemeenteleden verwacht mag worden. Als er al een verwachting is, dan beperkt zich dat tot het bijwonen van de eredienst en activiteiten. Het gaat echter om een attitude: namelijk het verlangen om leerling van Jezus Christus te worden en te blijven. Verwachtingen behoren te gaan over het volgen van Jezus, over het groeien in discipelschap. Daar draait de kerk om. Het gaat er om dat mensen worden geholpen verder te komen op de weg achter Christus aan en te leven uit de volheid van de Geest in het leven van alledag. Door hierop in te zetten, wil Stoppels voorkomen dat gemeenten in de valkuil stappen om zich vooral te richten op de vormgeving en invulling van de geloofsgemeenschap met al haar activiteiten. Kerkenraden zullen het gemeentewerk vanuit discipelschapsontwikkeling moeten bekijken en beoordelen. Daar moet het accent op gelegd worden. Vandaaruit volgt de invulling van kerk- en gemeente-zijn; de activiteiten zijn daarbij ondersteunend. Een voorbeeld daarvan is de discipelschapsvorming waar Root (2021) voor pleit. Volgens hem is het nodig christenen toe te rusten om in de wereld actief te zijn, omdat in die wereld transcendentie wordt gemist. De kloof tussen samenleving en kerk is daardoor groot en wordt steeds groter. Daardoor haken gemeenteleden af, en dus ook vrijwilligers, omdat het in het dagelijkse leven veel makkelijker is om niet te geloven. Zij zien niets van God in de wereld en onder die invloed raken zij vervreemd van de kerk. Root zet in op discipelschap als brug naar de wereld, om mensen met het evangelie te bereiken en als preventie tegen vervreemding en afhaken van gemeenteleden.

7.1.4. Doel

God heeft de mens zo geschapen dat hij zinvol bezig wil zijn en vraagt naar de betekenis van wat hij doet. Vrijwilligers die werk verrichten, willen dan ook de zin ervan inzien. De zin van het vrijwilligerswerk wordt afgeleid van de doelen die een vrijwilliger zelf heeft en de doelen die de kerk heeft (Brucks & Van Midden, 1992). Deze doelen kunnen naast elkaar bestaan, als ze ook een (gedeeltelijke) overlap hebben. Dat betekent dat de vrijwilliger en de kerk voldoende gedeelde belangen of doelen hebben. Wil je vrijwilligers werven en behouden, dan is het noodzakelijk hieraan

⁸ In bijlage 3 wordt extra ingegaan op het ‘priesterschap van alle gelovigen’

aandacht te besteden (Warren, 2003). In de kerk zullen vrijwilligers al snel zeggen dat zij vrijwilligerswerk doen om te willen dienen. Maar er zijn een heleboel bij-motieven mogelijk, die voor henzelf (onbewust) van belang zijn en wat voor hen de zin van het vrijwilligerswerk bepaalt. Dit gaat altijd samen op. Het is zaak hier goed op door te vragen, om teleurstellingen en frustraties te voorkomen. Als een van beide doelen wegvalt, zal de vrijwilliger namelijk na verloop van tijd afhaken. Als hij het doel van de kerk niet kent of als hij merkt dat zijn bijdrage niet effectief is om het overkoepelende doel te bereiken, zal hij gedemotiveerd afhaken. Als het persoonlijke doel niet bereikt kan worden, haakt de vrijwilliger ook af (Warren, 2003). Doordat beide doelen meespelen in de overweging om vrijwilliger te worden, is het zaak aan beide doelen aandacht te besteden. Daarbij kan het kerkelijke doel en het willen dienen van de gemeente voorop staan, zelfs vanuit een stukje opoffering, maar dat neemt niet weg dat een vrijwilliger vrijwel altijd een bij-motief heeft die medebepaalt of hij gemotiveerd blijft of niet. In vaktermen gaat het hier om de 'nieuwe vrijwilliger', gekoppeld aan het postmoderne tijdperk zoals eerder hierboven beschreven, in tegenstelling tot de 'oude vrijwilliger' die vrijwilligerswerk als vanzelfsprekend en een plicht beschouwt.

Het vaststellen van doelen voor de gemeente heeft alles te maken met missie, visie en identiteit. Als dit allemaal in lijn met elkaar ligt, dan geeft het richting aan de gemeente. Een dergelijke heldere koers brengt samenhang aan in de gemeenschapsvorming en motiveert vrijwilligers zich in te zetten (Warren, 2003, p.79).

7.2. Omgaan met vrijwilligers in de onderlinge samenwerking

Veel organisaties merken dat hun vrijwilligers langzaamaan wegllopen, terwijl de behoefte aan deze arbeidskrachten juist toeneemt. Vrijwillige inzet wordt steeds meer een schaars goed en degene die tijd beschikbaar stelt, heeft de luxe om iets te zoeken wat bij hem past (Koopsen-Van de Kolk, 2020). Daarom is het nodig dat organisaties beseffen dat 'het behouden van het oude' niet mogelijk is. Verandering is nodig om ook in de toekomst gebruik te kunnen blijven maken van vrijwilligers. Ik zal hier geen lijst met praktische tips en handvatten geven. Daarover zijn al veel publicaties online en offline verschenen. In bijlage 22 heb ik een aantal handige publicaties en voorbeelden van vrijwilligersbeleid opgenomen. In deze paragraaf wordt in het licht van de hoofdvraag een paar strategische onderwerpen uitgelicht die het omgaan met vrijwilligers helpen verbeteren.

7.2.1. Motivatie

Volgens de Gast & Hetem (2018) is het een misvatting om te spreken over 'het motiveren van vrijwilligers'.

Vrijwilligers zijn per definitie gemotiveerd, anders zouden ze geen vrijwilliger zijn. Het gaat er volgens hen om waarom iemand vrijwilliger wordt en blijft.

Ten eerste is betrokkenheid de basis voor vrijwilligerswerk. Mensen moeten ergens bij betrokken zijn, voordat ze het besluit nemen vrijwilliger te worden (de Gast & Hetem, 2018). Er zijn vijf niveaus van betrokkenheid: missie, organisatie, opbrengsten, activiteiten en mensen. Betrokkenheid bij missie, organisatie en mensen wordt vaak omgezet in actie, dus in het doen van vrijwilligerswerk. Hieruit vloeit voort dat niet per se extra tijd gestoken hoeft te worden in het werven van vrijwilligers, maar eerder in het verhogen van hun betrokkenheid bij de missie en de organisatie; de gemeente.

Ten tweede kijken we naar de motivatietheorie van Deci en Ryan (Van den Broeck et al., 2009 en de Gast & Hetem, 2018). Vrijwilligers zijn namelijk mensen die hun betrokkenheid in actie hebben omgezet en die daartoe verleid zijn, omdat ze als vrijwilliger kunnen werken aan hun relationele verbondenheid, autonomie en competentie. Deze drie basisbehoeften van de mens als het gaat om motivatie, zitten ingebakken in de menselijke natuur (Van den Broeck et al., 2009). De behoefte aan relationele verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. De behoefte aan competentie is de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan. Mensen willen hun omgeving exploreren, begrijpen en beheersen. De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. 'Zelf kunnen beslissen' staat hierbij meestal centraal. Ook wordt autonomie in verband gebracht met zelfstandig mogen beslissen en persoonlijke vrijheid.

7.2.2. Zin-geven

Zin-geven is fundamenteel menselijk (Brucks & van Midden, 1992) en een belangrijke motivatiefactor voor vrijwilligers. Het is een scheppingsgegeven dat mensen het nodig hebben om te zien wat ze doen. Of anders gezegd: vrijwilligers hebben het nodig om te zien wat hun aandeel is in het grotere geheel. Wat dragen zij bij aan de doelen van de gemeente? Goed vrijwilligersmanagement maakt zichtbaar wat de gemeente nastreeft en hoe dat past bij haar identiteit en bestaansrecht ('S Jongers, 2018). Daar horen een heldere missie en visie bij, die richting geven aan de gemeente, haar vrijwilligerswerk en haar toekomstplannen.

Wat ook bij zin-geven hoort, is persoonlijke aandacht, zoals het uitspreken van waardering. Dit laat zien dat de inbreng van de vrijwilliger gezien wordt, op waarde geschat wordt en bijdraagt aan het doel van de gemeente. Waardering geven is extra belangrijk in moeilijke situaties en tijden van krimp. "We moeten elkaar overeind houden met stimulansen en met elkaar bedanken. Dat gebeurt veel te weinig" (Brucks & van Midden, 1992, p.58). Wat ook bijdraagt aan zin-geven is het laten zien hoe doelen in het vrijwilligerswerk aansluiten bij en passen in de overkoepelende doelstellingen (Hybels, 2005). Een bijpassende missie, visie en ambitie laten zien waar de vrijwilliger onderdeel van is (of wordt). Daarbij is het ook motiverend als een organisatie ruimte weet te scheppen in procedures en werkvormen, zodat vrijwilligers een eigen manier van werken kunnen volgen en invulling kunnen geven aan hun eigen geloofsbeleving (Brucks & van Midden, 1992)⁹. Het scheppen van deze ruimte zorgt voor diversiteit in het vrijwilligersbestand; verschillende meningen en belevingen werken zij aan zij. Op deze manier vullen vrijwilligers elkaar aan en maken zij gebruik van elkaars talenten, kennis, vaardigheden en (levens)ervaring, zoals past bij het functioneren als het lichaam van Christus.

7.2.3. Serieus nemen

Vrijwilligers willen serieus genomen worden (de Gast & Hetem, 2018). Dat serieus nemen bestaat uit een aantal elementen, waarvan er hier een aantal worden genoemd. Zo blijkt invloed en inspraak belangrijk te zijn. Dit maakt vrijwilligers betrokken bij de organisatie. Andersom ontvangt de organisatie ideeën, wensen en gevoelens van vrijwilligers, waarmee zij haar voordeel kan doen. Het gaat dan wel om substantiële inspraak. Volgens Van de Belt & Timmerman (1998) moeten vrijwilligers betrokken worden bij besluitvorming over de uitgangspunten van de organisatie. Het is volgens hen niet voldoende dat een keer in het jaar te doen. Zij moeten het hele jaar door op verschillende manieren betrokken worden bij wat de organisatie doet en wil doen, en daarover mee kunnen beslissen. Ook het hebben van een duidelijke visie vertelt de vrijwilliger dat hij serieus wordt genomen. Zo'n visie laat zien dat de kerkenraad heeft nagedacht over het werken met vrijwilligers en dat zij er niet zomaar een beetje bijhangen. Ook laat het zien dat de ambtsdragers niet alleen maar instrumenteel denken over vrijwilligers: 'ze voeren uit wat wij willen'. Een visie laat zien dat de toegevoegde waarde van vrijwilligers bij de gemeente in beeld is en gewaardeerd wordt. Vervolgens geeft uitgebreid vrijwilligersbeleid daar verder invulling aan.

Een ander element dat te maken heeft met het serieus nemen van de vrijwilliger, is het geven van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Beide zijn een teken van vertrouwen die de samenwerking positief beïnvloeden (Koopsen-Van de Kolk, 2020). Controle en wantrouwen, niet los kunnen laten, worden als negatief ervaren.

Een volgend element betreft de werving. Iedere potentiële vrijwilliger wil graag weten waar hij aan toe is, wat er van hem verwacht wordt. "Mensen moeten weten wat hun verantwoordelijkheden zijn, hoeveel tijd het gaat kosten, met wie ze samenwerken, waar en wanneer ze verwacht worden. Ze kunnen niet ja zeggen op een stel vaagheden. Aarzelen komt voort uit een gebrek aan informatie", aldus Hybels (2005, p.108). Het is voor de vrijwilliger belangrijk om te weten dat er geen onredelijke eisen aan hem worden gesteld in bijvoorbeeld werkbelasting, tijd en vaardigheden.

Tot slot willen vrijwilligers goede begeleiding. Een vrijwilligerscoördinator kan de belangen van de vrijwilligers behartigen bij het bestuur, en andersom. Ook kan hij een luisterend oor bieden, zorgen voor werving, selectie, training en uitzwaaien (de Gast & Hetem, 2018 & Koopsen-Van de Kolk, 2020 & Van de Belt & Timmerman, 1998).

⁹ In Barneveld wordt deze ruimte gegeven aan vrijwilligers. Zo hebben enkele gemeenteleden het initiatief genomen om openluchtdiensten te houden in een weiland, de Oude Kerk open te stellen en een pioniersplek te starten. Jongeren zijn op eigen initiatief gestart met de vlog 'Bakkie hoop'. In alle gevallen heeft de algemene kerkenraad de ruimte geboden voor deze initiatieven.

7.2.4. Werken met gaven

Bij het werven van vrijwilligers gaat het erom hoe zij in het dienen van de gemeente tot hun recht komen. Zij hebben talenten en gaven ontvangen die ze voor de gemeente willen inzetten. Vaak worden mensen gevraagd met ‘wil je dit of dat doen’ en vervolgens worden ze in een ‘taak-pak’ gehesen. Die blijkt veel te klein of te groot te zijn – het werk is te simpel of te veeleisend en de vrijwilliger wordt ongelukkig en haakt af. Die komt later niet meer terug als er wel een zinnige taak voor hem beschikbaar is. Daarom is het goed om niet functiegericht te zoeken, dus mensen te werven voor een specifieke functie of taak, maar gaven gericht. Functie en taken kunnen op die gaven aangepast worden, of verdeeld worden over meerdere vrijwilligers. Het is belangrijk dat het vrijwilligerswerk in de gemeente een goede naam heeft. Mensen maken dan vanzelf reclame en zo worden automatisch nieuwe mensen geworven.

Het werven van vrijwilligers heeft niet te maken met het opvullen van een gaatje, maar met het begeleiden van mensen in hun geestelijke groei. “Het gaat erom dat mensen hun gaven en passies ontdekken. Het gaat erom dat ze met vreugde God dienen en met blijdschap werken in Zijn Koninkrijk” (Hybels, 2005). Heel veel mensen durven zich volgens Hybels niet te melden als vrijwilliger, omdat ze denken het niet te kunnen. Hij stelt daarom voor hen een ‘proefrit’ aan te bieden. “Laat deze mensen experimenteren en uitproberen wat bij hen past. Dat geeft God de gelegenheid om hen te leiden naar de juiste plek. En sommige mensen blijven experimenteren omdat ze dat nou eenmaal leuk vinden.” In de gemeente komen door God geschonken gaven en talenten tot hun recht, tot eer van de Schepper.

7.2.5. Werken met talenten

Het voert te ver om uitgebreide bijbelstudies en exegeses te houden, maar in het kort kan worden vastgesteld dat de Bijbel meermaals spreekt over gaven en talenten die God aan mensen geeft. Een voorbeeld daarvan is de gelijkenis van de talenten uit Mattheüs 25:14-30. Dit verhaal maakt duidelijk dat iedereen talenten van God heeft gekregen en dat ieder mens nodig is in de gemeente. Het gaat erom dat iemand trouw is aan God, dat hij zich inzet en zijn best doet. Het gaat niet om slim zijn, maar om zich inzetten naar vermogen. Twee slaven in de gelijkenis hebben verschillende gaven toebedeeld gekregen, ieder naar zijn kunnen, maar ze maken allebei honderd procent winst. Zo is het ook in de gemeente. Iedereen is gewenst en iedereen is nodig, ieder naar zijn kunnen, om de gemeente op te bouwen. In de gemeente behoren daarom de talenten van mensen centraal te staan, van God gekregen, om daarmee de gemeente en de Here te dienen.

8. Conclusie

In het onderzoeksmodel van Osmer (2008) zijn we nu aanbeland bij het interpreteren van de onderzoeksgegevens. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken, die in het volgende hoofdstuk zullen leiden tot aanbevelingen.

Het moderamen van de hervormde gemeente Barneveld constateert dat het moeilijker begint te worden om vrijwilligers te krijgen voor de activiteiten in de gemeente. Daarom is onderzocht wat gemeenteleden motiveert om vrijwilliger te worden of wat hen tegen tegenhoudt, en hoe het moderamen van de hervormde gemeente Barneveld daarop kan inspelen om ook in de toekomst gebruik te kunnen blijven maken van vrijwilligers.

Deelvraag 1. Wat is de perceptie van gemeenteleden ten aanzien van het vrijwilligerswerk en hun motivatie om zich vrijwillig in te zetten?

- Uit de enquête blijkt dat de perceptie van gemeenteleden vooral is dat vrijwilligerswerk opbouwend is voor de gemeente. Het gemeentebelang staat dus voorop. Dit wordt direct gevolgd (met 2,5 procent verschil in score) door de verwachting dat het plezier en energie oplevert, nieuwe contacten oplevert en leidt tot het ontvangen van waardering. Wat in negatieve zin opvalt, is dat de respondenten verwachten dat het vrijwilligerswerk niet harmonieus zal verlopen en dat het ook niet serieus genomen zal worden. Zie bladzijde 23 van bijlage 12 voor details.

- Als het gaat om motivatie, dan valt op dat een meerderheid van de respondenten vrijwilligerswerk vanzelfsprekend vindt. Dit heeft ermee te maken dat de leeftijdscategorie 41 tot en met 60-plus sterker vertegenwoordigd is dan de jongere leeftijdscategorieën. In vaktermen wordt namelijk onderscheid gemaakt naar de 'oude vrijwilliger' die vrijwilligerswerk vanzelfsprekend en een plicht vindt, en de 'nieuwe vrijwilliger' – beïnvloedt door de postmoderne maatschappij – die in meerdere werelden leeft en heel bewust kiest in welke wereld hij zijn vrije tijd besteedt. Uit de resultaten blijkt dat 57,2 procent van de jongeren tot 25 jaar vrijwilligerswerk niet vanzelfsprekend vindt. In de leeftijd van 31 tot en met 40 jaar begint er voorzichtig een omslag te komen, welke doorzet vanaf 41 jaar. Dit zelfde beeld zien we ook terug in de tabel die aangeeft hoeveel respondenten in de verschillende leeftijdscategorieën vrijwilliger zijn geweest of nu vrijwilliger zijn. Vanaf 41 jaar nemen de cijfers toe.

Hiermee wordt aangetoond dat de 'nieuwe vrijwilliger' er aan komt en dat in de gemeente nu vooral nog het 'oude type' vrijwilliger actief is. Daarbij moet nog opgemerkt worden, dat de overgrote meerderheid van de respondenten aangeeft het vrijwilligerswerk als een bewuste keuze te zien. De vanzelfsprekendheid van vrijwilligerswerk leidt dus niet tot automatisch vrijwilliger worden. Ook dit past bij het 'nieuwe type' vrijwilliger. Voorzichtig kan daarom geconcludeerd worden dat ook de ouderen langzaam aan beïnvloedt worden door de postmoderne maatschappij. Zie bladzijde 9-11 en 15-16 van bijlage 12.

- Hoe meer mensen betrokken zijn op hun gemeente, hoe meer zij in beweging komen en als vrijwilliger aan de slag gaan. Dit wordt gemeten door te kijken naar het aantal relaties en hoe sterk die zijn. Ook wordt gevraagd of de gemeente als warm-bad wordt ervaren en gekenmerkt wordt door een wij-gevoel. Conclusie is dat de hervormde gemeente geen hele hechte gemeenschap is en daarmee geen sterke motivatiefactor is om vrijwilliger te worden. Ook blijkt uit het onderzoek dat leden die meer dan 12 jaar lid zijn het meeste vrijwilligerswerk doen. Er ligt nog een onontgonnen terrein voor het werven van vrijwilligers bij de leden die korter lid zijn.

- Opvallend is dat de respondenten sterk intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit hun motivatie om 'God te dienen' en 'wat voor de ander te willen betekenen'. Deze motivatie wordt versterkt als de respondent weet dat hij door God geroepen wordt tot vrijwilligerswerk. Verder valt te concluderen dat de meerderheid van de vrijwilligers gemotiveerd wordt door een goed vrijwilligersbeleid, waarin visie, missie, doelen, taken en duidelijke verwachtingen zijn opgenomen¹⁰. Ook een persoonlijke aanpak werkt motiverend, zoals het rekening houden met de eigen situatie, met de eigen kennis en vaardigheden en met het eigen opleidingsniveau. Maatwerk gericht op de persoonlijke leefsituatie werkt dus motiverend.

¹⁰ De beleidscommissie van de hervormde gemeente Barneveld heeft een missie en visie opgenomen in het Centraal Beleidsplan 2020-2023. Er is geen vrijwilligersbeleid.

Deelvraag 2. Wat motiveert mensen om actief te worden als vrijwilliger in de hervormde gemeente Barneveld, en wat demotiveert hen?

