

Vrijwilligersmanagement in kerkelijk jeugdwerk



Een onderzoek naar hoe de HGJB gemeenten uit de achterban kan helpen hun vrijwilligers in het jeugdwerk te motiveren en te begeleiden



Houvast voor jongeren
en hun gemeenten

Afstudeeronderzoek
HBO Theologie CHE
Sylvia The-Grondman
Mei 2023

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek “Vrijwilligersmanagement in kerkelijk jeugdwerk”. Het onderzoek is geschreven voor het afronden van mijn opleiding HBO-Theologie aan de Christelijke Hogeschool Ede. Dit heb ik het afgelopen jaar mogen doen in opdracht van de HGJB, die houvast wil bieden aan jongeren en hun gemeenten.

Er is geen kerk die zonder vrijwilligers kan. Daarom is dit onderzoek niet alleen relevant voor jeugdwerkers, maar voor iedereen die met kerkelijke vrijwilligers werkt.

Toen ik bezig was met de motivatie van vrijwilligers, moest ik denken aan een voorbeeld dat vaak gebruikt wordt in het werken vanuit visie:

‘Stel je voor: Vier metselaars zijn aan het werk als een voorbijganger hen vraagt wat zij aan het doen zijn. De eerste zegt: “Ik ben stenen aan het stapelen”. De tweede zegt: “Ik ben een muurtje aan het metselen”. De derde zegt: “Ik ben een kathedraal aan het bouwen”. De vierde zegt: “Ik bouw aan een plek om God te eren”’.

Zo is jeugdwerk gemeenteopbouw: je bouwt mee aan een generatie die God eert. Vrijwilligers zijn daarmee onmisbaar en ontzettend waardevol. Juist daarom vond ik het prachtig om me te verdiepen in vrijwilligersmanagement in kerkelijk jeugdwerk.

Ik wil de jeugdouderlingen, jeugdwerker en jeugdleiders bedanken uit de gemeenten uit de achterban van de HGJB, die ik mocht interviewen. Wat waren het mooie, openhartige, diepgaande gesprekken, waarin behalve uitdagingen ook zoveel enthousiaste verhalen naar boven kwamen.

Ook wil ik mijn praktijkbegeleider Leantine Dekker bedanken. Dankjewel voor je enthousiaste meedenken bij uitdagingen, je deskundige inbreng en je begeleiding, zelfs toen je HGJB-tijd er al op zat.

HGJB bedankt voor deze mogelijkheid. In het bijzonder bedankt aan Anneke van Maanen en trainees Emmalie Ermstrang, Jolijn van Harten, Kees Guijt en Rianne Krins voor jullie bijdrage aan het onderzoek.

Dank ook aan mijn CHE-begeleider Sabine van der Heijden.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sylvia The-Grondman

Lunteren, mei 2023

Samenvatting

De afgelopen jaren werd er in de achterban van de HGJB gehoord dat het lastiger is om genoeg vrijwilligers te vinden voor het kerkelijk jeugdwerk. Naast een tekort in de werving, vinden ze het ook lastig om vrijwilligers te behouden. De onderzoeksvraag was daarom: *'Wat zijn de problemen waar tegenaan gelopen wordt in de plaatselijke gemeenten in de motivering en begeleiding van vrijwilligers in het jeugdwerk?'* Literatuuronderzoek leverde een aantal aandachtspunten op het gebied van motivatie, werving, begeleiding en toerusting op. Door middel van interviews met uitvoerende jeugdleiders, aansturende jeugdouderlingen en een jeugdwerker uit vijf gemeenten uit de achterban, zijn de belangrijke problemen, oorzaken en bestaande handreikingen in kaart gebracht. Uitvoerders zagen dat de belangrijkste aandachtspunten in de werving liggen bij werken vanuit visie, duidelijke verwachtingen, meelopen met huidige leiders, goed inzetten van sociale media en gavengericht zoeken. In de begeleiding kon er gewerkt worden aan heldere visie verkondigen, inwerken, moeilijkheden inventariseren, goed afscheid nemen en het geven van positieve feedback. Toerusting op het gebied van vrijwilligersmanagement hebben aanstuurders echter nauwelijks gehad. Deze uitkomsten zijn vergeleken met het bestaande aanbod van de HGJB.