Motiverend

- De vrijwilligerstest van Movisie (2011) laat zien wat voor type vrijwilliger iemand is, en welke motivaties daarbij horen. Zo zien 'ondernemers' het vrijwilligerswerk als een uitdaging en een manier om zichzelf te ontwikkelen. Regelaars trekken verantwoordelijkheid naar zichzelf toe. Stimulatoren willen graag resultaat zien en acceptatie en erkenning ontvangen. Dienstverleners zoeken rust, zekerheid, veiligheid en sociale acceptatie. De testuitslag van alle geïnterviewde respondenten laat zien dat al deze typen in de hervormde gemeente van Barneveld aanwezig zijn en zij voor de uitdaging staat om ze allemaal op hun eigen manier te bedienen, om hen te werven én te behouden.
- Uit de interviews blijkt dat het gevraagd worden voor vrijwilligerswerk bij vrijwel iedereen motiverend werkt. Toch moeten er ook andere manieren gebruikt worden voor de werving, omdat er anders te veel in dezelfde vijver wordt gevestigd en veel mensen buiten beeld blijven.
- Mensen ontvangen karaktereigenschappen en talenten van God. Die inzetten is tot eer van God. Door rekening te houden met iemands kennis, vaardigheden en ervaring kan een vrijwilliger ingezet worden op een taak die bij hem past. Dat is motiverend, waardoor hij langer actief blijft dan als hij iets doet wat niet bij hem past.
- Vrijwilligerswerk levert van alles op dat motiveert. Denk bijvoorbeeld aan prettige gevoelens, geloofsgroei, karaktervorming, aanleren nieuwe vaardigheden, nieuwe sociale contacten en een sterkere band (betrokkenheid) met de gemeente.
- Sociale contacten, een goede relatie, samenwerken en gezelligheid worden genoemd als belangrijke stimulansen om vrijwilligerswerk te doen, evenals het zien van Gods leiding en Gods zegen op het werk.

Demotiverend

- Voor het werven van vrijwilligers wordt steeds in dezelfde vijver gevestigd. Het is een kringetje van mensen die vrijwilligerswerk doen of hebben gedaan, die telkens opnieuw worden gevraagd. Daardoor blijft een groot deel van de gemeente buiten beeld, waardoor talenten blijven liggen.
- Bij de werving van vrijwilligers wordt onjuiste en onvolledige informatie verstrekt, waardoor het vrijwilligerswerk bijna altijd tegenvalt.
- Er is onvoldoende experimenteerruimte om het vrijwilligerswerk te professionaliseren via bijvoorbeeld evaluatiegesprekken. Het idee bestaat dat kerkelijke regels en gebaande paden belangrijker zijn dan experimenteren onder leiding van de Heilige Geest.
- De waardering voor vrijwilligers wordt maar beperkt gevoeld.
- Het perspectief van de gemeente – gebaseerd op de enquête – is dat vrijwilligers(werk) niet serieus wordt genomen. In de interviews met gemeenteleden komt dit ook een paar keer naar voren.

Deelvraag 3. Wat doen organisaties en andere kerkelijke gemeenten om vrijwilligers te werven, te binden en te boeien in relatie tot de motivatie van vrijwilligers?

- De hervormde gemeente Barneveld heeft als het gaat over de omgang met vrijwilligers niets op papier staan¹¹. Opvallend is dat zeven van de acht onderzochte organisaties en kerken wel vrijwilligersbeleid op papier hebben staan.
- De organisaties en kerken met vrijwilligersbeleid spreken op papier hun waardering uit naar de vrijwilligers. Ook spreken zij uit dat het beleid ondersteunend is aan het vrijwilligerswerk, zodat vrijwilligers met plezier en vreugde hun werk kunnen doen. De formulering van dit beleid zorgt voor een mindset van waardering voor de inzet van vrijwilligers die in Barneveld door de vrijwilligers wordt gemist.
- Vrijwel alle organisaties maken gebruik van het 5xBI-model van CIVIQ: binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen (de Gast & Hetem, 2018). De KNVB en de Kloosterkerk maken het expliciet, de andere organisaties gebruiken het impliciet. Het 5xBI-model is een eenvoudig handvat voor het uitwerken van vrijwilligersbeleid.

¹¹ Ieder 'Orgaan van bijstand' van de kerkenraad heeft een eigen reglement, waarin onder andere verantwoordelijkheden, taken en budget zijn opgenomen. Iedere werkgroep dat onder een 'Orgaan van bijstand' valt heeft een taakomschrijving.

- De organisaties die het 5xBI-model impliciet gebruiken, laten niet alle B's tot hun recht komen. Expliciet gebruik zorgt ervoor dat alle onderdelen goed aan bod komen, laten de betreffende organisaties zien. Onderwerpen die op basis van de onderzochte beleidsdocumenten te vatten zijn onder de vijf B's zijn onder andere: visie, doel, doelgroep, boodschap (je verhaal), functieprofielen, rechten en plichten, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, competenties en vaardigheden, geestelijke gaven, inschatting tijdsduur, werving, selectie, scholing, begeleiding, leer elkaar kennen (introductie), inwerken, overlegvormen, evaluatie en feedback richting organisatie en richting vrijwilliger, waardering, bemoediging, beloning op allerlei verschillende manieren en uitzwaaien met een exitgesprek waarin de reden wordt besproken, waardering wordt uitgesproken en de deur open blijft voor de terugkeer van de vrijwilliger. Verder besteden de zeven organisaties met vrijwilligersbeleid aandacht aan organisatorische zaken als verzekeringen, privacy, vergoedingen en expliciet vastgelegde beloningen in natura of in geld bij specifieke gelegenheden.

- Belangrijke extra onderwerpen voor beleid:

De KNVB stelt zich flexibel op en adviseert clubs om rekening te houden met de persoonlijke situatie van de vrijwilligers. Daar kan de functie of de tijdsbesteding op aangepast worden. Dit past bij de resultaten van de interviews, waarin gemeenteleden ook aangeven dat zij dit graag zouden willen.

De Parochie Heilige Oda geeft vrijwilligers inspraak op het (vrijwilligers)beleid vanuit de gedachte dat zij belangrijke medewerkers zijn die in de praktijk mede de koers bepalen. Om zuinig op hen te zijn, is er een klachtenprotocol geformuleerd die ervoor zorgt dat snel wordt ingespeeld op ontevredenheid. Tot slot heeft de parochie een vrijwilligerscoördinator die al het vrijwilligerswerk onder zijn hoede heeft.

De Kloosterkerk kent ook een vrijwilligerscoördinator, maar dan in de vorm van een bestuurslid die het vrijwilligerswerk onder zich heeft.

De Bronkerk heeft voor de hele gemeente een vertrouwenspersoon aangesteld die expliciet beschikbaar is voor de vrijwilligers.

De hervormde gemeente Goudswaard heeft een vrijwilligersbestand aangelegd waarin alles wordt bijgehouden omtrent vrijwilligers, omdat een koppeling met het ledenbestand niet mogelijk is. Denk aan naam, adres, geboortedatum, duur van vrijwilligerswerk, talenten van de vrijwilliger en welke functies of taken de vrijwilliger al eerder heeft gedaan.

Deelvraag 4. Op welke manier kan het omgaan met vrijwilligers verbeterd worden?

- Als we kijken naar het eerste deel van het literatuuronderzoek bij deze vraag, dan zien we dat de christelijke gemeente de bedding is waarin het vrijwilligerswerk tot stand komt. Als fundament onder het vrijwilligerswerk is het zaak om eerst aandacht te besteden aan de visie op de gemeente, waarbij gemeenschap, priesterschap en discipelschap belangrijke gespreksonderwerpen zijn. Daarnaast is het zaak om bij de 'inrichting' van de gemeente samenhang aan te brengen tussen missie, visie, doelen en identiteit als richtinggevend instrumentarium voor de koers van de gemeente.

- Als we kijken naar het tweede deel van het literatuuronderzoek bij deze vraag, dan zien we dat vanuit de motivatietheorie het belangrijk is om vrijwilligers met elkaar te laten samenwerken. Sociale contacten en gezelligheid stimuleren de motivatie. Daarnaast willen vrijwilligers zelf ideeën uitproberen en activiteiten in gang zetten. Zij willen zelf hun processen kunnen beheersen (en daarmee de resultaten) en niet afhankelijk zijn van anderen (zoals een kerkenraad die verdragend werkt). Ook blijkt uit de motivatietheorie dat mensen zelfstandig willen kunnen beslissen en autonomie belangrijk vinden. Zij willen in vrijheid zelf besluiten kunnen nemen zonder de druk van een ander (of een kerkenraad) te voelen. Nu kan gedacht worden dat vrijwilligers dan helemaal los gaan. Dit is niet het geval. De geïnterviewde gemeenteleden geven aan dat zij beseffen dat in een christelijke gemeente samengewerkt moet worden, en dat zij daar zelf ook behoefte aan hebben. De andere vier onderwerpen uit het tweede deel van het literatuuronderzoek ('zin-geven', 'serieus nemen', 'werken met gaven' en 'werken met talenten') zijn belangrijke onderdelen van vrijwilligersbeleid, omdat het de vrijwilliger helpt om met plezier zijn werk te doen.

- Vrijwilligersbeleid creëert een mindset van waardering, blijkt uit deelvraag 3. De punten bij deelvraag 1 met betrekking tot slechte harmonie en niet serieus genomen kunnen dan ook met dit beleid worden getackeld. Ook kan hierin worden opgenomen wat de visie op vrijwilligerswerk is, welke doelen worden nagestreefd en hoe met (de

persoonlijke situatie van) vrijwilligers wordt omgegaan. De demotiverende punten bij deelvraag 2 kunnen ook via beleid én een goede uitvoering bijgebogen worden. Vrijwilligersbeleid is hét vehicle voor het professionaliseren van vrijwilligerswerk.

- Uit deelvraag 1 blijkt dat het 'nieuwe type' vrijwilliger eraan komt. De nieuwe vrijwilliger wil het vrijwilligerswerk duidelijk afperken, wil niet alleen geven maar verwacht ook wat terug, wil vooral kortlopende activiteiten en projecten doen, wil resultaat zien en houdt niet van vergaderen maar vooral van doen. Dit heeft tot gevolg dat het vrijwilligerswerk hierop afgestemd dient te worden, wil men in de toekomst over vrijwilligers blijven beschikken.
- De vrijwilligers die nu vooral actief zijn, zijn twaalf jaar of langer lid van de gemeente. Er ligt nog een heel gebied braak. Uit de enquêteresultaten blijkt dat leden die minder lang lid zijn, minder mensen kennen dan de 'langjarige leden'. Zij zijn minder in beeld en bevinden zich niet in de 'visvijver van vrijwilligers'. Daarom zullen andere wervingsmethoden nodig zijn om deze groep aan te boren. Te denken valt bijvoorbeeld aan een vacaturebank. Ook zal het vinden van vrijwilligers gemakkelijker gaan als de onderlinge band hechter wordt gesmeed,
- Deelvraag 2 laat zien dat een organisatie verschillende type vrijwilligers kent. Om vrijwilligers te kunnen werven en vasthouden is het zaak rekening te houden met deze types, door hen bij de start de eerder aangehaalde vrijwilligerstest te laten doen. Zo kunnen zij ondersteund worden op de manier die bij hen past. Ditzelfde geldt voor de gaven en talenten die gemeenteleden hebben. Gemeenteleden zijn gemotiveerd omdat zij zich herkennen in de gevraagde gaven en talenten, kennis en vaardigheden óf omdat ze juist iets anders willen doen dan dat ze normaal doen. Het werken met gaven en talenten past bij een christelijke gemeente die gelooft dat God verschillende gaven en talenten geeft aan mensen. In meerdere bijbelgedeelten komt het 'woekeren met talenten' naar voren. Als leden van één lichaam vullen gemeenteleden elkaar aan. Dat is het grondprincipe in de Bijbel.
- Het vrijwilligerswerk levert van alles op. Dit kan bijvoorbeeld gebruikt worden in allerlei communicatiemiddelen, om zo een goed beeld te geven van het vrijwilligerswerk en daarmee de perceptie van de gemeente te beïnvloeden. Ook kan dit gebruikt worden in werving en introductie- en evaluatiegesprekken.
- Uit deelvraag 3 blijkt dat vrijwilligersbeleid een waarderende mindset creëert. Het geeft duidelijk richtlijnen en handvatten hoe vrijwilligers worden ondersteund, zodat zij met plezier en vreugde hun werk kunnen doen. Een goed bruikbaar model voor dit beleid is het 5xBI-model. Het volgen van dit model zorgt ervoor dat alle belangrijke stappen worden gezet. Daarnaast laten een aantal organisaties en kerken zien dat er nog een aantal andere belangrijke onderwerpen zijn die van belang zijn om vrijwilligers te stimuleren. Deze verdienen een plek in vrijwilligersbeleid.

Centrale vraagstelling. Wat motiveert gemeenteleden om vrijwilliger te worden of wat houdt hen tegen, en hoe kan het moderamen van de hervormde gemeente Barneveld daarop inspelen om ook in de toekomst gebruik te kunnen blijven maken van vrijwilligers?

Deze vraagstelling heb ik beantwoord aan de hand van vier deelvragen. Het eerste deel van de hoofdvraag wordt hierboven beantwoord bij de conclusies van deelvragen 1 en 2. Het tweede deel van de hoofdvraag over hoe het moderamen hierop kan inspelen, is hierboven beantwoord bij de conclusies van deelvragen 3 en 4.

9. Discussie

In deze discussie reflecteer ik op het onderzoeksproces dat ten grondslag ligt aan dit onderzoeksverslag.

9.1. Reflectie onderzoek

Door fouten in de software van Parantion is een flink deel van de antwoorden op twee vragen niet toegewezen aan een van de antwoordopties. Het gaat dan om de vraag of iemand man of vrouw is, en of iemand vrijwilliger is, vrijwilliger is geweest of nooit vrijwilliger is geweest. Ondanks dat bewust gekozen is voor een bedrijf dat zegt samen te werken met hogeschole en hun logo's als bewijs op hun website voert, is de data niet foutloos opgeslagen. De resultaten van deze twee vragen zijn dan ook niet representatief en de lezer dient voorzichtig te zijn om deze te veralgemeniseren.

De hervormde gemeente Barneveld heeft ongeveer 6.400 leden. Zo'n 3.000 leden zijn aan te merken als 'trouwe kerkgangers', volgens de ledenadministratie. Een steekproef onder minimaal 341 van deze gemeenteleden is representatief (steekproefcalculator.com). De enquête is uitgezet onder 500 leden en er heeft een oproep in de kerkbode gestaan. Dit heeft 270 volledig ingevulde enquêtes opgeleverd. Hoewel officieel niet volledig representatief, kan door het grote aantal respondenten de uitslag naar mijn mening wel als grotendeels representatief beschouwd worden. Met deze 270 respondenten is gerekend. Enquêtes die niet volledig waren ingevuld - vaak maar een paar vragen - zijn buiten de resultaten gelaten. Omdat het mij ontbreekt aan kennis van SPSS27, is het mij wél gelukt om deze enquêtes weg te laten uit de tabellen, maar níet uit de grafieken (bijlage 12).

Als er gevraagd wordt naar motivatie, bestaat de mogelijkheid om 'God dienen' en 'Voor een ander wat betekenen' aan te vinken. Deze opties stonden eerst niet in de vragenlijst, omdat ik dergelijke 'christelijke' antwoorden als sociaal wenselijk zag. In de pre-test kwam naar voren dat deze antwoordopties werden gemist, juist omdat ze in een christelijke omgeving spelen. Daarom zijn ze alsnog toegevoegd. In de resultaten is zichtbaar dat deze twee opties door heel veel respondenten zijn aangeklikt. In eerste instantie dacht ik dat het dus toch sociaal wenselijke antwoorden zouden zijn, maar verificatie in de interviews bewijst het tegendeel. Het is daadwerkelijk zo dat dit belangrijke motivatiefactoren zijn voor gemeenteleden.

Het uitvoeren van twee onderzoeken en twee literatuurstudies, plus het schrijven van een theoretische kader in een relatief korte periode heeft ertoe geleid dat soms om pragmatische redenen afgeweken is van het standaard onderzoeksproces. Idealiter worden eerst de literatuurstudies gedaan en de theoretische kaders geschreven, om op basis van al dat materiaal enquêtevragen op te stellen. Nu is omwille van de tijd gekozen om na een beknopte literatuurstudie van relevante bronnen de vragenlijst op te stellen en uit te zetten. Dit heeft erin geresulteerd dat achteraf gezien een aantal vragen nog wat beter geoperationaliseerd hadden kunnen worden. Een en ander is rechtgetrokken in de vraagstelling van de interviews, waar met triangulatie en interne controlevragen uitkomsten zijn gecontroleerd.

9.2. Suggestie vervolgonderzoek

Vanwege de problemen met de software valt het aan te bevelen om nauwkeuriger onderzoek te doen onder mannen en vrouwen, en onder gemeenteleden die nooit, ooit of nu vrijwilliger zijn.

Aangezien cultuur buiten de kerk een grote invloed heeft op de cultuur binnen de kerk, en daarmee op de attitude van vrijwilligers, is het raadzaam onderzoek te doen naar hoe gemeenteleden beïnvloed worden en wat dit concreet betekent voor hoe zij het vrijwilligerswerk (zouden willen) invullen en hoe dit het beste ingericht kan worden. Dit draagt bij aan een betere werving en behoud van vrijwilligers.

In aanvulling daarop is het relevant te kijken hoe de betrokkenheid bij de gemeente verhoogd kan worden. Hoe meer betrokken, hoe meer gemeenteleden in beweging zullen komen.

10. Aanbevelingen

Op basis van het gehouden onderzoek en de getrokken conclusies wordt in dit laatste hoofdstuk een respons geformuleerd om de huidige problematische situatie bij te buigen naar de gewenste situatie (Osmer, 2008).

Respons op deelvraag 1

- Bereid het vrijwilligerswerk voor op de komst van het 'nieuwe type' vrijwilliger. Uit onderzoek blijkt dat die ook in de hervormde gemeente in Barneveld in opkomst is.
- Gebruik andere wervingsmethoden dan 'persoonlijk vragen of iemand vrijwilligerswerk wil doen' om een doelgroep te bereiken die korter dan twaalf jaar lid is van de gemeente. Dit is nog onontgonnen gebied blijkt uit het onderzoek.
- Het onderzoek laat zien dat de gemeente geen hele hechte gemeenschap is. Het versterken van de onderlinge banden verhoogt de betrokkenheid, waardoor mensen eerder overwogen om vrijwilliger te worden.
- Veel vrijwilligers zijn intrinsiek gemotiveerd. Dit wordt verder gestimuleerd als zij zouden weten dat God hen voor het vrijwilligerswerk heeft geroepen. Een preken-serie en bijbelstudies kunnen gaan over Christus, Zijn gemeente, de roeping om te dienen en het 'woekeren' met de gaven en talenten die een gemeentelid heeft.

Respons op deelvraag 2

- Neem nieuwe vrijwilligers de vrijwilligerstest van Movisie (2008) af. Dit helpt bij het ondersteunen van vrijwilligers op basis van hun behoeften. Ook kan hiermee een balans gezocht worden in het percentage per type vrijwilliger. Verder helpt het om specifiek te werven op een bepaald type.
- Aansluitend op het vorige punt: werf vrijwilligers specifiek op kennis en vaardigheden, gaven en talenten. Pas dit toe in bijvoorbeeld een vacaturebank en bij selectiegesprekken (het is dus niet meer vanzelfsprekend dat iemand standaard wordt 'aangenomen' als vrijwilliger).
- Start met het publiceren van persoonlijke verhalen over het vrijwilligerswerk. Actieve vrijwilligers kunnen vertellen wat het hen persoonlijk oplevert. Laat het een eerlijk verhaal zijn, waarin ook – in beperkte mate – wat moeilijkheden de revue passeren. Vervolgens lopen deze publicaties uit op het professionaliseren van het vrijwilligerswerk.

Respons op deelvraag 3

- Formuleer vrijwilligersbeleid ter ondersteuning van vrijwilligers¹². Het laat zien dat vrijwilligers serieus worden genomen, ondersteuning krijgen en geholpen worden om met plezier hun werk te doen.
- Gebruik voor het ontwikkelen van vrijwilligersbeleid het 5xBI-model en vul deze aan naar eigen inzicht.
- Geef vrijwilligers inspraak op (vrijwilligers)beleid, zodat zij zich gehoord en serieus genomen weten.
- Benoem een vrijwilligerscoördinator. Gezien het grote aantal vrijwilligers en de omvang van het vrijwilligerswerk is het belangrijk dat de coördinator overzicht houdt, beleid ontwikkelt, aanspreekpunt is, belangen behartigt bij de kerkenraad en eventueel andere overkoepelende taken op zich neemt, zoals werving en selectie.
- Leg een vrijwilligersbestand aan en houdt daarin alles bij met betrekking tot de vrijwilligers. De toegang moet vanwege privacyregels beveiligd zijn en slechts toegankelijk voor een beperkt aantal personen die er daadwerkelijk wat mee doen. Dit bestand helpt bij het overzicht houden, aansturen en 'belonen' van vrijwilligers.

Respons op deelvraag 4

- Ontwikkel een duidelijke visie op de gemeente (ecclesiologie). Formuleer op basis daarvan een samenhangend raamwerk van missie, visie, doelen, strategie en acties¹³. Ontwikkel vrijwilligersbeleid, rekening houdend met verschillende genoemde elementen (zoals flexibel aanpassen aan de persoonlijke situatie) en rekening houdend met de besproken motivatietheorie. Implementeer het vrijwilligersbeleid op een gestructureerde manier in de gemeente en borg het in het beleidsproces¹⁴.

Bijlage 23 t/m 25 zijn bedoeld om een aanzet tot innovatie te geven. Inmiddels heeft het moderamen van de algemene kerkenraad toegezegd een bijeenkomst te beleggen waarin ik dit onderzoek presenter en besproken wordt hoe de aanbevelingen geïmplementeerd gaan worden.

¹² Zie bijlage 23 voor een aanzet tot vrijwilligersbeleid.

¹³ Zie bijlage 24 voor uitleg.

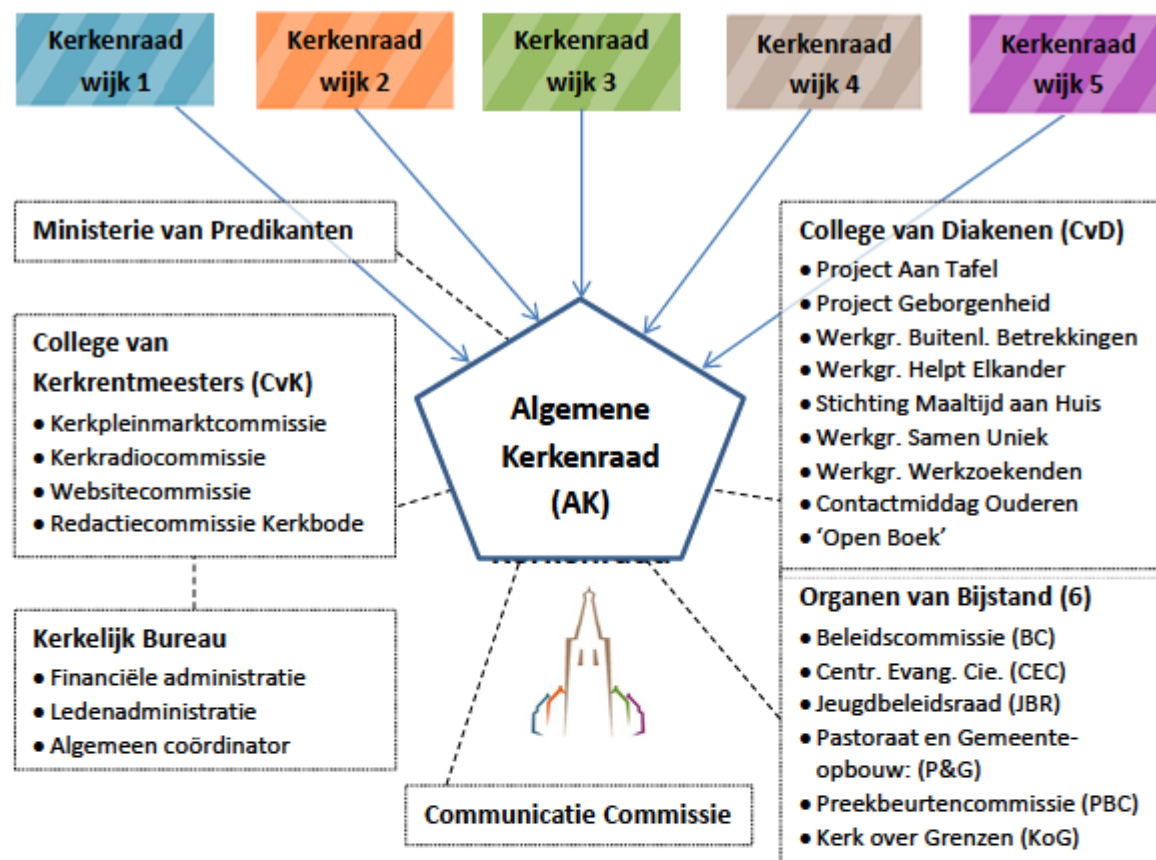
¹⁴ Zie bijlage 25 voor de structuur van een implementatieplan.

Bronnen

- Acron. (z.d.). *Stappen naar vrijwilligersbeleid*. Acron.
- Andriessen, D., Onstenk, J., Delnooz, P., Smeijsters, H., & Peij, S. (2010). *Gedragcode praktijkgericht onderzoek voor het hbo*. HBOraad - vereniging van hogescholen.
- Bracke, P., van de Putte, B., van Houtte, M., & Vermeersch, H. (2018). *Sociologie, een hedendaagse inleiding*. Academia Press.
- Breen, M. (2017). *Een Cultuur Van Discipelschap*. Nederland Zoekt.
- Brouwer, R. (2009). *Geloven In Gemeenschap* (1ste ed.). Kok.
- Brucks, G., & van Midden, P. (1992). *Plezier beleven aan de kerk*. Kok-Kampen.
- CBS. (2020, 18 december). *Religie in Nederland*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/religie-in-nederland/5-god-in-nederland>
- de Gast, W., & Hetem, R. (2018). *Basisboek vrijwilligersmanagement, aansturen, begeleiden en ondersteunen*. Coutinho.
- de Jong, Y. (z.d.). *Vrijwilligersbeleid. Vrijwilligerswerk*. Zorg voor beter. Kennisplein voor verpleging, verzorging, zorg thuis en eerste lijn. Geraadpleegd op 5 juni 2021, van <https://www.zorgvoorbeter.nl/vrijwilligerswerk-ouderen/vrijwilligersbeleid>
- De kerk en haar vrijwilligers. Meer informatie*. (2015). De Drie Ranken. <https://www.3ranken.nl/vrijwilligersbeleid/beleidsnotitie/>
- de Roest, H. (2005). *En de wind steekt op!* (1ste ed.). Meinema.
- de Roest, H. (2010). *Een huis voor de ziel* (1ste ed.). Meinema.
- God maakt ons dienstbaar aan Zijn werk, Centraal Beleidsplan van de Hervormde Gemeente te Barneveld 2020–2023*. (2020). Hervormde gemeente Barneveld.
- Handboek Vrijwilligersbeleid Bronkerk*. (2015, 15 april). Bronkerk. https://bronkerk.protestantsekerk.net/uploads/klant286/files/OverigeDocumentenFotos/KR20150415_Handboek_Vrijwilligersbeleid_Bronkerk.pdf
- Hoek, J. (2014). *De kerk leeft. Vitaal gemeente-zijn vandaag*. Groen.
- Hetem, R. (2020, 8 december). *Cijfers & Feiten. Feiten en cijfers over vrijwillige inzet 2019*. <https://vrijwilligerswerk.nl/themas/wetenschap/cijfers/default.aspx>
- Hornikx, R. (2006). *Kleine Encyclopedie Van Gemeenteopbouw* (1ste editie). Kok.
- Hybels, B. (2005). *Vrijwilligers mobiliseren*. Gideon, Stichting Uitgeverij.
- Jones, J. D. (2017). *Krimp onderkennen. Hoop hervinden*. Ekklesia.
- Kock, D. J., & Verboom, W. (2017). *Altijd leerling* (1ste ed.). Boekencentrum.
- Koopsen-van de Kolk, C. (2020). *Vrijwilligers Centraal* (1ste ed.). SWP.
- Meijs, L. C. P. M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties / druk 1*. NOV Publikaties.
- Movisie. (2008). *Quickscan Vinden en Verbinden*. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/publication-attachment/Quickscan%20Vinden%20en%20Binden%20%5BMOV-223371-0.3%5D.pdf>
- Movisie. (2011). *Pak de passie! Magazine over betrokkenheid 2.0*. <https://www.movisie.nl/publicatie/pak-passie>
- NOV. (2015). *Zelfevaluatie vrijwillige inzet goed geregeld*. <https://vrijwilligeinzetgoedgeregeld.nl/>

- O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. SAGE Publications.
- Osmer, R. R. (2008). *Practical Theology. An introduction*. Eerdmans Publishing Co.
- Paas, S. (2001). *Jezus als Heer in een plat land* (1ste ed.). Boekencentrum.
- Paas, S. (2004). *De werkers van het laatste uur* (2de ed.). Boekencentrum.
- Paas, S. (2019). *Vreemdelingen en priesters: christelijke missie in een postchristelijke omgeving* (8ste ed.). KokBoekencentrum.
- Root, A. (2021). *The Congregation in a Secular Age (Ministry in a Secular Age Book #3): Keeping Sacred Time against the Speed of Modern Life*. Baker Academic.
- Sengers, E. (2006). *Aantrekkelijke kerk*. Eburon.
- 'S Jongers, T. (2018). *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties. Een praktische gids* (1ste ed.). Coutinho.
- Stoppels, S. (2013). *Oefenruimte. Gemeente en parochie als gemeenschap van leerlingen*. Boekencentrum.
- Centrum voor Bijbelonderzoek. (2021). *StudieBijbel Online*. StudieBijbel Online. <http://online.studiebijbel.nl>
- Taylor, C. (2010). *Een seculiere tijd* (2de ed.). Lemniscaat.
- van de Belt, T., & Timmerman, K. (1998). *Vrijwilligerswerk* (1ste ed.). H. Nelissen.
- van de Lagemaat, T. (2013). *De stille evolutie. Individualisering in de Gereformeerde Bond* (1ste ed.). BDU Media.
- van den Brink, G. (2000). *Oriëntatie in de filosofie*. Boekencentrum.
- van den Brink, G., & van der Kooi, C. (2011). *Christelijke dogmatiek*. Boekencentrum.
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie, nr. 4*, 316–335.
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf
- van der Kolm, G. J. (2001). *Verbeelding van de kerk*. Boekencentrum B.V.
- van der Ven, J. A. (1993). *Ecclesiologie In Context*. Kok.
- van Ostaijen, M. (2018). *Wij zijn ons. Een kleine sociologie van grote denkers*. Van Tilt.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek ?* (5de editie). Boom Lemma.
- Vrijwilligers. (z.d.). KNVB. Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://www.knvb.nl/assist/assist-bestuurders/vrijwilligers>
- Vrijwilligersbeleid. (2012). Heilige Oda Parochie. https://www.heiligeodaparochie.nl/wp-content/uploads/2019/07/vrijwilligersbeleid_20190701.pdf
- Vrijwilligersbeleid Hervormde Gemeente Goudswaard. (2015, september). Hervormd Goudswaard.
<https://www.hervormd-goudswaard.nl/wp-content/uploads/2016/12/Vrijwilligersbeleidb.pdf>
- Vrijwilligersbeleid Stichting Kloosterkerk. (2019, februari). Kloosterkerk. <https://www.kloosterkerk.nl/wp-content/uploads/2019/04/190211-Vrijwilligersbeleid-Stichting-Kloosterkerk.pdf>
- Warren, R. (2003). *Doelgerichte Gemeente*. Medema.
- Wat kun jij doen? (z.d.). Rode Kruis. Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://www.rodekruis.nl/doe-mee/>

Organogram Hervormde gemeente Barneveld



Werkgroepen en (sub)commissies van OvB:

CEC (11)	JBR (7)	P&G (10)	KoG (2)
• (Youth) Alpha • Dostyolou • Gebedsactiviteiten • Godsdienstonderwijs • Openbare Scholen • Lectuurcommissie • Missionaire diensten • Openstelling Oude Kerk • Sing-Inn • Athletes in Action / Pioniersplek • Open Maaltijden • Jeugdweden	• Bijbelklas • CCO • Jeugdraad ◦ Bijbelstudiegroepen ◦ Jeugdclubs ◦ Open Jeugdwerk • Kinderoppas • Kerkboekje commissie • Zondagsschool • Opvoedkringen	• Hot Item-avonden • Marriage-course • Past. en Bevrijding • Veilige Kerk • Pers. Pastorale Begeleiding • Rouw en Verlies • Huwelijkskring • Homoseksualiteit • Israël & Onze Gemeente • ZIJ	• Thuisfrontcommissies ◦ Janneke Berg ◦ Fam. Van Leijenhorst ◦ Fam. Boone ◦ Geanne van Maanen ◦ Willeke van Kruistum ◦ Fam. Branger • Werkgroep Vervolgde Kerk

Bijlage 2 – Gemeente en de ambten

Instituut

Als gevolg van de leerstellingen van Marcion en de invloed van de gnostiek in de tweede eeuw begon een hiërarchie in de kerk te ontstaan. De eenheid van de gemeente en haar continuïteit met het getuigenis van de eerste apostelen komt op het spel te staan. Als gevolg hiervan en vanwege het debat in die tijd, komen credo, canon en ambt (bisschoppelijke structuur) tot stand als bewakingsinstrumenten van de eenheid en identiteit van de kerk. Geleidelijk aan nam het charismatische karakter in de kerk af en groeide er een kloof tussen ambtsdragers en de gemeente. Het ambt staat voor het dienen van de gemeente (subject), maar langzaamaan werd de gemeente object van het handelen van de ambtsdragers (zij gingen over de gemeente beslissen). Uiteindelijk groeit de kerk uit tot een hiërarchisch georganiseerd machtsinstituut in de vierde eeuw, na 'de Wende' van keizer Constantijn de Grote. De taak om het evangelie te verkondigen komt bij betaalde professionals te liggen. Daarmee komt het christendom als massabeweging tot stilstand. Doordat de hele samenleving 'gekerstend' wordt en betaalde professionals verantwoordelijk zijn voor de evangelieverkondiging in plaats van de gewone man/vrouw, gaat de beweging eruit bij de gewone mensen.

In de 16^e eeuw heeft de kerk een zo vanzelfsprekende positie in de samenleving, dat de sociale gemeenschap in een dorp overeenkomt met de kerkelijke gemeenschap in het dorp. Ook in deze tijd wordt sterk hiërarchisch gedacht, waardoor macht, gezag en charismata vooral van toepassing zijn op ambtsdragers, niet op de leek. Volgens de reformatoren is er geen ruimte meer voor de hiërarchische tegenstelling tussen geestelijken en leken. De gemeente is de gemeenschap der heiligen waar ieder geroepen wordt zijn gaven ten nutte van de ander aan te wenden. Ambtsdragers staan niet boven, maar in de gemeente. Luther noemt dit het priesterschap van de gelovigen; iedereen die door het doopwater heen is gegaan wordt hiertoe gerekend. Ondanks deze stellingname komt vooral de nadruk te liggen op 'inrichting van de kerk in overeenstemming met de geestelijke orde die onze Here ons in Zijn Woord geleerd heeft' (NGB, art.30). In de praktijk komt dit neer op een sterke rol voor de kerkenraad (presbyterium) en in het bijzonder van de predikant, aan wie de bediening van het Woord en de sacramenten wordt toevertrouwd. Daarmee brengt de Reformatie geen grote verandering aan in de kerkstructuur ten aanzien van macht, gezag en charismata. Calvijn is voorstander van een hiërarchische structuur in de gemeente. Daardoor komt een effectieve pneumatologie met betrekking tot het ambt nauwelijks tot ontwikkeling. Een pneumatische benadering gaat ervanuit dat de Geest aan iedereen gaven schenkt en dat de Geest deze gaven inzet voor het welzijn van de gemeente. Daarmee wordt het charismatische karakter van de gemeente en de bijdrage van ieder lid gewaarborgd. God schenkt binnen het lichaam van Christus onderscheiden gaven tot opbouw van de kerk en tot heil van de wereld. De ambten geven hier sturing aan in de gemeente, vanuit dienend perspectief. Ambt en charisma staan dus niet tegenover elkaar, maar hebben elkaar nodig.

De nadruk op Woord en Geest en de vrijheid van de Geest zijn typisch elementen die in de gereformeerde geloofsbeleving een belangrijke rol spelen. Calvijn ziet het risico dat 'de manier van kerk-zijn' of 'de manier van toepassen van de sacramenten' het gevaar in zich heeft dat Woord en Geest in die specifieke vorm worden opgesloten. Daardoor kunnen Woord en Geest niet meer vrij bewegen. De Nederlandse theoloog Noordmans staat ook in deze lijn. Hij is een vurig pleitbezorger van de gedachte dat de Geest van Christus zich steeds weer vrijmaakt van oude gestalten en vrij is om nieuwe wegen te zoeken. De Geest is niet afhankelijk van bij de mens ontwikkelde condities, kerkelijke vormgeving, rituelen of liturgische orde.

Lichaam van Christus

In de eerste brief aan de Korinthiërs legt Paulus een theologisch kader neer voor gemeentelopbouw. Het gaat om één Here, één Geest, één lichaam waarvan ieder onderdeel belangrijk is en gebruikt wordt voor de opbouw van het geheel. Het beeld van de gemeente als het lichaam onder het ene hoofd Christus (1Kor.12) is een kernachtige beschrijving van de christelijke gemeenschap, het leiderschap en de wijze van opbouw. Christus wordt het hoofd genoemd en de gemeenteleden vormen het lichaam met zijn vele leden. Die verbondenheid en afhankelijkheid van Christus vinden we ook terug in de johanneïsche vergelijking tussen wijnstok en ranken (Joh.15) welke teruggaat op Psalm 80. De verbondenheid met en afhankelijkheid van Christus blijken eveneens uit het krachtige beeld van de gemeente als bruid (Ef.5) en in de vergelijking van de gemeente met een gebouw of huis (Ef.2).

Volgens Paulus (1Kor.3-4) komt het in de christelijke gemeente aan op eenheid en samenwerking. Zo wordt leiderschap gekenmerkt door dienen en samenwerken, niet door hiërarchie en macht. Leiders en volgers (gemeenteleden) staan niet tegenover elkaar, maar ieder levert een eigen bijdrage om het lichaam van Christus te laten functioneren. Dat wat gebouwd wordt, wordt niet door leiders of door elkaar beoordeeld. Het oordeel is aan God. Paulus geeft zichzelf als voorbeeld om dit duidelijk te maken. Volgens hem (1Kor.4) moeten geestelijke leiders en geestelijk gevorderden zich ondergeschikt maken aan de behoefte van de gemeente. Deze nederige en dienende houding is in het belang van de hele gemeente en is een van de belangrijkste manieren om gelovigen aan te sporen tot kruisdragen en navolging van Christus. Ieder draagt in de gemeente en als onderdeel van het lichaam van Christus volle verantwoordelijkheid om bij te dragen aan haar functioneren, zonder dat dit door anderen mag worden afgeremd of mag worden beoordeeld.

In de eerste brief aan de Korinthiërs, hoofdstuk 12-14, gaat het opnieuw over eenheid en samenwerking, maar dan richt Paulus zich vooral op gemeenteleden. Iedereen behoort volgens hem een bijdrage te leveren aan de gemeente. Hoewel iedereen ook vaak een eigen belang zal hebben - zie de analyse van de huidige tijd en motivatiefactoren van vrijwilligers - zal geleerd moeten worden het belang van de hele gemeente op nummer 1 te zetten en prioriteit te geven. Zoals de delen van het lichaam van elkaar afhankelijk zijn, zo ook de gemeenteleden met hun gaven. Niet een enkeling, maar allen worden geroepen tot dienst aan God. Allen hebben iets ontvangen om bij te dragen aan het geheel. Die gezamenlijke inzet maakt van een gemeente een bloeiende gemeente.

Net zoals een lichaam verschillende ledematen en organen heeft met verschillende functies, zo is de gemeente ook divers van samenstelling. De vele verschillende leden horen bij elkaar, zijn op elkaar aangewezen en vormen zo een eenheid. De Heilige Geest is daarbij het verbindende element. Gelovigen met verschillende gaven en bedieningen zijn even belangrijk voor de gemeente: de een is niet waardevoller dan de ander. Die verscheidenheid aan gaven en bedieningen is Gods bedoeling. Hij heeft de gemeente hiermee opgebouwd. Gelovigen mogen elkaars gave en bediening niet afwijzen en onderwaarden. Zij functioneren met en door elkaar in één lichaam, als losse onderdelen kunnen zij niet functioneren (in onze tijd lijken veel mensen te denken dat dit wel kan).

Het is dus duidelijk dat de gelovigen niet allen dezelfde gaven en bedieningen hebben, en dat is door God zo gewild, zodat zij elkaar aanvullen, opbouwen en op elkaar aangewezen zouden zijn.