De handelingsvraag is: *Hoe kan de HGJB de plaatselijke gemeenten helpen om hun vrijwilligers in het jeugdwerk te motiveren en te begeleiden?* Het bestaande HGJB-Groeiplan pakt fundamentele oorzaken aan van het vrijwilligersprobleem door aandacht te geven aan geloofsmotivatatie, visie, prioriteit voor het jeugdwerk en verbinding in de gemeente. Advies aan de HGJB is om praktische handreikingen te bieden op basis van de scoring van gemeenten op aandachtspunten op het gebied van motivatie, werving, begeleiding en toerusting. Dit zou kunnen door middel van een scan, training en/of vervolgonderzoek.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
Inhoud	4
1 - Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Onderzoeksopzet.....	5
1.3 Begripsafbakening	5
2 – Theoretisch kader.....	7
2.1 Het probleem	7
2.2 De invloed van geloof.....	7
2.3 Aandachtspunten in kerkelijke context	8
3 - Methode	12
3.1 Onderzoeksmethoden.....	12
3.2 Respondenten	12
3.3 Aanpak	13
3.4 Data-analyse.....	14
4 - Resultaten.....	15
4.1 Motivatie	15
4.2 Werving	16
4.3 Begeleiding	18
4.4 Handreikingen.....	21
4.5 Huidige aanbod HGJB	22
5 – Conclusie en discussie	24
5.1 Conclusies	24
5.2 Discussie	25
5.3 Aanbevelingen	27
6 - Literatuurlijst.....	28
7 - Bijlagen	31
Bijlage 1 – Volledige interviewformats.....	31
Bijlage 2 – Voorbeeld van werkvorm bij interviews.....	38
Bijlage 3 – Coding frame.....	39
Bijlage 4 – Scoringstabellen – en grafieken	40

1 - Inleiding

1.1 Aanleiding

‘Enthousiasme gezocht!’ is het jaarthema van de HGJB voor 2022-2023. Als het aan de HGJB ligt wordt er vol enthousiasme begonnen aan het nieuwe seizoen van kerk en jeugdwerk. De vraag is of het lukt om de draad weer op te pakken na corona. De afgelopen jeugdwerkseizoenen vielen niet mee door alle coronazorgen en -aanpassingen die er waren (HGJB, 2022b)¹. Vanuit de coronacrisis is opgemerkt dat een deel van de vrijwilligers in het jeugdwerk uit de achterban van de HGJB stil lijkt te vallen of geen energie meer lijkt te hebben voor het jeugdwerk dat ze in de plaatselijke gemeenten doen. Hoewel dit verschijnsel duidelijk naar voren kwam in de crisis, blijkt dit een algemene tendens te zijn. Ook al vóór de coronacrisis hoorde de HGJB bij advies- en toerustingsavonden geluiden dat er te weinig vrijwilligers zijn of dat het erg moeizaam gaat om ze langere tijd gebonden te houden.

De HGJB heeft de visie om houvast te bieden voor jongeren en hun gemeenten (2023b). Om jongeren (goed) jeugdwerk te bieden in de plaatselijke gemeenten zijn er randvoorwaarden zoals (gemotiveerde) vrijwilligers nodig die het jeugdwerk dragen. Het probleem wordt gesignaleerd door jeugdraden en heeft directe gevolgen voor de draagkracht van jeugdleiders en op het jeugdwerk voor de jongeren zelf. Zonder het enthousiasme van jeugdleiders en hun aanstuurders kan het jeugdwerk niet verzorgd worden.

1.2 Onderzoeksopzet

Vanuit de HGJB is er al visie op vrijwilligersbeleid. Dit blijkt in de praktijk van het plaatselijke jeugdwerk niet voldoende uit de verf te komen. Het doel is om de visie die er is, ook succesvol uitgevoerd te krijgen in het jeugdwerk van de gemeenten uit de achterban van de HGJB. Dit onderzoek beoogt met de input vanuit de plaatselijke gemeenten helder te krijgen op welke manier de HGJB met advies en toerusting het best kan aansluiten. Daarom is de onderzoeksvraag:

‘Tegen welke problemen lopen de plaatselijke gemeenten aan in de motivering en begeleiding van vrijwilligers in het jeugdwerk?’

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is hij onderverdeeld in vijf deelvragen:

1. Welke problemen met oorzaken, belangrijke personen en aandachtspunten voor vrijwilligerswerk in kerkelijke (jeugdwerk) context geven de literatuur?
2. Welke problemen, oorzaken en handreikingen zien aanstuurders in het plaatselijke jeugdwerk in het vrijwilligersmanagement op het gebied van motivatie en begeleiding?
3. Welke problemen, oorzaken en handreikingen zien uitvoerders in het plaatselijke jeugdwerk in het vrijwilligersmanagement op het gebied van motivatie en begeleiding?
4. Hoe verhoudt het huidige aanbod van de HGJB zich tot de problemen die gesignaleerd zijn in de literatuur en door de aanstuurders en uitvoerders?
5. Hoe kan de HGJB de plaatselijke gemeenten helpen om hun vrijwilligers in het jeugdwerk te motiveren en te begeleiden?