Voor Paulus betekende lidmaatschap van een gemeente niet de toetreding tot een kerkgenootschap. Voor Paulus betekende lidmaatschap dat iemand een cruciaal orgaan werd van een levend lichaam. In de Heidelbergse Catechismus staat in antwoord 55 'dat ieder zich verplicht moet voelen om zijn gaven tot nut en heil van de andere leden bereidwillig en met vreugde te gebruiken'. Ofwel: ieder gemeentelid is geroepen de ander te dienen, tot opbouw van de gemeente.

In 1 Petrus 2 worden gemeenteleden opgeroepen zich als levende stenen te laten gebruiken voor de bouw van een geestelijk huis, ofwel: voor de opbouw van de gemeente. Het gebouw als metafoor voor de gemeente, wordt gebouwd met levende stenen. De gemeente is daarmee een organisme. En een organisme is in beweging. De kerk is niet een instituut waarin de beweging wordt gesmoord door ambten, regels en procedures, maar een beweging waar gaven en bedieningen worden gestimuleerd, ondersteund en versterkt, tot eer van de Heer van het Huis.

Beweging

De kerk hoort een beweging te zijn, een organisme, dat steeds weer zichzelf kan hervormen om het evangelie geloofwaardig uit te dragen. Haar levenswijze – van alle gemeenteleden – hoort anders te zijn dan wat de wereld laat zien. In het vroege christendom was dit het geval; het was een massabeweging van zeer toegewijde leden met een groot verlangen. Dit verlangen bracht passie en vuur voort, wat aanstekelijk werkte op haar tijdgenoten. Wat is het verlangen van de kerk vandaag? Wordt er nog wel verlangd in de kerk? Waarnaar? Naar de hemel – het geloof als verzekeringsbewijs? Of naar Gods Koninkrijk en Zijn heerschappij? Wat is het verlangen en de boodschap waarmee de kerk vandaag haar tijdgenoten tot jaloersheid weet op te wekken?

Een heldere missie en visie zijn kenmerken van een beweging. Zo'n missie en visie maken duidelijk waarom de beweging bestaat en wat ze wil bereiken. Controle en strakke procedures zijn daarom niet nodig. Alles wat gedaan wordt, wordt gespiegeld aan en wordt afgeleid van de missie en visie. Een instituut houdt echter vast aan regels, procedures, protocollen, voorschriften en patronen. Zo'n gedeelde missie en visie houdt mensen bij elkaar en zorgt

voor een interne cultuur van toewijding. Dit was de cultuur in de vroege kerk. In een instituut zijn missie en visie niet inspirerend genoeg om mensen bij elkaar te houden, je voor in te zetten of zelfs offers te brengen. Missie en visie zijn richtinggevend voor de hele beweging. Daarom kan met iedereen samengewerkt worden die hieraan bijdraagt. Een instituut is meer gericht op de juiste personen en de juiste gewoontes en gebruiken. Kerkmuren zijn binnen een instituut nog niet geslecht. Een beweging produceert innovatieve ideeën, omdat ze er niet bang voor is. Zij moedigt haar leden juist aan om creatief te denken, te experimenteren en nieuwe ideeën uit te proberen. Doordat de beweging minder hiërarchisch is, verspreiden ideeën zich snel, ontstaan er netwerken van mensen rond deze ideeën waar door de uitvoering snel van de grond komt.

Naast missie en visie zijn doelen belangrijk. De leden moeten weten waarom de gemeente bestaat en wat de gemeente verondersteld wordt om te doen. Dat levert een aantal voordelen op:

- Een duidelijk doel versterkt het moreel

Paulus zegt dat de sleutel van harmonie in de gemeente eensgezindheid is over het doel van de gemeente (1Kor.1:10). Hier horen ook missie en visie bij. Als die er niet zijn, strompelt de gemeente maar voort, zonder een duidelijke koers, waardoor samenhang, inspiratie en toewijding ontbreken. Er zijn wel veel activiteiten, maar die staan allemaal op zichzelf en dragen niet bij aan een groter doel.

- Met een duidelijk doel neemt de frustratie af

Doel en visie richt de gemeente op inhoud en activiteiten. Dat betekent dat er duidelijk zicht is op wat de gemeente wel én niet wil doen. Wat bepalend is, is of een activiteit bijdraagt aan het doel. Dat houdt de gemeente op koers. Zonder missie, visie en doel is het niet mogelijk een gemeente te leiden en op koers te houden. Met doel, missie en visie is het veel makkelijker om beslissingen te nemen. Elk subdoel hoort bij te dragen aan het overkoepelende doel (of doelen). Gemeenteleden kunnen zo zelf al inschatten of hun gewenste activiteit bijdraagt aan het doel. En voor zover de kerkenraad nog zelf wil besluiten, kan hij snel beslissen en duidelijk uitleggen waarom iets wel of niet geaccepteerd wordt.

- Focus en concentratie geven de gemeente kracht

In veel gemeenten gebeurt veel, maar de activiteiten zijn niet gefocust en geconcentreerd op het hoofddoel van de gemeente. Een van de hoofddoelen is invloed hebben op de wereld buiten de kerk. Dan moeten activiteiten daarop gefocust worden. Veel gemeenteleden weten niet wat het doel is van hun eigen gemeente. Dat blijkt ook uit de interviews die ik in Barneveld heb gehouden. Daardoor wordt er van alles gedaan, maar de gemeente wordt niet gezond opgebouwd, omdat het alle kanten opgaat. De gemeente is dan wel efficiënt georganiseerd, maar is zij ook effectief in het doen van de goede dingen?

- Een duidelijk doel trekt mensen

Mensen zoeken betekenisgeving, richting en doel in hun leven. Een gemeente met een duidelijke koers helpt daarbij. In het geval van nieuwe leden is het goed om het gesprek met hen aan te gaan. Zeker als ze vanuit een andere kerk overkomen, hebben ze vaak bepaalde beelden en verwachtingen van de nieuwe gemeente. Door missie, visie en doelen uit te leggen, en wat van de nieuwelingen wordt verwacht, kan een duidelijk commitment gevraagd worden.

- Een duidelijk doel helpt bij evalueren

Zijn we aan het doen wat God wil dat we doen? En hoe goed doen we dat? Dat zijn de cruciale vragen die de gemeente zich telkens weer moet stellen. Daardoor wordt de gemeente sterker en gezonder. De door lessen te leren en te verbeteren, ontstaat er beweging. En als er een beweging ontstaat, ontstaat er toewijding.

Oproep

Nu het instituut kerk niet langer meer vanzelfsprekend is en geen vooraanstaande positie meer inneemt in de samenleving, zijn we terug in de situatie van de vroege kerk. Dat betekent dat we de gemeente moeten vernieuwen en in beweging moeten brengen. Het institutionele element moet aanzienlijk minder worden, de diepe motivatie van toen moet hervonden worden en alles moet dienstbaar zijn aan en gericht zijn op de missie van de kerk zoals de Bijbel ons die voorhoudt.

Bronnen

Hoek, J. (2014). *De kerk leeft. Vitaal gemeente-zijn vandaag*. Groen.

Hybels, B. (2005). *Vrijwilligers mobiliseren*. Gideon, Stichting Uitgeverij.

van den Brink, G., & van der Kooi, C. (2011). *Christelijke dogmatiek*. Boekencentrum.

Kock, D. J., & Verboom, W. (2017). *Altijd leerling* (1ste ed.). Boekencentrum.

Bijlage 3 – Priesterschap alle gelovigen

Reformatie

Tijdens de reformatie kwam het priesterschap van iedere gelovige aan de orde (1 Petrus 2:4-9). Dit was met name bij Maarten Luther het geval. Volgens hem vormt de gemeente naar haar wezen een broederschap, waarin mensen aan elkaar zijn gegeven door Christus die ons zo vernieuwt, dat iedere christen voor zijn naaste een Christus wordt. Luther beoogde een gemeenschap van bewuste christenen, waar levensheiliging en onderlinge dienstbetoon voluit zouden functioneren. Martin Bucer legt de nadruk op de christelijke gemeente als een charismatische liefdesgemeenschap, waarbinnen elk gemeentelid zijn eigen taak heeft. Zoals gezegd in bijlage 2, komt dit priesterambt van alle gelovige beperkt van de grond. Naast het denken in hiërarchie ligt er grote nadruk op de individuele gelovige in zijn of haar relatie met God. Er is weinig aandacht voor de wijze waarop de Geest door de gezamenlijke gaven van de gelovigen werkt ten gunste van de gemeente. Gemeenteleden zijn van elkaar afhankelijk, omdat zij elkaar aanvullen met hun gaven. De charismata dienen zo de gemeente als geheel, en de Heilige Geest werkt zo door gemeenteleden heen tot groei en opbouw van het grote geheel.

Priesterschap

Petrus past het priesterschap allereerst toe op de hele gemeente (1Petr.2:4-9). Het is een collectieve term. Vanuit de collectieve verbondenheid met Christus door de doop, ontvangt ieder lid zijn priesterlijke waardigheid. Deze volgorde is belangrijk, omdat het aangeeft dat de kerk niet bestaat uit allerlei individuen en dat de gemeente een optelsom is van al die individuen. God heeft een relatie met het collectief, en vandaaruit met het individu. De gemeente is door Hem gekozen om Zijn plan voor de mensheid en Zijn wereld zichtbaar te maken. De kerk is geroepen als gemeenschap om het evangelie te verkondigen, tot eer van God. En om een eschatologische gemeenschap te zijn die heen wijst naar het komende Koninkrijk van God. De kerk stelt zich daarom niet tegenover de wereld op, maar beweegt zich erin. Groei, heiliging en discipelschap zijn belangrijke woorden in een 'priesterkerk'.

In de genoemde tekst spreekt Petrus de gemeente aan als het niet nieuwe volk van God. Dat doet hij door een werkwoordsvorm te kiezen die aangeeft dat het volk vrij mag naderen tot God, zonder tussenkomst van een priester. Deze priesters worden opgeroepen om zich als levende steen te laten gebruiken voor de opbouw van een bouwwerk waarvan God de bouwmeester is. Het gaat hier over de gemeente, waarin de Heilige Geest woont en werkt. Elke gelovige doet als priester dienst in dat gebouw, het 'huis van God'. Het doel dat we daarbij hebben is God te eren door Hem te dienen met geestelijke offergaven als bidden, lofprijzen en verkondigen. En door ons zelf te 'offeren': door het dienen van de gemeente. Niemand uitgezonderd, iedereen heeft een taak tot opbouw van de gemeente en tot eer van God.

Een passende tekst die dit verder verduidelijkt, is Filippenzen 2:3-8. Deze tekst maakt duidelijk dat gelovigen een nederige houding moeten aannemen ten opzichte van elkaar. De Here Jezus geeft zelf het voorbeeld. Eenheid en eensgezindheid in de gemeente komen alleen tot stand wanneer gemeenteleden leren hun broers en zussen hoger of belangrijker te achten dan zichzelf. Dit leidt er namelijk toe dat zij niet alleen op zichzelf gericht zijn, maar ook aandacht hebben voor de belangen van een ander. De gebruikte werkwoordsvorm onderstreept dat het hier niet gaat om tijdelijk gedrag, maar om een structurele levenshouding. Paulus roept op nog meer plaatsen op om de belangen van de ander boven het eigenbelang te plaatsen (1Kor.10, 13). Het is echter niet zo dat gelovigen hun eigenbelang volledig zouden moeten negeren. Daar duidt het woordje 'ook' op in de tekst. Wel is het zo dat het welzijn van heel de gemeenschap prioriteit heeft en voorop behoort te staan.

Oproep

Op basis van bovenstaande en andere bijbelteksten behoort de gemeente een gemeenschap van priesters te zijn. Het is zaak dat dit opnieuw wordt ontdekt en dat we gehoorzamen aan wat de Heer voor ogen heeft voor Zijn gemeente.

Bronnen

Hoek, J. (2014). *De kerk leeft. Vitaal gemeente-zijn vandaag*. Groen.

Paas, S. (2019). *Vreemdelingen en priesters: christelijke missie in een postchristelijke omgeving* (8ste ed.). KokBoekencentrum.

Hybels, B. (2005). *Vrijwilligers mobiliseren*. Gideon, Stichting Uitgeverij.

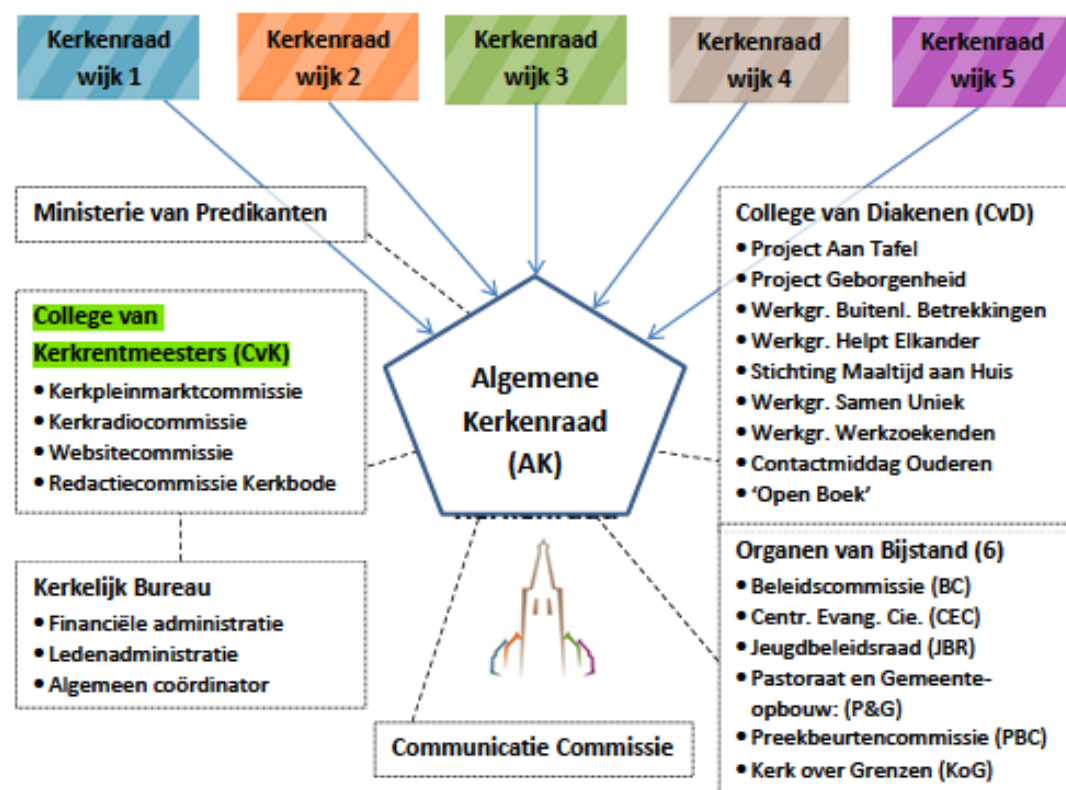
Centrum voor Bijbelonderzoek. (2021). *StudieBijbel Online*. StudieBijbel Online. <http://online.studiebijbel.nl>

Bijlage 4 – Vragenlijst enquête

De uitslagen van de pretests zijn te downloaden via https://turnaroundcommunicatie-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/martin_turnaroundcommunicatie_nl/EuqXmUH6CuhJmXoaUIQmCpkB8Clbt4DoTZBvcUso3U97_Q?e=G8dhgF

Bijlage 5 – Spreiding interviews over vrijwilligersveld

Organogram Hervormde gemeente Barneveld



Werkgroepen en (sub)commissies van OvB:

CEC (11)	JBR (7)	P&G (10)	KoG (2)
• (Youth) Alpha • Dostyolou • Gebedsactiviteiten • Godsdienstonderwijs • Openbare Scholen • Lectuurcommissie • Missionaire diensten • Openstelling Oude Kerk • Sing-Inn • Athletes in Action / Pioniersplek • Open Maaltijden • Jeugdweden	• Bijbelklas • CCO • Jeugdraad ◦ Bijbelstudiegroepen ◦ Jeugdclubs ◦ Open Jeugdwerk • Kinderoppas • Kerkboekje commissie • Zondagsschool • Opvoedkringen	• Hot Item-avonden • Marriage-course • Past. en Bevrijding • Veilige Kerk • Pers. Pastorale Begeleiding • Rouw en Verlies • Huwelijkskring • Homoseksualiteit • Israël & Onze Gemeente • ZIJ	• Thuisfrontcommissies ◦ Janneke Berg ◦ Fam. Van Leijenhorst ◦ Fam. Boone ◦ Geanne van Maanen ◦ Willeke van Kruistum ◦ Fam. Branger • Werkgroep Vervolgde Kerk

Bijlage 6 - Interviewvragen

Interviewvragen onderzoek motivatie vrijwilligers op basis van literatuur

Tijdsduur circa 45 minuten

De pretests zijn te downloaden via https://turnaroundcommunicatie-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/martin_turnaroundcommunicatie_nl/EuqXmUH6CuhJmXoaUIQmCpkB8Clbt4DoTZBvcUso3U97_Q?e=G8dhgF

Algemeen

1. Leeftijd
2. Hoe lang ben je lid van deze hervormde gemeente?
3. Hoelang ben je inmiddels vrijwilliger?
4. Wat doe je voor vrijwilligerswerk?

Motivatie vrijwilligerswerk

5. Wat heeft tot de keuze geleid om vrijwilligerswerk te doen?
(Bewuste keuze?)
p16 vrijwilligers mobiliseren
(plicht/verplichting/verwachtingspatroon, gehoorzaamheid, bewust eigen keuze naast allerlei andere dingen in het leven en andere keuzes, dienen Christus, je steekt er zelf wat van op, het levert wat op, er voor de ander zijn, leuk om te doen)
p76 De werkers (goedkeuring van anderen)
Bouwsteen van de gemeente als gemeenschap van gelovigen?
Vrijwilligerswerk als priesterschap aller gelovigen.
p204-206 Vreemdelingen en priesters
6. Waarom doe je vrijwilligerswerk? Wat motiveerde je?
(Wat motiveert jou?)
p235 religie is zo gek nog niet
(automatisme vanuit geloof, antwoord op doopbelofte, invulling geven aan verbond van God met Zijn gemeente, dienen van de andere leden van het lichaam van Christus, sociale contacten, invloed, leren etc)
(God dienen – zelf bijdragen aan behoud?)
p204-206 Vreemdelingen en priesters
Bouwsteen van de gemeente als gemeenschap van gelovigen?
Vrijwilligerswerk als priesterschap aller gelovigen.
7. Had je kennis vooraf? (bijvoorbeeld van taken)
p235 religie is zo gek nog niet
8. Wat verwachtte je er van tevoren van?
(en beeld vooraf van vrijwilligerswerk algemeen en specifiek)
p235 religie is zo gek nog niet
9. Ben je gevraagd voor het vrijwilligerswerk?
Vind je dat belangrijk (versus werven via andere middelen)?

Motivatie om vrijwilligerswerk te blijven doen

10. Welk gevoel geeft het jou om nu vrijwilligerswerk te doen?
p236 religie is zo gek nog niet
11. Op welke momenten ben je trots op of enthousiast over het vrijwilligerswerk dat je doet?
p244 religie is zo gek nog niet
12. Is er iemand die jou stimuleert in het vrijwilligerswerk, of om het te doen?
(iemand als voorbeeld)
p244 religie is zo gek nog niet
13. Wat zorgt ervoor dat je vrijwilligerswerk blijft doen?
p244 religie is zo gek nog niet
p46 vrijwilligers mobiliseren
(De kik van het dienen) (geloofsgroei, waardering van anderen, zelfwaardering, zichtbaar bij andere mensen,

- eigen herstel/genezing, emotioneel welzijn etc)
(mogelijk tot aanpassen op persoonlijke situatie – zo niet, wat zou je willen?)
14. Hoe belangrijk is het om samen te werken in vrijwilligerswerk?
(Of juist zelfstandig werken?)
p236 religie is zo gek nog niet
 15. Hoe belangrijk zijn de contacten in het vrijwilligerswerk met mede vrijwilligers en/of met anderen? Kan je makkelijk zonder of mis je dan wat?
p236 religie is zo gek nog niet

Motivatie op de 'werkplek'

16. *Hoe ervaar je de 'werkomgeving'?* Het gaat niet om een fysieke werkplek. Dit mag je breed opvatten: de gemeente, verhoudingen kerkenraad, samenwerking andere commissies, contact met anderen, fouten maken mag, experimenten, je mag leren, sociale controle etc.
P81 De Werkers
(controle, drang naar uniformiteit, macht/voor het zeggen hebben, beheersen, sociale controle, liefde, dienen, vriendelijk, gunnend, experimenteren, leren)
P146 Jezus is Heer
(voorstaan op functie en macht)
17. Werk je het best in een formele (duidelijke vaste regels, controle daarop) of informele omgeving (vrijheid, gelijkheid, geen of minder vaste regels)?
p135 Jezus als Heer
18. Wat motiveert jou? Veel eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, of juist meer gezamenlijk optrekken en gezamenlijke verantwoordelijkheid?
19. *Zie jij minder prettige kanten zitten aan jouw vrijwilligerswerk? Welke?*
p244 religie is zo gek nog niet
p113 vrijwilligers mobiliseren
(verantwoordelijkheid, energie, doorpakken, iets doen wat je niet ligt)
p79 De Werkers
(beknotten, muren en glazen plafonds, geen autonomie, zo doen we dat hier, dit is hoe het hoort, onmondig worden gehouden en niet uitgenodigd om mee te denken etc)
Wat wil jij persoonlijk bereiken met het vrijwilligerswerk?
p13 vrijwilligers mobiliseren

Motivatie kerk en geloofsleven

20. *Wat is het doel van jouw vrijwilligerswerk?*
Wil je concrete doelen nastreven?
En hoe past dit in het doel van de kerk?
21. *Heb je iets van het vrijwilligerswerk geleerd, voor wat betreft je eigen capaciteiten?*
Hoe belangrijk zijn je eigen capaciteiten bij het doen van vrijwilligerswerk?
p16/18 vrijwilligers mobiliseren
(geleerd, dienen, voldoening, plezier, blijdschap, niet willen missen, dacht het niet te kunnen maar kan het wel, kan dingen die ik nog niet wist e.d.) (geschiktheid voor de job, heilige geest rust toe)
22. Zorgt vrijwilligerswerk voor meer passie en vuur in het geloofsleven?
p43 Vreemdelingen en priesters
Heeft vrijwilligerswerk geloofsgroei gebracht?
(wat dan, begeleiding daarin of gewenst, als prettig ervaren, motiverend?)
p138 Jezus als Heer
23. Wat zijn tot slot de belangrijkste elementen die jou motiveren om vrijwilligerswerk te doen?

Bijlage 7 – Test type vrijwilliger

Opmerkingen bij de ‘vrijwilligerstest’.

De combinatie van de twee assen leidt tot vier typen vrijwilligers. We geven gelijk maar een waarschuwing mee: deze typen zijn geen stempels die je op mensen kunt zetten. Het zijn rollen die mensen als vrijwilliger in een organisatie kunnen vervullen. Je bent geen ondernemer, je hebt de rol van ondernemer. Daarbij komt dat veel vrijwilligers meerdere rollen in zich hebben, maar dat ze bewust of onbewust kiezen voor een bepaalde rol

Voor het indelen van vrijwilligers geldt dat dit nooit statisch mag worden toegepast. Mensen en hun omstandigheden veranderen, en daarmee ook hun motivatie om vrijwilligerswerk te doen. Zoals gezegd, iemand is niet een regelaar of stimulator, hij of zij heeft die rol. Die rol kan wisselen omdat mensen zich ontwikkelen, of omdat ze meer of juist minder tijd hebben. En die rol is ook nog eens een keuze: misschien is iemand in zijn betaalde werk wel een zeer sterke ondernemer, maar wil hij als vrijwilliger juist dienstverlener zijn. De belangrijkste les is dan ook dat management van motivatie betekent dat je regelmatig en terugkerend aandacht besteedt aan wat de vrijwilliger drijft en hoe hij/zij zich zou willen ontwikkelen. En dat je verschillende typen vrijwilligers in je organisatie hebt, die allemaal een eigen benadering vergen.

Bijlage 8 – Codering interviews

Leeftijd:

34 opgegroeid, 48 opgegroeid, 53, 63, 32, 79, 59, 45

Lid:

34, 48, 25, 38, 10, 22, 35, 9

→ Spreiding in leeftijd, jongeren ontbreken

Vrijwilligerswerk:

3,5 jaar langdurig. Daarvoor jaren lang korte klussen

Voorkeur korte klussen. Langdurend heb je verplichtingen (-belasting-)

18 jaar. Langdurig. Diverse activiteiten in jeugdwerk. Meerdere naast elkaar. Voorkeur kortdurend.

>30 jaar. Langdurend.

20 jaar. Langdurend. Daarvoor kortdurend

38 jaar. Langdurend. Ook extern.

10 jaar. Langdurend. Ook extern.

20 jaar. Langdurend. Ook kortdurend.

32 jaar. Langdurend. Ook kortdurend. Meerdere naast elkaar.

→ Allemaal langdurend vrijwilligerswerk

→ 2 van 8 ook extern

→ 4 van 8 kortdurend, 2 voorkeur

→ 2 van 8 meerdere naast elkaar.

MOTIVATIE VRIJWILLIGERSWERK

Waarom:

- Gevraagd. Je krijgt veel zegen van de Here, dan word je gevraagd iets terug te doen. Daar kun je niet zomaar nee op zeggen. Benoemen van ambtsdragers. Komt massief op je af. Bij tweetal heb je tijd om je vooraf erop voor te bereiden. Nu voelt het als een voldongen feit. Kerkenraad heeft jou gekozen. Zeg maar eens nee...

- God dienen. Leuk om iets te betekenen voor anderen. Geeft goed gevoel. Je talenten gebruik als plicht. Er mag iets van je verwacht worden. Geeft voldoening, ik leer ervan. Geestelijke groei. → opbrengst

- Zo groot gebracht. Gewend om te kijken wat je voor een ander kan doen.

Geen automatisme, bewuste keuze.

- Kennis overdragen. Dat ze Jezus leren kennen. Eigen ervaring met jeugdwerk, tot geloof gekomen, doorgeven. Mooi om in de gemeente actief te zijn, word je onderdeel → gemeente-zijn van. Invulling van mijn stille tijd. Nodig → leren om vorm te geven aan mijn geloof. Ken inmiddels veel mensen → sociaal.

- In opgegroeid. Ouders ook altijd actief. Mijn hart ligt bij kinderen en tieners. Ik kijk altijd actief waar hulp nodig is. Op gegeven moment rol je erin. Meestal word je gevraagd. Inzet om meer aandacht in onze kerk – eredienst – te krijgen voor kinderen. Zelf meer betrokken bij de gemeente geloofsleven. De tijd verandert, gezinnen ook, daarop inspelen. Daar moet aan gewerkt worden, want gaat niet vanzelf.

- Ik ben er ooit voor gevraagd. Voor het ambt ben ik beroepen op tweetal. Bewuste keuze, geen plicht om te doen. Maar vrijwilligerswerk zie ik wel als plicht als je lid bent van de kerk. De Here Jezus vraagt het van je. Ik doe het graag. Niet van huis uit → opvoeding meegekregen, wel geleerd je ergens voor in te zetten als je ergens voor staat.

- Gevraagd. Daarna loopt het vanzelf en weten ze je te vinden. Aan begin had ik niet echt drive voor wat ik deed, maar nu wel, ik heb nu mijn plekje gevonden. Ik zie vrijwilligerswerk niet als verplichting. Maar geloof en vrijwilligerswerk horen wel bij elkaar. Het is geen moeten.

Drive is gemeente opbouwen. Dat geeft energie en vreugde gevoel. Voorbereiden van Bijbelstudies geven geloofsgroei.

- Van huis uit geleerd iets voor anderen te betekenen. Op aarde om voor elkaar te zorgen. Opdracht vanuit Bijbel omzien naar elkaar. Het samen zijn met andere mensen is mooi. Het levert op: opbouw van je geloof. En gemeenteleden leren kennen. Gevoel van saamhorigheid. Ik doe het niet omdat het moet. Leuk en mooi om te doen; het is mijn eigen keuze op basis van mijn hormonen en waarden → intrinsiek. Leuk om niet betaald werk te doen, dat je onvoorwaardelijk – zonder salaris of zo – van betekenis bent voor de ander, kan geven zonder te ontvangen.

Betekenisgeving → intrinsiek vrijwilligerswerk is anders dan bij het gewone werk. -. In de kerk moeilijk om tegen collega te zeggen dat hij niet functioneert, feedback. Ik geloof dat dat goed is. Stukje aandacht voor de ander.

Waardering laten blijken ipv geld. Voor de persoon en zijn werk. Maar om te groeien als persoon en in geloof. Met elkaar gesprek hebben om kwaliteit vrijwilligerswerk te verhogen. Ruimte voor ontwikkeling van jezelf en de ander.

- Op dubbeltal – ik had geen keus. Ik had natuurlijk nee kunnen zeggen, maar **de Here maakte duidelijk**. Zelf actie ondernomen om nieuw vrijwilligerswerk op te zetten. Duurde 1,5 jaar, **erg lang->serieus nemen**. Dit geeft heel veel **voldoening**. In de kerk zijn we sterk in **havelstaren->gemeente-zijn**. Het gaat allemaal om hoe we zelf zouden moeten leven. Noodzaak van Johannes 3 is ondergesneeuwd. Naar buiten om Christus te tonen staat op laag pitje. **De Here** gaf dit vrijwilligerswerk **in mijn hart**. Van niks doen word ik moe, vrijwilligerswerk geeft **energie**. Ze hebben **me gevraagd**. Voor kinderen het evangelie uitleggen is **voor jezelf net zo zegenrijk** als voor **de anderen**. Huisbezoek met problemen, je mag helpen en Gods liefde doorgeven. Wat je zelf ontvangen hebt doorgeven. Iedereen zou vrijwilligerswerk belangrijk moeten vinden. **Saamhorigheid**, je ervaart meer het **gemeentezijn**. Veel meer dan alleen maar consumeren. Meer **betrokken op gemeente**, meer **verbonden met elkaar**. De kerk dat ben jezelf. Als je alleen maar komt kijken in de kerk, dan is er weinig gemeente-zijn. Met elkaar voor inzetten. **Ook van ouders meegekregen**. Niet dé beweegreden, maar gemeenteopbouw. Uit **liefde voor God-> intrinsiek**.

Kennis vooraf:

- Ik had het **onderschat**. Er gebeurt veel, lastige beslissingen nemen. **Nu veel vergaderingen, dat is niet mijn ding**. Mensen hebben mening, mondige mensen. Best wel lastig en **niet altijd leuk**.
 - Ja, ik was zelf deelnemer geweest van het jeugdwerk. Er ligt **geen panklaar profiel** klaar. Het is toch altijd weer **anders als je meedraait**. Breder dan gedacht (= meer werk), lijkt soms op fulltime baan.
 - Nee. Gaandeweg erachter gekomen wat het allemaal inhield. Mee gaan doen in proces onderzoek en structuur jeugdwerk om **invloed te hebben** op beleid, voor de kinderen. Heeft **lang geduurd** voordat we praktisch aan de slag konden. Toen was ik het **bijna zat**. Ik zag nog net op tijd dat het ervan ging komen. **Werkdruk** in pieken en dalen.
 - Nee, geen goed idee. Ook na gesprek nog niet. Van ambt had ik wel een globaal idee. Ik hoopte veel tijd met jongeren door te brengen, maar **veel tijd kwijt aan regelen** van dingen zoals zoeken van vrijwilligers. Ik had **andere verhouding verwacht**, meer tijd voor jongeren.
 - Niet echt. Bij een technische functie wist ik wel wat de techniek was, maar niet de functie in de kerk. Verschillende dingen gedaan. Vooraf **wist ik niet waar ik aan begon**. Bij een van de werkzaamheden **afgeknapt op de inhoud**, niet op de mensen.
 - Vooraf wel **aardig goede verwachting**, omdat ik taken doe die ik ook in mijn werk doe. Maar toen ik meedraaide, kreeg ik **steeds meer**. Toen wel **grenzen** moeten trekken.
 - Ambt had ik klein beetje idee van. Maar **gaandeweg ontdek je** de taken en hoe je die mag uitvoeren. De Here geeft daar wijsheid en zegen in. Ik **leerde** gesprekken voeren, was eerder niet zo.
 - Nee, niet echt. Er wordt gezegd dat het een bepaalde tijd kost, maar dat is niet zo. Na verloop van tijd merk je wel dat het **veel meer tijd kost**. Dat kon ik op gegeven moment niet meer combineren met mijn eigen bedrijf dat ik was begonnen. **Jammer**.

Verwachting van tevoren:

- Hoe langer je erin zit, hoe **meer taken** je krijgt. Takenpakket is veel breder dan gedacht. Ik hou **van uitdaging** (- gevoel-opleveren-motivatatie-) en mensen met neus dezelfde kant op krijgen.
 - Ruimer dan gedacht. **Breder, meer lijnen->werkdruk** dan gedacht.
 - Ik had gehoopt dat zaken vlotter zouden gaan. Veel **moet** hogerop naar de kerkenraad. Daar zijn we druk mee. En **kost veel tijd**.
 - Ik had niet echt verwachtingen, **wist niet waar ik aan begon**. Geen verwachting van resultaten, want het is niet resultaatgericht werken. Maar nu werk ik wel resultaatgericht, meetbaar gemeente bewust maken.
 - Die was heel anders. We namen het over van onze voorgangers en hun manier, op een gegeven moment zijn we ander materiaal gaan gebruiken. Dat doen we **met passie**. Maar het is **niet helemaal de taak** die bij mijn man past. Voor de groep staan ligt hem niet zo. Het overnemen van de cursus ging snel en we voelden ons niet helemaal vrij om nee te zeggen. En we wilden ook open staan voor nieuwe dingen, om **iets te proberen**, zodat we daarna zouden kunnen aangeven of we het wel of niet iets zouden vinden. Voor dit werk is een **talentenmatch** eigenlijk wel nodig: voor groep staan en bidden, hardop. Nu een stel erbij, die leiden de groep, wij organiseren alles eromheen. Dat werkt beter.
 - Ik had **niet echt verwachtingen**. Bij ambt wel dat ik mensen zou ontmoeten die ik met evangelie in aanraking zou mogen brengen en dat de Here hen zou bekeren. Dat heb ik mogen zien. **Eigen missionaire inborst kon ik hierin kwijt**.
 - Ik dacht: ik moet een verhaal vertellen op de zondagschool. Maar dan kom je erachter dat de **voorbereiding vele malen meer werk is**. Kost **meer tijd dan gedacht**. Er ligt een taak, die ik ga ik doen. Ik dacht niet dat ik er heel goed in zou zijn, maar **dat pakt goed uit**.

Ben je gevraagd, en is dat belangrijk:

- Ja, voor alles gevraagd. Als je eenmaal vrijwilligerswerk doet, weten mensen je te vinden. Manco, vrijwilligerswerk binnen hetzelfde groepje. Rest van gemeente niet in vizier.
- Vragen is goed, maar ik ga ook zelf op zoek.
- Ja, soms. In andere dingen rol je in. En ook zelf aangemeld. Gevraagd worden voorkeur, dan weet ik dat ik gewenst ben. Maar kijk ik naar anderen, wil ik dat ze zich aanmelden. Anders vraag ik altijd dezelfde mensen, uit dezelfde vijver waarin andere commissies vissen. We hebben veel gemeenteleden, en veel talenten in de gemeente die niet aan bod komen. Vacaturebank helpt, kan je kiezen wat bij je past, sommige mensen durven geen nee te zeggen als ze gevraagd worden. Ik zou vacaturebank wel durven. Ikzelf moeilijk nee zeggen.
- Ja, belangrijk. Ik stap niet zo gauw op een ander af. Dat kan voor andere mensen ook moeilijk zijn. Voordeel van dat je gevraagd wordt is het gevoel dat je geschikt bent. Een bevestiging van kwaliteiten en vaardigheden. Vragen leg je minder makkelijk naast je neer. Opletten dat we niet steeds in dezelfde vijver vissen bij het vragen, er zijn nog veel meer mensen met talenten in de gemeente die niet worden gezien.
- Ja, belangrijk. Want ik ga mijzelf niet opdringen. Als je zelf opwerpt kan je jezelf ergens tussen gaan wurmen. Als ze me vragen, dan is het het afwegen waard. Waarom vragen ze me en wat wil God dat ik doe? Maar niet heel zwart-wit zien. Vragen van belijdeniscatechisanten om in te vullen wat ze zouden kunnen doen is prima, want anders zit je steeds in dezelfde vijver te vissen. Het zou goed zijn: schrijf je in op vacatures waar je goed in bent. Mensen die al wat doen zijn in de picture, dit helpt goed is mijn ervaring in mijn wijk.
- Ja, 3 maanden nadat ik lid was geworden. Voor de zendingscommissie. 8 jaar gedaan. Nu andere commissie.
- Ja. Mezelf aanbieden doe ik niet. Het komt ter sprake en dan voel ik ervoor of niet. Ik zoek niet zelf een baan. Als de Here me nodig heeft, dan maakt Hij dat wel kenbaar. Vacatures: zou wel zinvol kunnen zijn, maar voor mij zou het voelen als dat je jezelf ergens voor opwerpt. Maar dat heb ik voor het nieuwe vrijwilligerswerk dat ik heb opgezet wel gedaan... dus als de Here me bepaalt bij nood dan doe ik het dus wel. Dan zou ik wel reageren op een vacature.

MOTIVATIE OM TE BLIJVEN DOEN

Gevoel:

- Met plezier
- Doe het graag. Mooi om te doen.
- Contact jongeren leuk.
- Krijg energie van jongeren. Nu niet van bestuurswerk. Mooi dat je met vrijwilligers iets van de grond krijgt. Op bestuursniveau zie je minder mooie kanten van gemeente, dat vreet energie. Belangrijk om jongeren te bereiken met het evangelie van Jezus Christus. Het bouwt je op in geloof. En opbouw van jongeren en hele gemeente.
- Fijn om betrokken te zijn bij gemeente. Iets goeds doen en tot zegen zijn als instrument in Gods handen. Mooi om te ervaren. Anderen helpen motiveert mij. Soms geeft vrijwilligerswerk werkdruk. Soms komen vragen van de kerkenraad niet uit omdat ik wat anders wilde doen voor de kerk of privé. Dan moet ik heel veel afstemmen met mensen, en dan denk ik wel eens: laat ik wat anders gaan doen. De drukte is met pieken en dalen. Nu handig om korte klussen te hebben en niet iedere week. Kort heeft mijn voorkeur.
- Ik doe het graag. Leuk om te doen. Fijn gevoel. Het is niet altijd leuk, vooral zoeken van vrijwilligers niet. Zou veel makkelijker zijn als mensen zelf reageren. Kost me veel energie.
- Voldaan gevoel. Na vergadering ga ik met veel energie naar huis om van start te gaan. Na bijbelstudie gevoed en gesterkt in geloof naar huis. Vrijwilligerswerk voegt echt iets toe.
- Geeft goed en fijn gevoel om van betekenis te zijn en verschil te maken.
- Gevoel vruchtbaar te zijn in Gods Koninkrijk. Dankbaar dat God mij wil gebruiken. Geweldig dat God naar mij omziet en mij wil inzetten om Zijn Koninkrijk te bouwen.
- Stukje hemel op aarde. Soms kippenvel als mensen ervaren wat het betekent in God te geloven.

Trots/enthousiast:

- Als er iets voor elkaar is gekomen na poosje bezig zijn geweest. Ik ben snelle beslisser, dan morgen liefst klaar. Ik kerk werkt dat niet zo.
- Als dingen van de grond komen. Beleid wordt opgepakt en uitgevoerd door coördinatoren. Als jongeren belijdenis doen, ja zeggen, omdat je met ze bent opgetrokken.
- Als er wat nieuws is. Nieuwe leiding -> gebeld -> we kwamen elkaar tegen -> over gesproken -> ze gaat het doen. Leiding van de Here. Daar word ik enthousiast van. Knipoog van God. Ik word enthousiast als we weer stappen kunnen zetten. Nieuw, beweging. Ideeën en plannen. Leuk om te doen. Heerlijk.
- Met jeugd bezig zijn is het leukst. En activiteiten voor hen organiseren en samen met hen doen. Mooi om leuke reacties van kinderen en ouders te krijgen.

- Als ik mensen bereikt heb en ze wat heb **kunnen leren**. Dat ze **nieuwe dingen ontdekken**, bijvoorbeeld in een bijbelstudie. En **als het goed loopt** als je wat georganiseerd hebt. Dus geloofs- en organisatorische kant. **Dankbaar gevoel** voor de **gaven** die God me heeft gegeven.
- Als ik mijn **talenten kan inzetten**. Als ik iets heb gerealiseerd waar ik helemaal achter sta. Werken aan belangrijke onderwerpen en zien dat **gemeenteleden opgebouwd worden en meer richting God gaan**.
- Als ik merk dat wat ik doe **invloed heeft op mensen**, dat ze **bemoedigt en gesterkt worden**, dat ze **tot rust komen**, blik op Christus krijgen. Daar word ik **enthousiast** van, dat **ik bouwsteen** mag zijn in Gods Koninkrijk.
- Als alles **loopt zoals het moet lopen**. Ik ben wel resultaatgericht, maar hoeft niet alles zelf te doen, dan de anderen motiveren.