1.3 Begripsafbakening

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van begrippen die belangrijk zijn om de tekst in het rapport te begrijpen. Hieronder worden ze uitgelegd.

Plaatselijke gemeenten – Dit zijn kerkelijke gemeenten uit de achterban van de HGJB, die bestaat uit tweehonderd lid gemeenten, vaak afkomstig uit de hervormd-gereformeerde bond van de Protestantse Kerk in Nederland (PKN).

¹ Bron afkomstig van interne omgeving van de HGJB

Jongeren – Als de HGJB en dit onderzoek spreekt over ‘jongeren’, zijn dit kinderen, tieners en jongeren in de leeftijd van 0-24 jaar.

Aanstuurders - In gemeenten zijn soms één en soms meerdere jeugdouderlingen, een (betaalde) jeugdwerker en/of een jeugdraad actief. Zij participeren niet altijd in de uitvoering van het jeugdwerk in de gemeenten, maar werven en begeleiden de jeugdleiders die in de uitvoering van het jeugdwerk bezig zijn.

Uitvoerders – Dit zijn vrijwilligers in het kerkelijk jeugdwerk in plaatselijke gemeenten die direct met de jongeren in aanraking komen. Zij participeren bijvoorbeeld in de crèche, zondagsschool, kindernevendienst, kinderbijbelklas, vakantiebijbelweek, kinderclubs, tienerclubs, catechisatie, JV, etc.

Groeiplan - Het Groeiplan is een initiatief van de HGJB, waarbij een plaatselijke gemeente in zes of zeven avonden leert hoe ze het jeugdwerk meer kan inbedden in het geheel van de gemeente. Daarnaast hopen ze een doorlopende leerlijn te creëren. Eén van de gewenste resultaten van het Groeiplan is dat leidinggevenden enthousiaster worden, waardoor het verloop afneemt en nieuwe leidinggevenden sneller aanhaken (HGJB, 2023a).

Vrijwilligersbeleid – De manier waarop er in theorie en praktijk wordt omgegaan met vrijwilligers in kerkelijk jeugdwerk.

2 – Theoretisch kader

Dit hoofdstuk gaat in op belangrijke punten uit de literatuur op het gebied van vrijwilligersmanagement. Na de algemene probleemschets en de definitie van vrijwilligerswerk wordt de invloed van religie en gemeenschap besproken. Vervolgens komt de theologie achter vrijwilligerswerk aan bod. Tot slot zijn er aandachtspunten op het gebied van motivatie, werving en begeleiding van vrijwilligers in de specifieke kerkelijke (jeugdwerk) context.

2.1 Het probleem

Vrijwilligerstekort

In september 2022 verscheen de onderzoek publicatie van het CBS over vrijwilligerswerk in 2021. Landelijk is er sprake van een daling van 10% in het aantal vrijwilligers ten opzichte van de jaren vóór de coronacrisis. 22% van de Nederlandse bevolking van 15 jaar of ouder zette zich in 2021 in als vrijwilliger in de vier weken voorafgaand aan het interview. In 2012-2019 bleef het percentage stabiel op 30%, terwijl er sinds 2020 een forse daling te zien is, die zich doorzette in 2021. De recente forse daling zou een direct gevolg kunnen zijn van de coronacrisis, aangezien veel vrijwilligerswerk niet door kon gaan vanwege de maatregelen (Arends, 2022). De landelijke trend van verminderde inzet is te wijten aan factoren als ontkerkelijking, verstedelijking, een hogere arbeidsbelasting, meer consumentengedrag van jongere generaties en een grotere behoeften aan flexibele taken (Bekkers, 2000; Clary, Snyder & Ridge, 1992; De Gast & Hetem, 2018; Kok-van Meer, Leisink, Thijssen & Kraus-Hoogeveen, 2014; Schmeets, 2014).

De problemen in vrijwilligersmanagement vormen een vicieuze cirkel:

- 1) Te weinig vrijwilligers
- 2) De vrijwilligers die er zijn haken sneller af
- 3) Er blijven nog minder vrijwilligers over, waardoor het op dezelfde schouders terecht komt. Er staat een grote druk op de overgebleven vrijwilligers en ze raken overbelast.