Stimuleert iemand je:

- Nee, ik ben gewend dingen **zelf op te pakken**. Bij ambt even duwtje nodig van dominee en ouderling.
- Nee. **Eerder kan het iets minder** vanuit gezin. Paar jaar niks doen keer goed. **Vrijwilligerswerk hoort bij geloven**. Nu kleine kinderen, straks minder intensief vrijwilligerswerk maar zolang het nog te combineren valt is het prima.
- Nee, ik ben **zelf enthousiast genoeg**. Het helpt wel als er mensen achter je staan. Zoals degene met wie ik samenwerk. En mijn gezin, om te sparren als het nodig is, en te helpen als het nodig is. Als ik mensen om me heen enthousiast zie, word ik ook enthousiast. Met enthousiasme zouden we dingen sneller willen. **Vertraging word je niet blij van**. Dat beperkt de ideeën en neemt enthousiasme weg. Dat bevordert niet.
- Ja, **mijn vrouw** staat achter me. Als je geen steun hebt thuis, dan moet je het niet doen, want je geeft met vrijwilligerswerk **veel vrije tijd weg**. Thuis is allerbelangrijkste, maar ik kan balans houden. Dominee motiveert ook.
- Nee, niet vooraf. Wel **overleg gehad met mijn vrouw**. Voor mij stimulans dat ze positief reageert, en ook vrienden. En berichtjes uit de gemeente die ik krijg als iets goed is georganiseerd of gedaan. In overleg met mijn vrouw minder gaan doen.
- Valkuil is dat ik **te veel** doe. Anderen remmen mij af. Balans zoeken. Ik doe het om te dienen in Gods heilsplein. Als je op je leven terugkijkt, dat je hebt gedaan wat God van je vraagt. Steeds meer **leren** grenzen te kennen en nee te zeggen.
- Voor vrijwilligerswerk **geen aansporing nodig**, sterke innerlijke drive.
- Nee. Maar je **stimuleert wel elkaar** als vrijwilligers.

Blijven doen:

- Word **steeds makkelijker**, weten hoe de mensen het willen hebben. Heb mijn weg gevonden. Maar sinds kort leer ik nee zeggen, want er ontstaat zoiets van: **hij doet het wel, weet het wel-> werkdruk**.
 - Jeugdwerk heeft **mijn hart** (-intrinsiek-). Dat jongeren kiezen voor God. **Je ziet zegen**, dat jongeren eerst dreigen af te haken maar toch kiezen voor Jezus. **Gezegend werk**.
 - De **gouden momentjes**. **Leuk** om te doen. Maar ook omdat er lastig anderen te vinden zijn, anders zou ik misschien stoppen. Soms is er tijd voor nieuw bloed.
 - **M'n roeping**. **M'n plicht**. Plicht is niet negatief bedoeld. Vrijwilligerswerk **hoort erbij**. Laten zien en dat mensen weten wat het is om Jezus te volgen. Het zou geweldig zijn als mijn **functie op maat gemaakt** zou kunnen worden, zodat ik meer tijd met de jongeren kan doorbrengen. Nu zeg ik best wel tegen mensen dat het me **tegenvalt**, maak ik **geen reclame** mee.
 - Het geeft nog steeds **verdieping**. En je bent nooit klaar met dit werk. Ik ga door zolang het kan. En **berichtjes van mensen stimuleren** me.
 - De diepere intentie. Dat God het van me vraagt. Luisteren naar Hem. Ook is het belangrijk dat er in de kerk waardering is voor wat je doet. Dat er naar je geluisterd wordt. Beide goed. En bijbelgetrouw zijn; soms lijkt het erop of kerkse dingen of gebruiken belangrijker zijn dan de Bijbel **minder prettig**. Ik ervaar bewogenheid en de wil om te werken aan gemeente-zijn **waarom**. Er mag beter naar elkaar geluisterd worden en invoelen wat de ander beweegt. Doen we de regels, of laten leiden door de Heilige Geest? Vaste gebaande paden of kan het ook anders lopen dan gedacht? **Minder prettig**.
- Er is de mogelijkheid om bijbelstudiegroep over de Heilige Geest te doen en aandacht voor de Heilige Geest te vragen. Als dat niet mocht, zou me dat demotiveren, maar nu juist motivatie, blij dat het mag. **Gevoel**
- De **kracht van God en inzicht**. En dat het **gewaardeerd** wordt. Dat je iemand in gedachten krijgt om te bezoeken, dat die persoon er blij mee is omdat hij in een dip zat. **Gods leiding**.
 - De **band en relatie met elkaar**.

Samenwerken en contacten belangrijk?

- Samenwerken in de kerk **heel belangrijk**. Kerk is **van ons allemaal**. Alleen beslissen is niet goed. **Maar liefst ben ik zelf** verantwoordelijk ergens voor, laat mij en ik regel het.
- **Heel erg belangrijk**. Alleen red je het niet. Je kan **niet alles zelf doen**, nu een groep jeugdwerk niet door laten gaan, dat vind ik lastig. **Contacten zijn leuk**, **gezellig**. Ik weet ook niet alles, **met elkaar doen**. **Nieuwe sociale contacten leuk**. Mensen leren kennen. Spreek je elkaar op een andere manier dan alleen op zondag.
- **Heel belangrijk**, je hebt **mensen om je heen nodig**. Je kan het **niet alleen**. Een groep gestopt omdat er maar een leider was. Dat doen we haar niet aan. Ze heeft recht op een maatje waarmee ze het leuk kan hebben en kan sparren. Twee weten meer dan een. Ook zichtbaar **samen gemeente** zijn.
- Vanwege werkdruk **niet alleen doen**, meer mensen nodig. En anders ben je **een eiland, dan werkt niet**, dan heb je geen eenheid in de gemeente. **Samen doen** wordt **gemeente sterker** van. Meer **saamhorigheid** maakt **enthousiast** en komt er meer van de grond. Het **stimuleert mijn geloofsleven**, en mijn gemeentelieven -> **betrokken bij mensen**.
- **Alleen red je het niet**. Ik heb de creativiteit niet. Door **met elkaar** te babbelen komen allerlei ideeën naar boven. Erg **leuk**, met elkaar aan de slag als jeugdleiders.
- **Positief**. Gaat heel goed. **Goede band** met werkgroepleden. Je kan niet zonder elkaar. Het is een hechte groep. Als je vrijwilligerswerk doet, zie je wat er allemaal aan positieve dingen in de gemeente gebeuren, heb je anders geen weet van. Zonder vrijwilligerswerk kan je je erg **eenzaam voelen** in zo'n grote gemeente.
- **samen** is heel belangrijk. Achter de schermen (= niet opvallen) niet erg, maar moet het wel **met anderen** doen. Deel uitmaken van een **groter geheel van mensen**. Niet in je uppie, **ergens bij horen** is goed. **Sociale contacten** horen bij mij. Zonder zou ik minder gauw voor vrijwilligerswerk kiezen.
- Ik ben wel beetje einzelgänger. Ik doe het net zo lief alleen. Maar **je kunt het niet alleen**. En je hebt **elkaar nodig** om elkaar te stimuleren en **band met elkaar** te hebben, **gezelligheid**.
- Ik ben wel voorstander van een zekere orde, niet zomaar wat voor de vuist weg doen in de kerk.
- **Allerbelangrijkste**. **Elkaar stimuleren**. Dat is het verhaal van kooltjes die alleen uitdoven maar met elkaar het vuurtje warm houden.

MOTIVATIE OP DE WERKPLEK

Ervaring werkomgeving:

- Vis in het water. Makkelijk contact. **Ken veel mensen**. Lastig is dat **kritiek** bij mij terechtkomt, of het nu terecht of onterecht is. Je merkt ook **minder mooie kanten**. Niet meepraten met beleid maar het wel moeten uitvoeren. Nu **frustratie**. **Trage processen** bij kerkenraad, daardoor **gevoel niet belangrijk**, **niet serieus genomen**. Soms vanuit kerkenraad barrières die niet nodig zijn, **controle**.
- Mooi om met elkaar mee te denken op alle niveaus. Twee keer per jaar met eigen 'geledingen' bij elkaar. **Goed, en gezellig**. Met elkaar dingen doorspreken. Gaat super goed met mijn 'collega', zonder die zou ik wat anders moeten gaan doen. We geven **complimenten aan vrijwilligers**, dat motiveert en bouwt onderling contact op. Horen terug dat ze dat **waarderen**.
- **Leuke club**, dat gaat goed.
- **Sfeer is goed**. We vergaderen niet alleen, maar spreken elkaar ook over alledaagse dingen. En je rust elkaar toe door bijbelstudie. Dat zijn **mooie momenten die motiveren**.
- **Verhoudingen zijn goed** met de kerkenraad. Verschillende visies mogen naast elkaar bestaan, je komt er vaak wel uit. Iedereen is serieus bezig.
- Over het algemeen zeker motiverend. **Demotivatie is stoeve verloop van dingen**. Over algemeen tevreden. Als kerk mogen we wel meer naar buiten treden. Eerst intern voeding is prima, maar dat kan je ook overorganiseren en **focus alleen maar intern** leggen. We moeten ook naar buiten. Het is belangrijk dat we **God trouw zijn** in Zijn opdrachten, wat Hij van ons vraagt. Meer passie en vuur mag zichtbaar worden. We gaan niet naar de kerk om naar de kerk te gaan, maar verwonderd zijn over God en wat de voorganger vertelt daarover.
- **Verhouding** met kerkenraad is goed. Ik wel direct en zeg wat ik denk. Dat wordt niet altijd gewaardeerd.
- Heel goed. Contact met iedereen. **Dingen gaan wel langzaam**, maar ik heb er wel **begrip** voor. Heb in kerkenraad en andere organen van bijstand gezet. Dan heb je kijkje in keukens gehad, voor andere mensen moeilijk om te accepteren. Het **leert** je nuanceren en begrip krijgen.

Formele of informele omgeving:

- Ik ben van **verantwoordelijkheid geven**. Jeugdwerk is groot, dus **officiële lijntjes** zijn wel belangrijk; **goede structuur**. Vrijheid om zelf in te vullen, maar structuur nodig om te kunnen besturen.
- Ik houd van **structuur**, heldere en **korte lijnen**, **duidelijkheid en regels**. Maar ik hou **niet van formaliteit en hiërarchie**.

Maar geen vrijheid, blijheid. Gelijkheid van personen samenwerken. We vullen elkaar aan.

- Informeel. Er moet wel enige mate van toezicht zijn. Het liefst ga ik mijn eigen gang.
- Ik zit er tussenin. Helemaal vrij niet prettig, wel prettig om te weten welke kant het opgaat. Maar niet alles dichttimmeren, moet wel vrijheid in uitvoering hebben.
- Ik hou wel van vaste regels. Weten waar ik aan toe ben. Lichtelijk control freak. Strak organiseren vind ik prettig.
- 50-50. Fijn als er kaders zijn, en daarbinnen vrijheid. Bewegingsruimte. Wel weten waar we naar toe gaan; missie en visie. Niet stel loslopende vrijwilligers die niet weten waar we naartoe gaan.
- Liefst informeel. Als er regels zijn, wil ik dat wel duidelijk hebben. Dat ik niet hoeft te denken wat er wel of niet zou mogen. Liefst doe ik wat er in me opkomt.
- Ik zit er tussenin. We doen net of alles formeel is, maar er is ook informeel veel mogelijk om zelf dingen op te pakken en in uitvoering naar je eigen hand te zetten. Niemand staat te mauwen dat het dan niet goed is.

Zelfstandig of gezamenlijk:

- Gelijk optrekken. Geneigd dingen zelfstandig te doen.
- Verantwoording en zelfstandigheid motiveert mij. Maar samenwerken en samen verantwoordelijkheid dragen is heel fijn, want dan houd je elkaar scherp.
- Zelfstandig en verantwoordelijk. Controle is prima. Ik doe mijn best en als niet goed is, is het goed dat iemand dat ziet. Maar ik heb er dan zelf al iemand bijgehaald, want ik zie dat zelf ook als het niet goed gaat.
- Vooraf samen. Ik kan goed zelfstandig werken, samenwerken toch wel fijner. Anders kan je star in één lijn gaan, met meerderen komen er andere ideeën. Is beter. Wel moet iemand de leiding nemen, dat wel.
- Ik ervaar dat we samen verantwoordelijk zijn, maar heb de neiging om zelf verantwoordelijkheid te nemen zonder dat het naar me toe wordt geschoven. Dan kan ik het doen zoals ik dat wil, komt control freak ten goede.
- Goed dat mensen verantwoordelijkheid krijgen en nemen, en dan samen optrekken. Vertrouwen geven aan iemand. Vanuit vertrouwen samenwerken. Kerkenraad mag uiteraard feedback geven, maar dan wel vanuit vertrouwen, niet vanuit wantrouwen (op toon dat dit nu wel gebeurt). Kerkenraad mag vertrouwen in ons hebben als vrijwilligers.
- Gemeente is lichaam van Christus, dan kun je niet anders doen dan samen optrekken. Binnen die samenwerking eigen ruimte hebben.
- Alle twee even belangrijk. Samen optrekken belangrijk, het elkaar zien en met elkaar ervaren. Maar eigen verantwoordelijkheid vind ik ook belangrijk. Dat is voor mij stimulerend. Ja je doet het samen, maar ook eigen verantwoordelijkheid. In team met elkaar samenwerken en overleggen en één lijn trekken. Als je alles alleen doet, dan krijg je problemen. Dus eigen verantwoordelijkheid, maar wel in overleg.

Mindere prettige kanten:

- Jeugdwerk. Jongelui verplicht om naar toe te gaan. Soms denk je wel, waar doe ik het voor. Dat gevoel heb ik meerdere keren in het seizoen. Soms geven opmerkingen van jongeren je een glimlach, dat ze iets moois zeggen, maar die momenten zijn schaars.
- Als je enthousiast bent, dat je weinig respons krijgt van de organen boven je. Dat frustreert enorm. We doen het vrijwillig. We doen ons best in Gods Koninkrijk. Duurt allemaal te lang. Iets duurt al 2 jaar, blijkbaar niet belangrijk genoeg. (Niet serieus). Als iets verplicht naar kerkenraad moet, moet het daar niet blijven liggen. Ik heb niets met bureaucratie. Ik krijg kritiek, terwijl ik er niets aan kan doen.
- Commentaar krijgen. Drie avonden vergaderen, te veel weg van huis. Snel besluiten en klaar, daar ben ik van, maar dat werkt niet zo bij de kerkenraad of college van rentmeesters. Heb daardoor geleerd geduldiger te zijn.
- Vrijwilligers zoeken gaat moeizaam. Nu acht vacatures. Dat is niet leuk. Er staat nergens dat mijn functie leuk moet zijn, maar ja, het moet toch voor het merendeel wel leuk zijn. Als het veel energie kost hou je het niet vol.
- Dingen lopen stroef en traag. Regels boven de Bijbel.
- Vrijwilligerswerk kost een hoop tijd. En als ik zie dat mijn vrouw het niet zo leuk vindt dat ik weer wegga. Verschillende meningen, soms lastig eruit komen. En dat je vaak achter de dingen heen moet; duurt allemaal erg lang. Het zou goed zijn om als vrijwilligers bij elkaar te komen, als een vrijwilligersbijeenkomst, gezellig en elkaar bemoedigen, een meedenken, praten waar je tegenaan loopt.
- De ambten kosten te veel tijd. In huidige vrijwilligerswerk zie ik geen negatieve kanten.

MOTIVATIE KERK EN GELOOFSLEVEN

Wat is jouw doel:

- Jongeren bekend maken met geloof en relatie met Jezus krijgen.
- Doel is dat jonge gezinnen zich thuis voelen in onze gemeente. Er is veel vraag naar kinderdingen in of rond de diensten. Minder afhaken, meer enthousiast, dan is mijn doel bereikt.

Doel van de kerk? Daar passen wij in, aan de basis van de gemeente met kinderen aan het werk. Ik word blij van positieve feedback.

- Jeugd vertellen over liefde van Jezus, en kinderen bij het geloof houden, kerk maakt niet uit. Het gaat om Jezus Christus. Doel van de kerk: dat staat in het beleidsplan.

- Daar heb ik nog niet over nagedacht.

- Ons doel zetten we in het jaarverslag. Waar willen we naartoe. Kerkenraad reageert daarop, zodat het past binnen het meerjarenbeleidsplan. Formaliteit. Veel copy paste. Doel van de kerk? Visie is mij niet zo bekend. Ik merk minder dat er vanuit een visie wordt gedacht wie we willen zijn als kerk. We krijgen gaven van de Geest en talenten, Bijbel roept op om daarmee te werken. Werken met de gaven vinden we in de kerk spannend. Hierbij is wel belangrijk dat je alle gemeenteleden bereikt; nu vaak het commentaar dat steeds dezelfde mensen worden gevraagd voor het vrijwilligerswerk. Kennen de blokouderlingen de gemeenteleden wel goed genoeg?

- Doel van de kerk is zaaien, kan toch niet anders. Dat geldt voor alle gemeenten, heeft niets met beleidsplan te maken. Met doel werken, dan kan je ook gefrustreerd raken als je het niet haalt. Ik heb geen doel, alleen mensen tot God leiden.

- God groot maken. Kerk is niet belangrijk, maar de mensen, dat ze Hem op goede manier leren kennen. En dat mensen van buiten naar binnen worden gebracht.

Doel van de gemeente is denk ik evangeliserend bezig zijn. Maar dat komt niet voldoende tot uiting. Er is een drempel naar onze kerk, uitgezonderd openluchtdiensten. Komt misschien door gebouwen, of binnen Veluwe cultuur moeilijk om anders, creatiever te denken en andere mogelijkheden te vinden voor verspreiding evangelie.

Heb je iets geleerd, vwb eigen capaciteiten en vaardigheden:

- Ik ben kartrekker, aanjager. Geleerd om mijn kwaliteiten goed te gebruiken. In m'n werk dezelfde aspecten. Als je vrijwilligerswerk doet wat je niet goed kan, dan houd je het niet vol. Bij functies belangrijk om vaardigheden aan te geven. Specifiek zoeken naar een vrijwilliger, bijvoorbeeld bepaalde vaardigheden voor jongeren. Je moet niet allemaal zelfde types hebben. Vatten in vacature helpt heel erg, geeft gelijk de verwachtingen aan. En je kan kiezen wat echt bij je past.

- Ik kan direct en veeleisend zijn. Zo gaan we het doen. Maar zo werkt het niet. Belangrijk om mensen mee te nemen, draagvlak te hebben. En geduld hebben met kerkenraad en hogere geledingen. Ik moet leren begrijpen dat ze meer op hun agenda hebben staan dan alleen mijn dingen.

- Ja, moeilijke vraagstukken, afhankelijk te zijn van de Here

- Ik had nog nooit hardop gebeden. Dat heb ik nu geleerd, en ook nog voor een groep. Ook geleerd me beter te uiten, het geloof uit te dragen. En leiding geven aan een groep, aan vrijwilligers. Ik zet vaardigheden van werk in bij de kerk en andersom, zoals organiseren, regelen, vergaderingen leiden. Belangrijk om op iemands vaardigheden te letten.

- Vaardigheid: spreken in het openbaar. Met hulp van God als gave mogen ontwikkelen.

Belangrijk om capaciteiten/vaardigheden mee te nemen in werving. Vb. niks met kinderen dan niet in jeugdwerk gaan of iemand naar vragen. Dan knap je af en doe je daarna nooit meer wat. Rekening houden hiermee, stimuleert en houdt mensen vast. Je geeft, maar je krijgt ook terug, dat stimuleert mij.

- Over mezelf als persoon, wat ik leuk vind om te doen. Zoals netwerken (verbinding leggen met gemeenteleden, daardoor mensen kennen op zondag in de kerk), dingen regelen wereldwijd, en trainingen organiseren.

- Ik ben bewust geworden hoe waardevol het geloof in Christus is. En groei in geloof, ook afhankelijker van Hem.

Verder leren spreken in het openbaar. Ik kan ook mijn eigen ervaring gebruiken, later tot geloof gekomen.

Goed om rekening te houden met talenten van mensen. Een putjeschepper niet op kantoor kruk zetten. Aan de andere kant kan je ontdekken dat als je in geloof iets aanpakt, dat je dingen kan doen die niet voor mogelijk worden gehouden. Meer in afhankelijkheid van God leven.

- Ik ben wijzer en zachmoediger geworden. Ik was eerst een stevige gereformeerde bonder, recht in de leer. Nu meer opgeschoven naar evangelisch. Het is allemaal niet zo zwart-wit. Komt oa door veel met jongeren omgaan.

Zachmoediger: reformatorische houding is meer veroordelend. Nu dus milder geworden.

Extra passie en vuur in geloofsleven/geloofsgroei:

- Ja. Ik ervaar gemeente-zijn ten volle. Het houdt me dicht bij God. Je krijgt ook zegeningen om je heen en zegen op je eigen werk. Vroeger keek ik nog wel eens donker overal naar, nu niet meer, dat maakt me enthousiast. Inzetten voor jeugdwerk gaf invulling aan mijn geloof. Verdiepen in het woord; geloofsgroei.

- Ja. Je denkt meer na. Over de dingen die ik doe voor kinderen. Dingen ontwikkelen om kinderen te bereiken. Jezus liefde delen met kinderen. Ook met elkaar als vrijwilligers, Jezus liefde laten zien. En voorleven aan de jongeren. Dat ze het ook echt zien. Door meer na te denken, zoek ik de Bijbel, preken en studies, voor je gesprekken; dat helpt om geloof en christen-zijn te vormen. Het maakt me wijzer. Werk heeft met milder gemaakt, maar soms ook fanatieker.

- Ja. Heel erg gegroeid in geloof. En gegroeid in passie voor geloof. Aangestoken door de jeugd: als volwassenen gaan dingen al jaren op een bepaalde manier en denk je op een bepaalde manier, de jeugd stelt overal vragen over. Moet je over nadenken, zelf doorleven.
- Ja, meer verdieping. Zoals over de grootheid van God. Ik praat er nu makkelijker over met anderen. In deze tijd verdedigen van geloof doe ik nu graag, dat zou ik hiervoor nooit gedaan hebben. Het is mijn passie geworden om het daar over te hebben.
- Jazeker. Meer in afhankelijkheid van God leven. Biddend omgaan met dingen. Meerdere keren antwoord van God gekregen. Prachtig om geloofsvertrouwen te leren en te ervaren dat God antwoord geeft.
- Ja, zeker weten. Als geen vrijwilligerswerk doet, heb je geen notie van wat er bij andere mensen speelt. Nu word je bepaald bij de zegeningen die God geeft.
- Ja. Met Sing-in liederen zingen, Opwekkingsliederen, dat stimuleert mijn geloof. Geloofsgroei door bijbelverhalen vertellen aan kinderen; dat is anders dan voorlezen. Nu moet je het zelf goed begrijpen, wil je het zo kunnen brengen dat de kinderen het begrijpen. Zo ben ik zelf meer van Gods liefde gaan begrijpen. Ik heb God beter leren kennen.

Belangrijkste motivatiefactoren in het kort?

- Jezus bekend maken onder jongeren en gemeente-zijn. En invulling aan eigen geloofsleven.
- Kinderen bij Jezus brengen. En ruimte voor hen maken in de gemeente. Zij horen bij Gods Koninkrijk.
- De afwisseling tussen het gewone werk en het kerkenwerk. Daarbij neem ik mijn inzicht en ervaring uit het werk mee, en mijn netwerk die ik ook kan inzetten voor de kerk.
- Verbondenheid met de Here Jezus bij het vrijwilligerswerk doen. Iets voor anderen kunnen betekenen. En dat ze ook tot de keus komen om Jezus aan te nemen.
- Dat God mij roept om te dienen in Zijn Koninkrijk.
- Elkaar ontmoeten. Met jongeren optrekken en dankbaar zien hoe zij keuzes maken, dat stimuleert mij.

Bijlage 9 – Coderingsboom

Digitaal te downloaden via deze link: https://turnaroundcommunicatie-my.sharepoint.com/:f/g/personal/martin_turnaroundcommunicatie_nl/EuqXmUH6CuhJmXoaUIQmCpkB8Clbt4DoTZBvcUso3U97_Q?e=G8dhgF

Bijlage 10 - Operationalisatietabel

Digitaal te downloaden via deze link: https://turnaroundcommunicatie-my.sharepoint.com/:f/g/personal/martin_turnaroundcommunicatie_nl/EuqXmUH6CuhJmXoaUIQmCpkB8Clbt4DoTZBvcUso3U97_Q?e=G8dhgF

Bijlage 11 – Resultaten enquête

Bijlage 12 – Resultaten SPSS27 analyse verbanden

Bijlage 13 – Reacties van respondenten n.a.v. enquête



Binnenhalen

Wat heb je een vrijwilliger te bieden? Waarom zou hij zijn kostbare tijd juist in voor jouw vereniging steken? Je verplaatsen in een potentiële vrijwilliger levert verrassende inzichten op en vormt de basis voor succesvolle werving.

Eerst denken en daarna pas doen. Deze regel gaat ook op als het gaat om het werven van nieuwe vrijwilligers. De theorie leert dat je succesvol werft als je deze vijf stappen doorloopt.

1. Doel

Wil je voor de start van het nieuwe seizoen de vacature voor bardienstmedewerker ingevuld hebben? Zoek je in de zomer extra vrijwilligers voor het groenonderhoud van je accommodatie? Of heb je dringend een penningmeester nodig? Bepaal zo nauwkeurig mogelijk wat je met je wervingsactie wilt bereiken. Door het doel zo concreet mogelijk te beschrijven, kun je heel gericht mensen gaan benaderen.

2. Doelgroep

Als je doel goed is omschreven kun je heel eenvoudig je doelgroep bepalen. Voor een bardienstmedewerker richt je je bijvoorbeeld op mensen met horeca-ervaring. En iemand met verstand van financiën benader je logischerwijs voor de functie als penningmeester. Wees niet bang eisen te stellen aan je doelgroep. Dat voorkomt dat je iemand werft die onvoldoende in staat is het werk goed te doen. Denk aan leeftijd, opleiding, ervaring, beschikbaarheid, motivatie, continuïteit, stressbestendigheid, betrouwbaarheid, deskundigheid, kwaliteit, representativiteit, passend in team enzovoort.

3. Boodschap

Je wilt mensen overhalen om bij jouw vereniging vrijwillig aan de slag te gaan. Verplaats je daarvoor in een potentiële vrijwilliger. Waarom zou hij of zij vrijwilligerswerk willen doen? En waarom juist bij jouw vereniging? Denk na over wat jouw vereniging zo aantrekkelijk maakt voor vrijwilligers. Kunnen ze ervaring opdoen op een voor hen nieuw terrein, bied je cursussen of opleidingen aan, krijgen ze een vergoeding? De antwoorden op deze vragen zijn je verkoopargumenten.

4. Communicatiemiddelen

Schiet niet met hagel, maar schiet gericht. Persoonlijke benadering - live of telefonisch - werkt vaak het beste om mensen over de streep te trekken. Zowel eigen media (clubblad, posters, social media-kanalen) als nieuwsmedia (lokale krant) zijn bij uitstek geschikt om vacatures onder de aandacht te brengen. Maak je keuze mede op basis van de voorkeurscommunicatiekanalen van je doelgroep. Zoek je jongeren bijvoorbeeld, zet dan social media in.

5. Organisatie

Wie gaat de actie doen, wanneer en hoeveel mag het kosten? Maak duidelijke afspraken en ga aan de slag. Is je actie een succes? Dan is het nu zaak om vrijwilligers blijvend aan je te binden. Dat begint met goede begeleiding.

Begeleiden

Eindelijk heb je nieuwe vrijwilligers voor je gewonnen. Ben je er dan? Nee, integendeel. Het werk begint nu pas echt. Want als je wilt dat vrijwilligers bij je vereniging blijven, dan moet je zorgen dat ze zich thuis gaan voelen. Dat doe je door ze goed te begeleiden.

Leer elkaar kennen

De eerste indruk telt, dus zorg dat die goed is. Nodig nieuwe vrijwilligers bijvoorbeeld uit voor een kennismakingsgesprek. Dit gesprek kun je benutten om elkaar beter te leren kennen, elkaars wensen en verwachtingen uit te spreken en om afspraken over het werk te formaliseren.

Werk je vrijwilliger in

Iedereen die aan een nieuwe functie begint, heeft tijd nodig om zich die eigen te maken. Zorg daarom dat vrijwilligers zich een periode kunnen inwerken, onder begeleiding van een ervaren vrijwilliger. De mate van begeleiding zal afhangen van de zelfstandigheid van de vrijwilliger. Iemand die vrijwilligerswerk doet in het kader van sociale activering zal waarschijnlijk meer begeleiden nodig hebben. Sluit de inwerkperiode af door samen te evalueren wat er goed gaat en wat beter kan.

Breng structuur aan

Hoe houdt de club momenteel de leden op de hoogte van de verdeelde vrijwilligerstaken? Iedere vrijwilliger een aparte e-mail toesturen, met eventueel nog een herinnering, vergt enorm veel tijd. Met Club.Vrijwilligers hebben verenigingen altijd en overal een overzicht van de planning en verdeling van alle vrijwilligerstaken. De leden geven hun voorkeuren aan, de vrijwilligerscoördinator plant de taken in en brengt de vrijwilligers via mail vanuit Club.Vrijwilligers op de hoogte. Laat het systeem het werk doen!

Belonen

Vrijwilligers worden in principe niet betaald. Dat betekent dat ze hun werk om andere redenen dan geld doen. Welke zijn dat? Hoe kun je daar als vereniging op inspelen? En welke alternatieve beloningsvormen zijn er?

Speel in op motieven

Mensen verrichten onbetaald werk omdat ze er iets anders uithalen dan geld. Vrijwilligers, zeker de jonge generatie, weten heel goed wat ze bij jouw vereniging komen 'halen'. Veel voorkomende motieven zijn nieuwe mensen ontmoeten / netwerk uitbreiden, levenservaring verbreden, sociale erkenning / positie in de samenleving verwerven, 'cv-building', nieuwe vaardigheden leren, enzovoort. Als je de motieven kent, kun je er op inspelen met alternatieve beloningen. Schrijf bijvoorbeeld een aanbeveling voor iemands cv of overhandig een door de voorzitter ondertekend vrijwilligerscertificaat.

Weet wat je te bieden hebt

Er zijn vaak meer manieren om vrijwilligers te belonen dan je denkt. Denk bijvoorbeeld aan een opleiding, bijscholing / training, vrijwilligerscertificaat, onderscheiding of een erelidmaatschap. Maar ook van attenties zoals een verjaardagskaart of een kerstgeschenk gaat een blijk van waardering uit. Kleine informele gebaren zoals een compliment of schouderklop worden door mensen over het algemeen zeer gewaardeerd. Welke beloning je geeft hangt af van de individuele behoefte van vrijwilliger.

Beloning: regel het goed

Wil je vrijwilligers belonen voor hun inzet of tegemoet komen in reis- en onkosten? Dat kan. Verenigingen mogen vrijwilligers onder voorwaarden belastingvrij belonen tot een maximumbedrag van € 170,- per maand en € 1.700,- per jaar. Daarnaast is het verstandig om een bedrijfsaansprakelijkheids- en een ongevallenverzekering voor vrijwilligers af te sluiten. Dit kan bij diverse verzekeringsmaatschappijen. Zorg ook dat één persoon verantwoordelijk is voor deze financiële zaken, bijvoorbeeld de vrijwilligerscoördinator of penningmeester.

Behouden

Vrijwilligers blijven niet vanzelf aan je vereniging verbonden; de concurrentie met andere vrijetijdsbesteding is groot. De uitdaging is om aantrekkelijk te blijven voor vrijwilligers.

Houd een vinger aan de pols

Vrijwilligers doen hun werk niet voor niets. Naast waardering hebben ze elk zo hun eigen motieven. De een wil nieuwe mensen ontmoeten terwijl de ander juist nieuwe vaardigheden wil leren. Motieven kunnen in de loop van de tijd veranderen. De jeugdscheidsrechter wil misschien wel eens in een hogere klasse fluiten. En je bestuurslid zou na jarenlange trouwe dienst mogelijk graag een stapje terug doen. Spreek je vrijwilligers geregeld zodat je weet wat hun wensen zijn.

Bied ontwikkelingsmogelijkheden

Veel vrijwilligers willen zich in hun vrijwilligerswerk kunnen ontwikkelen. Door dit te faciliteren voorkom je dat ze uitgekeken raken en stoppen. Weten wat iemands behoeften zijn is één maar er iets meer doen is vers twee. Er zijn verschillende mogelijkheden om iemand door te laten groeien. Voeg bijvoorbeeld extra taken toe aan zijn functie, laat hem eens meekijken binnen een andere functie of biedt een opleiding aan. Er zijn speciale KNVB-opleidingen voor trainers/coaches en scheidsrechters.

Wees flexibel

De omstandigheden van je vrijwilligers kunnen veranderen. Ze krijgen kinderen, worden ziek, vertrekken tijdelijk naar het buitenland, gaan mantelzorgen, enzovoort. Deze veranderingen kunnen aanleiding geven om met het vrijwilligerswerk te stoppen. Door je flexibel op te stellen, voorkom je dat mogelijk. Denk aan het aanbieden van een andere functie of het terugschroeven van de uren door er een duo-functie van te maken.

Vraag wat beter kan

Houd jezelf aantrekkelijk voor vrijwilligers door hun wensen geregeld te peilen en speel daar op in. Dit advies loopt als een rode draad door de B van Behouden. Aantrekkelijk blijven doe je ook door te vragen wat er beter kan. Wat missen vrijwilligers in hun werk? Dat kunnen grote dingen zijn zoals de sfeer tijdens het werk of kleine zaken zoals het ontbreken van een e-mailadres van de club. Luister en kijk wat je kunt verbeteren.

Soms gaan vrijwilligers toch bij je weg, ondanks al je inspanningen om ze te behouden. Dat kan een probleem zijn, maar ook een kans.

Beëindigen

Het is natuurlijk heel vervelend als je vrijwilliger aangeeft te willen stoppen. Maar door rekening te houden met een paar zaken kun je wellicht voorkomen dat ook andere vrijwilligers stoppen. Bovendien houd je de deur nog op een kier voor een terugkomst.

Achterhaal de reden

Neem de aankondiging van een (mogelijk) vertrek niet voor kennisgeving aan, maar achterhaal de reden via een exitgesprek of -formulier. Ligt de oorzaak bij de vereniging? Is er sprake van 'onvoldoende uitdaging', 'te moeilijk werk', of 'geen leuke collega's'? Grote kans dat andere vrijwilligers hier ook tegenaan (gaan) lopen. Je doet er dan verstandig aan de oorzaken aan te pakken. Privéomstandigheden, zoals ziekte in de familie, kunnen eveneens een argument zijn om te stoppen. Mogelijk kun je dan aanbieden om tijdelijk minder te werken, of in een minder belastende functie.

Eindig positief

Voor de vrijwilliger en voor je vereniging is het goed om de relatie positief af te sluiten. Een feestelijk afscheid laat bij de vrijwilliger een positieve indruk van de vereniging achter en is ook goed voor het imago van je vereniging; het laat zien dat je goed voor vrijwilligers zorgt. Sta dus op een leuke manier stil bij het afscheid en houd rekening met de

wensen van de vrijwilliger. De één zal een officieel moment zeer waarderen, de ander houdt het misschien liever ingetogen.

Draag tijdig over

Door het vertrek ontstaat een vacature. Is er al een nieuwe vrijwilliger gevonden? Communiceer dit dan. Laat ouders van een jeugdelftal bijvoorbeeld weten wie de nieuwe trainer wordt. Vraag je oud-vrijwilliger zijn functie goed over te dragen aan de nieuwe vrijwilliger zodat hij een vliegende start kan maken. Heeft een nieuwe vrijwilliger zich nog niet aangediend, start dan zo snel mogelijk met werven en zoek naar een tijdelijke oplossing. Wellicht kan de functie worden verdeeld over meerdere bestaande vrijwilligers of kun je tijdelijk iemand inhuren.

Houd de deur op een kier

Misschien komt je vertrekkende vrijwilliger nog eens terug. Bijvoorbeeld voor korte klussen, advies of als vrijwilligersbegeleider. Het kan ook zijn dat iemand na een drukke periode, na ziekte, tijdens de vut of pensioen graag weer bij je aan de slag gaat. Bespreek deze terugkeermogelijkheden. Zo voorkom je dat verlegenheid of onduidelijkheid hernieuwd contact in de weg staan.

Herintreders zijn één van de potentiële doelgroepen waarin je vrijwilligers kunt werven.

Op de volgende pagina is de vrijwilligerstest van de KNVB opgenomen.

WORD JIJ DE VOLGENDE CLUBHELD?

Kies steeds voor de stelling die jij het belangrijkste vindt bij vrijwilligerswerk.

Stelling 1

- iets terug doen voor het voetbal/mijn vereniging
- contacten met anderen
- verplicht door de vereniging
- lichamelijke beweging

Stelling 2

- omdat ik niet meer kan/wil sporten, maar wel bij het voetbal betrokken wil blijven
- ik ergens bij hoor
- omdat ik weet dat mijn club mij echt nodig heeft
- ik zelfvertrouwen krijg

Stelling 3

- ik het gezellig heb
- ik anderen kan aanmoedigen
- me kan inzetten voor voetbal, zonder zelf te voetballen
- er iets is waar ik veel vanaf weet

Stelling 4

- omdat het goed is voor mijn persoonlijke ontwikkeling
- plezier in het voetbal
- ik als persoon belangrijk ben
- ik andere mensen iets kan leren

Stelling 5

- bijdraag aan de sfeer op de club
- ik mij trots voel
- ik kan zien hoe mensen het beste

Welke kleur heb jij het meest geantwoord?

HET GEZELLIGHEIDSDIER

"Ik vind het gezellig om op de club te zijn en ook meteen wat terug te kunnen doen"

Voorbeelden van het gezelligheidsdier:

Kantinedienster
Terreinbeheer
Commissieleden, zoals evenementencommissie
Overige vrijwilligers

DE ENTHOUSIASTELING

"Voetbal is en blijft een mooie sport, het geeft me ook het gevoel dat ik ergens bij hoor"

Voorbeelden van de enthousiasteling:

Trainer/coach
Commissieleden & PR
Sponsormanager
Overige vrijwilligers

DE SPORTIEVE LEIDER

"Ik voetbal zelf niet meer, maar draag mijn ervaring graag over aan de nieuwe lichting"

Voorbeelden van de sportieve leider:

DE PLICHTSGETROUW

"Ik voel me verplicht om me in te zetten voor mijn club"

Voorbeelden van de plichtsgetrouwe:

Trainer/coach
Beveiligers/medische hulp
Winkelmedewerker



Bijlage 21 – Logboek

Vinden boeken en websites: openbare bibliotheek en CHE. Trefwoorden vrijwilligerswerk, vrijwilligersbeleid, ecclesiologie, gemeenteopbouw. Tevens literatuur bij module 2.

Websites: specifiek nog trefwoorden met betrekking tot werven, begeleiden, binden en boeien van vrijwilligers. In verband met zoeken naar gemeenten met vrijwilligersbeleid, zoek ik op een combinatie van kerk, gemeente, vrijwilligers(beleid, werk).

Onderwerp	Actie
Literatuuronderzoek, voorbereiding	Lezen literatuur module 3. Kernwoorden: Vrijwilliger / vrijwilligerswerk / vrijwilligersbeleid Zoeken bij Bibliotheek – besteld. Zoeken bij Google Scholar (NL+Eng) Zoeken op internet via Google.nl
Deelvraag 1, aselechte steekproef	Deze steekproef wordt uitgevoerd door de voorzitters van de organen van bijstand. Zij weten precies wie er in hun 'orgaan' als vrijwilliger werkzaam is, en van welke leeftijd. => niet aselechte, willekeurige praktijkonderzoek
Deelvraag 1, alle organen van bijstand	Alle organen van bijstand bestaan uit gemeenteleden en zitten niet in bestuur kerk, verder vrijwillig volgens de definitie. Niet de ambtsdragers, omdat dit een specifieke groep vrijwilligers is waar bijvoorbeeld sterk de roeping van God meespeelt. Om representatieve uitspraken te kunnen doen, wordt deze afwijkende doelgroep buiten beschouwing gelaten.
Deelvraag 1, 25 mensen	Aantal dat nodig is om tot resultaten te komen verspreid over de organen van bijstand, naar rato van de grootte. => niet realistisch. 8-10 geven al voldoende beeld.
Deelvraag 3, niet (meer) inzetten voor...	De keuze om geen vrijwilliger te worden of om het niet meer te zijn, kan in elkaars verlengde liggen. Daarom maak ik hierin geen onderscheid in de vragenlijst.
Deelvraag 3, triangulatie	Enquête gedeeltelijk gebruiken om verdieping aan te brengen in interviews. Dat versterkt de validiteit.
Keuze aantal interviews	Interviews doe ik naar rato van grootte van een orgaan van bijstand. Ik deel het aantal commissies door twee, dat levert het aantal interviews op. Op die manier houd ik het behapbaar en zorg ik voor spreiding over al het vrijwilligerswerk. Bij een oneven aantal rond ik het aantal interviews naar beneden af. Dus 9 commissies onder een orgaan van bijstaand resulteert in 4 interviews (dus geen 5). Bij de Jeugdbeleidsraad wijk ik daarvan af naar boven: 7 commissies worden 4 interviews. Reden hiervoor is dat de JBR veruit de meeste vrijwilligers onder zich heeft. => uiteindelijk zijn het er (te) veel. Daarom jaag ik niet actief na. De mensen die zich melden na mijn mailing zijn voldoende om tot 8-10 interviews te komen.
Literatuuronderzoek, beoordeling op relevantie en (wetenschappelijke) kwaliteit	Logboek met pagina en korte inhoud. Op basis hiervan gekeken naar welke onderdelen uit de literatuur ik ga uitvragen in de gemeente. Criterium is dat het bedraagt aan het beantwoorden van de hoofdvraag: wat motiveert vrijwilligers.
Keuze voor Likertschaal	https://www.studiemeesters.nl/studietips/de-likertschaal-voor-enquetevragen-scriptieonderzoek/

Ontvangst van vrijwilligers om te interviewen	CvK vraagt om drie ipv twee interviews. Dit voegt weinig toe aan de 23 interviews die ik al doe, dus ik laat dit achterwege.
Frequentie = deze likertschaal	Keuze in afwisseling vragen. Ook af en toe geen likertschaal
Afwisselende vraagstelling, om mensen bij de les te houden	Vragen, stellingen koppelen aan likertschaal of andere antwoordoptie
Literatuuronderzoek, beoordeling op relevantie en kwaliteit	Op basis van literatuur vragen opstellen voor interview. Semigestructureerd, neigend naar gestructureerd voor duidelijke richting aan gesprek en inzicht leveren die niet uit de vragenlijst gehaald kan worden.
Test 2 personen interviewvragen Versie 1.3 naar 1.4.	- Naar leeftijd vragen, relevant ivm ontwikkelingen maatschappij. - Vraag 4 'eerste keer of vaker vrijwilliger' verwijderen, komt al ter sprake bij vraag 1, 2 of 3. - Vraag 6 makkelijker formuleren: niet 'wat geleid heeft tot de keuze' maar 'waarom ben je vrijwilligerswerk gaan doen'. - Vraag 7 en 8 omdraaien. Eerst vragen naar kennis vooraf en dan verwachting (met als subvraag beeld van vrijwilligerswerk). Vraag 9 verwijderen - Vraag 11 herformuleren: waarom doe je vrijwilligerswerk? Huidige vraagstelling is te vaag, geeft geen richting, waardoor moeilijk te beantwoorden. - Vraag 12 herformuleren: samen met anderen wordt aangepast naar: samenwerking. Anders wordt antwoord gegeven op hoe belangrijk de contacten zijn, maar dat is vraag 13 - Vraag 12 herformuleren: duidelijker spreken over samenwerking - Vraag 14 verwijderen. Geen relevante vraag en moeilijk te beantwoorden. - Vraag 17 herformuleren, gaat vooral om 'wat houd je gaande': Wat zorgt ervoor dat je vrijwilligerswerk blijft doen? - Vraag 19 verduidelijken door woordje 'persoonlijk' in te voegen: wat wil je persoonlijk bereiken? - Vraag 20 herformuleren: doel van commissie verwijderen, het gaat om vrijwilligerswerk dat bijdraagt aan het bereiken van centraal doel van de kerk. Doorvragen bij antwoord dat er een beleidsplan is -> wat zien de mensen zelf als doel van de kerk. - Vraag 22 verwijderen. Komt bij 21 aan bod. - Vraag 25 in gesprek verduidelijken: gaat niet om fysieke werkplek, maar contacten met mensen, sfeer, communicatie, beleid e.d. - Vraag 28 verwijderen. Persoonlijk geloof en vrijwilligerswerk komt bij andere vragen aan de orde
Meesturen vragenlijst	Bij de proef enquête bleek dat het meesturen van vragenlijst als prettig wordt ervaren. Dan kan men alvast nadenken en weet men wat hen te wachten staat. Risico is dat bij de ene vraag een uitstap wordt gemaakt naar een andere vraag heb ik gemerkt. Als interviewer kan ik dit even parkeren tot we bij de betreffende vraag zijn, of bij het coderen hier rekening mee te houden.
Baarda interview	Op basis van Baarda interviewvragen herordend naar topic. Ook vragen aangepast. Meer neutraal/ niet sturend, maar wel zelfde strekking als voorgaande formulering, zodat het

	geen andere antwoorden oplevert. Door vooraf al structuur aan te brengen, ligt er al een opzet voor de codering
Analyse SPSS	Door een bug in de software, zijn niet alle mannen/vrouwen geteld en niet alle antwoorden op de vraag 'Bent u vrijwilliger, vrijwilliger geweest of nooit geweest'. Daar waar relevant voor de resultaten zijn die posten 'onbekend' wel zichtbaar gemaakt in de grafiek. Waar het geen toegevoegde waarde heeft, is het niet zichtbaar gemaakt.
Analyse interviews	Uitgebreide interviews terugbrengen tot de kern, volgens de structuur zoals opgezet voor het interview. Daarna worden markeren. Indeling van vragen loslaten en in coderingsboom zetten.
Zoeken naar vrijwilligersbeleid in kerken en organisaties.	Zoeken op kerk en vrijwilligersbeleid in Google. Via het Handboek Vrijwilligersmanagement van Willem-Jan de Gast wordt verwezen naar jongnederland.nl, via een link kom ik vervolgens uit op het Platform Vrijwillige Inzet (vrijwilligerswerk.nl). Daarom zoek ik nog even door op platform en vereniging vrijwilligerswerk / -beleid. Dat levert nog paar websites op die ik kort meeneem in het literatuuronderzoek naar organisaties en kerken. Ook zoek ik naar vrijwilligersbeleid bij de KNVB en het Rode Kruis. Omdat ik bij die laatste weinig kan vinden, zoek ik ook in de Zorgsector, omdat daar veel vrijwilligers worden ingezet (zoekterm: zorg +vrijwilligersbeleid).
In de beleidsnotitie van De Drie Ranken wordt verwezen naar de map van het Landelijk Dienstencentrum over vrijwilligersbeleid. Met googlen kan ik deze niet vinden. Wel kom ik een artikel tegen over vrijwilligersbeleid in de PKN-gemeente van Ermelo.	https://www.protestantsekerk.nl/verdieping/ambtsdragers-gezocht-bezinningsproces-hervormde-gemeente-ermelo-levert-meer-op-dan-ambtsdragers-alleen/
Literatuurstudie naar ecclesiologie en gemeenteopbouw	Onderverdelen in de thema's fundament van gemeente, gemeente-zijn, priesterschap, discipelschap, dienen, doel en visie.
Literatuurstudie naar verbeteren vrijwilligerswerk	Onderverdelen in strategische thema's motivatie, zin-geven, serieus nemen en gaven.

Bijlage 22 – Handige publicaties over vrijwilligersbeleid

Bijlage 23 – Vrijwilligersbeleid

In deze bijlage is een aanzet tot vrijwilligersbeleid opgenomen. Bewust is het beleid niet voorgekauwd, omdat het noodzakelijk is dat het moderamen van de algemene kerkenraad zelf het vrijwilligersbeleid ontwikkelt. Dit helpt om zijn mindset (en die van de algemene kerkenraad) te veranderen, gericht op waardering en steun van vrijwilligers.

Voor het vrijwilligersbeleid wordt het 5xBI-model van CIVIQ (Movisie, 2011) gebruikt. Hieraan kan een zesde B worden toegevoegd, en wel die van bezinning. Voorafgaand aan het formuleren van vrijwilligersbeleid vindt bezinning plaats op de eigen gemeente: wat willen we voor gemeente zijn. Zie hiervoor de conclusies en aanbevelingen. Vanuit deze bezinning wordt een samenhangende set van missie, visie, doelen, strategie, acties en overkoepelend verhaal beschreven. Ook wordt de visie op de positie en het werk van vrijwilligers beschreven.

Binnenhalen van vrijwilligers

Wie willen we binnenhalen, hoe willen we dat doen, waar zoeken we?

- Functie- en taakbeschrijving
- Werving & - Selectie (bijvoorbeeld afnemen vrijwilligerstest, gebruik van meerdere methoden)
- Introductieprogramma (bijvoorbeeld inwerk'programma', aanbieden van 'proefrit' om te ontdekken waar iemands kwaliteiten liggen)
- Werkafspraken (eventueel vrijwilligersovereenkomst met regels over privacy, VOG, geheimhouding e.d.)

Begeleiden van vrijwilligers

Welke begeleiding is er mogelijk, hoe en wanneer begeleiden, wie is aanspreekpunt, aan welke begeleiding is behoefte?

- Aanstellen vrijwilligerscoördinator
- Aanleggen vrijwilligersbestand
- Maatwerk (rekening houden met persoonlijke situatie, gaven en talenten (kennis en vaardigheden))
- Voortgangsgesprekken (of evaluatie- en feedbackgesprekken)
- Deskundigheidsbevordering (bijvoorbeeld cursus of thema-avonden)

Belonen van vrijwilligers

Op welke manier belonen we onze vrijwilligers, wie zorgt daarvoor?

- Waarderen (bijvoorbeeld mondeling, via een presentje, vrijwilligersdag of -uitje)
- Vergoeding (bijvoorbeeld van onkosten)

Behouden van vrijwilligers

Hoe houden we onze vrijwilligers vast, wat is daarvoor nodig?

- Interne communicatie
- Inspraak
- Verzekeringen
- Arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld werkdruk, werkplek thuis)

Beëindigen van vrijwilligerswerk

Hoe nemen we afscheid van een vrijwilliger, houden we een exitgesprek, wat zijn de ervaringen van vrijwilliger in de organisatie, wat kunnen we nog voor elkaar betekenen?

- Afsluiten van de periode (met een exitgesprek)
- Achterhaal reden van stoppen en wat er beter kan
- Afscheid nemen
- Wat kan de gemeente verder nog doen voor de vrijwilliger (bijvoorbeeld certificaat uitreiken)

Aan deze zes B's kan nog een zevende worden toegevoegd, en wel die van 'borgen'. Borgen heeft wat mij betreft twee elementen in zich:

- Lessen borgen in de organisatie (hoe passen we feedback vanuit voortgangs- of exitgesprek toe in de gemeente)
- Borgen vrijwilligersbeleid in beleidsproces (hoe nemen we het vrijwilligersbeleid op in de reguliere beleidsproces)

Bijlage 24 - Samenhangend raamwerk missie, visie, doelen, strategie, acties en verhaal

De bezinning (de zesde B uit bijlage 23) is het eerste deel van de identiteit van de gemeente. Deze wordt afgerond door missie, visie, doelen, strategie, acties en een overkoepelend verhaal te formuleren.

Momenteel beschikt de hervormde gemeente Barneveld over een beleidsplan met daarin opgenomen een missie en visie. Beide liggen niet in het verlengde van elkaar, waardoor samenhang ontbreekt. De missie is te algemeen gesteld, toepasbaar op iedere christelijke gemeente. De visie is geen wenkend toekomstperspectief maar een korte-termijnactielijst of lijst met beleidsvoornemens.

Missie en visie behoren compact geformuleerd te worden en zij timmeren niet bij voorbaat alles dicht. Vervolgens valt het aan te bevelen om kernwaarden te formuleren, zodat met een paar effectieve woorden de gemeente wordt beschreven. Missie, visie en kernwaarden geven richting aan de gemeente. Dat wil zeggen dat ieder handelen en organiseren van activiteiten in lijn moet liggen van missie, visie en kernwaarden. Dit versnelt besluitvorming en op basis hiervan kan meer beslissingsruimte gegeven worden aan vrijwilligers dan nu het geval is. Het stellen van kaders gebeurt in een beleidsdocument of in functie- en taakbeschrijvingen. Op basis van missie, visie en kernwaarden worden doelen geformuleerd. Vervolgens wordt een strategie bedacht om die doelen te bereiken met behulp van acties. Dit alles wordt samengevat in een overkoepelend verhaal of 'one minute pitch', zodat snel en adequaat uitgelegd kan worden waar de gemeente voor staat en hoe dat tot uiting komt in haar handelen. Dit is de opbouw die ik zelf gebruik voor klanten van mijn communicatiebureau.

Missie

De hoofdvraag bij het vaststellen van een missie is: waarom bestaan we?

- Waartoe en waarom bestaat onze organisatie?
- Wat is onze identiteit? Wat is ons bestaansrecht?
- Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultieme hoofddoel?
- Voor wie bestaan we? Wat zijn onze belangrijkste stakeholders?
- In welke behoefte voorzien wij?

Visie

De hoofdvraag bij het vaststellen van de visie is: waar gaan we samen naar toe?

- Wat is ons toekomstbeeld? Wat willen we bereiken? Wat zijn onze ambities?
- Wat is ons gezamenlijke beeld van een gewenste en haalbare toekomstige situatie en wat hebben we nodig om daar te komen?

Kernwaarden

Hier gaat het om: waar sta je voor? Wat verbindt ons? Wie willen we zijn?

Dit gaat opsommingsgewijs, bijvoorbeeld: Creatief, Persoonlijk, Betrouwbaar, Enthousiast, Doorpakken

Maar opsommen alleen is niet genoeg. Het moet duidelijk zijn waarom deze woorden bij de gemeente en haar leden passen. Bijvoorbeeld:

- *Creatief: we laten onze gemeenteleden en mensen buiten de kerk op allerlei manieren uit de verf komen*
- *Persoonlijk: we stemmen af, overleggen, geven updates – we zijn geen blackbox voor onze leden en relevante stakeholders buiten onze gemeente en zijn persoonlijk benaderbaar.*
- *Betrouwbaar: we komen onze afspraken na, vertrouwelijke informatie blijft geheim*
- *Enthousiast: passie, drive, commitment voor Jezus en voor Zijn gemeente(leden)*
- *Doorpakken: we gaan ervoor! We zijn resultaatgericht, daarom krijgen vrijwilligers veel ruimte om te beslissen en te experimenteren. Hierdoor ontstaan nieuwe initiatieven die helpen de gestelde doelen te bereiken.*

Doelen

De gemeente heeft zich bezonnen op haar identiteit. Daaraan draagt de bezinning bij, evenals de opgestelde missie, visie en kernwaarden. Nu worden overkoepelende doelen geformuleerd. Het gaat niet om praktische subdoelen, die

bijdragen aan het bereiken van de hoofddoelstellingen. Het gaat er hier om dat vanuit de bezinning op gemeente-zijn bijvoorbeeld vastgesteld wordt dat de gemeente een missionaire gemeente behoort te zijn en dat nu nog niet (voldoende) is. Een doel kan dan zijn om een missionaire identiteit te ontwikkelen. Wordt bijvoorbeeld vastgesteld dat de gemeente gastvrij behoort te zijn, dan kan een hoofddoel zijn om als gemeente open te staan voor buitenkerkelijken.

Subdoelen

Na het vaststellen van de hoofddoelen worden subdoelen geformuleerd die met elkaar gaan zorgen dat de hoofddoelen worden behaald. Denk bijvoorbeeld aan een subdoelen als:

- *we zijn heilzaam present in de wijk Veller,*
- *we stellen een pionier aan voor de Bloemenbuurt,*
- *onze wijkpredikanten fungeren als vertrouwenspersoon van buitenkerkelijke mensen,*
- *we vragen aan gemeenteleden om een keer per maand een open maaltijd te houden waar rand- of buitenkerkelijken welkom zijn.*

Strategie

Een strategie gaat over waar je je de komende vijf jaar op richt. Dit is een standaard aantal jaren, maar een ander aantal mag ook. Een strategie geeft aan waar de focus de komende tijd ligt, gebaseerd op missie, visie, kernwaarden en doelen. Welke stappen zijn nodig om de subdoelen en daarmee de hoofddoelen te bereiken? Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk:

In het kader van marktbenadering richten wij ons de komende vijf jaar op overheden en bedrijven die zich bezighouden met fysieke, sociale en integrale veiligheid, rampenbestrijding en crisisbeheersing. Wij zijn sterk in positionering, naamsbekendheid, strategische communicatie, complexe teksten schrijven en redigeren, en we bouwen aan een trainingspoot om kennis en vaardigheden aan klanten te kunnen overdragen.

Acties

Acties zijn activiteiten die in het komende jaar worden uitgevoerd om de gestelde hoofddoelen te bereiken. Deze acties worden opgenomen in een jaarplan.

Verhaal

Alle genoemde onderdelen vormen de identiteit van de gemeente. Om draagvlak te creëren voor het vrijwilligersbeleid, helpt het om dit samen te vatten in een kort en aansprekend verhaal. In een minuut moet kort verteld kunnen worden waar de gemeente voor staat en hoe dat tot uiting komt in haar handelen. Dit wordt ook wel de kernboodschap van de organisatie genoemd.

Tot slot. In de interviews werd aangegeven dat het maken van een jaarplan copy-paste is van het vorige jaar. Dit laat zien dat het huidige beleidsproces niet geheel effectief functioneert. Door jaarlijks (een aantal van) de subdoelen aan te passen, is dit niet langer mogelijk. Met de subdoelen veranderen ook de acties. Na verloop van tijd is het mogelijk om de hoofddoelen te wijzigen. De frequentie hangt af van ontwikkelingen binnen en buiten de gemeente.

Bijlage 25 – Implementatieplan

Dit implementatieplan is bewust niet uitgewerkt, omdat het noodzakelijk is dat het moderamen van de algemene kerkenraad zelf een implementatieplan ontwikkelt. Dit helpt om zijn mindset (en die van de algemene kerkenraad) te veranderen, gericht op waardering en steun van vrijwilligers. Extra informatie via <https://bit.ly/3gN4SqY>.

1. Bezinning, zoals aangegeven in bijlage 23 en 24.

2. Goede voorbereiding

- Wat moet er bereikt worden, wie zijn daarvoor belang?
- Wie moet wat doen tijdens de implementatie, wat wordt van de doelgroep verwacht?
- Wat houdt de vernieuwing in en welk effect heeft dat op wie?
- Wat speelt er in de gemeente waarmee rekening gehouden moet worden?
- Welke kwaliteiten heeft de 'projectleider' nodig? Wie is geschikt?

2. Doelen en doelgroep bepalen

- Wanneer is de implementatie geslaagd? Formuleer duidelijke (SMART) doelstellingen
- Voor wie is de verandering relevant?

3, Doelgroep analyseren

- Wie krijgt met de verandering te maken? Hoe groot is de impact en hoe zal de doelgroep daarop reageren?
- Doe de vrijwilligerstest bij de doelgroep(en), zodat bekend is hoe die benaderd kunnen worden.
- Start bijvoorbeeld eerst met één orgaan van bijstand en daarna met de rest.
- Kies ook wie de afzender is van de vernieuwing (bijvoorbeeld kerkenraad, of voorzitters organen van bijstand).

3. Vernieuwing doorlichten

- Maak een SWOT-analyse (sterke kant, zwakke kant, kans en bedreiging) van de implementatie.
- Bepaal hoe deze analyse gevolgen heeft voor het implementatieplan (speel er op in)

4. Context bekijken

- De omgeving heeft invloed op veranderen. Zijn er omstandigheden in de gemeente die de implementatie bemoeilijken? Ga na of er financiële factoren zijn die meehelpen of juist tegenhouden. Denk ook aan mensen binnen of buiten de gemeente die van belang zijn voor dit implementatieproject.

5. Strategie kiezen

Een strategie laat de vervolgstappen zien die nodig zijn om het doel (doelen) te bereiken. Laat deze aansluiten bij de doelgroep(en) en bij het werk dat gaat veranderen (maak het dus concreet). Bedenk bijvoorbeeld strategieën om knelpunten op te lossen (bijvoorbeeld trage besluitvorming, negativiteit over het vrijwilligerswerk, geen inspraak) en draagvlak te creëren.

6. Acties plannen en aanpak communiceren

Kies de juiste acties om het implementatiedoel (doelen) te behalen. Geef per doelgroep aan wordt gedaan, welke middelen worden ingezet (geld en materialen) en welke activiteiten worden uitgevoerd. Plan wanneer welke activiteit uitgevoerd wordt en wie dat doet. Communiceer tijdig naar de mensen die nodig zijn voor de activiteiten, én communiceer tijdig naar de mensen die ermee te maken krijgen. Het gaat dan om mensen die er direct mee te maken krijgen (vrijwilligers), maar ook indirect (de gemeente). Veel draagvlak gaat bij beiden verloren als mensen voor verrassingen en voldongen feiten komen te staan. Kies voor heldere woorden en gebruik verschillende communicatiemiddelen om iedereen te bereiken. Besteed veel aandacht aan communicatie. Promoot het vrijwilligerswerk aan de hand van deze implementatie.

7. Evalueren

Evalueer regelmatig tussentijds en aan het einde. Dat geeft gelegenheid om het implementatieproject bij te sturen.