Definitie

Er zijn verschillende definities van vrijwilligerswerk, maar elementen die overeenkomen zijn: (1) onbetaalde activiteiten, (2) uitgevoerd vanuit vrije wil, (3) voor het voordeel van anderen dat verder reikt dan vriendschappelijke of familiebanden en (4) vaak uitgevoerd in een georganiseerde context (Cnaan & Amroffell, 1994; Von Essen, 2008; O'Reagan, 2009).

2.2 De invloed van geloof

De invloed van religie en gemeenschap

Religieuze mensen zetten zich vaker in als vrijwilliger. Door religieuze normen voelen ze een grotere sociale verantwoordelijkheid. Daarnaast hebben ze hechtere sociale netwerken doordat ze bij een religieuze gemeenschap horen. Trouwe dienstbezoekers voelen zich het meest verbonden én worden het meest gestimuleerd door elkaar om zich in te zetten als vrijwilliger. Wanneer religieuze groepen kleiner zijn, door bijvoorbeeld een diverse religieuze context, voelen ze meer druk om hun tijd en geld in te zetten voor de gemeenschap. Er is een verhoogde participatie en toewijding door sociale druk en weinig consumentengedrag. Religie en gemeenschappen hebben dus een positieve invloed op vrijwillige inzet. In de huidige tijd van secularisatie en ontkerkelijking is de toekomst van vrijwilligerswerk daarom onzeker (Bennett, 2015; Borgonovi, 2008; Stark & Finke, 2000).

Christelijke theologie en visie op gemeente zijn

Vrijwilligerswerk heeft voor een christen een andere betekenis dan vanuit het perspectief van een autonome, geseculariseerde samenleving. Een christen doet dit namelijk altijd vanuit ontzag/liefde voor God en uit liefde voor de naaste. Dat zijn volgens Jezus de twee belangrijkste geboden, die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Mattheüs 22:34-40). "De toewijding aan anderen is een uitdrukking van het geloof in God en de toewijding aan God,

zoals God zich verbindt aan mensen in Gods schepping” (Haers & Von Essen, 2015, p.26). Vanuit de twee geboden mag elke christen zich zelfs geroepen voelen om in relatie (verbinding) te staan met God en met de (gebroken) wereld, wat zich uit in belangeloos vrijwilligerswerk (Anderson & Fox, 2015; Haers & Von Essen, 2015). De inzet voor ‘je naaste’ houdt direct verband met het derde kenmerk van de definitie van vrijwilligerswerk.

Al vanaf het begin van de kerk draaien gemeenten op vrijwilligers en volgens Anderson en Fox is juist dát de kracht waar de kerk van Christus van alle eeuwen op bouwt. Alle christenen hebben zelfs een verantwoordelijkheid om God te dienen. Een priester zijn (1 Petrus 2:9) betekent volgens Hybels (2005) niet alleen het privilege hebben om naar God te kunnen zonder bemiddelaar, maar ook een verantwoordelijkheid om Hem te dienen. Alle christenen zijn dus geroepen om werk voor de kerk te doen, omdat gelovigen geroepen zijn om vrijwillig en met vreugde de Heer te dienen. Jezus zelf zei dat Hij kwam om te dienen, niet om gediend te worden (Mattheüs 20:28). Als we als christenen steeds meer willen gaan lijken op Jezus, zijn we ook geroepen om mensen te dienen, zonder enige verdienste.

Je vrijwillig inzetten voor de kerk is zelfs niet optioneel, maar essentieel! Romeinen 12:4-8 en 1 Korinthe 12 geven ook aan dat iedereen deel is van het lichaam en zijn eigen gaven mag en moet inzetten. Als iedereen andere gaven heeft en zich inzet voor de kerk, functioneert de kerk zoals God het bedoeld heeft. Een gemeente heeft ook de verantwoordelijkheid om mensen aan te sporen tot vrijwilligerswerk. Vrijwilliger-zijn is een mooie manier om meer op Christus te gaan lijken en daarmee mag het voor iedere christen een belangrijke prioriteit zijn. Vrijwilliger-zijn is daarom discipelschap (Stoppels, 2013). Als deze visie doordringt in de cultuur van een gemeente, wordt het normaal om de vraag te stellen en te krijgen om vrijwilliger te worden (Anderson & Fox, 2015).

Tóch een tekort in de kerk

Ondanks dat mensen die verbonden zijn met een denominatie zich vaker inzetten als vrijwilliger, is er een tekort aan vrijwilligers in de kerk (Arends, 2022; Bekkers, 2000; De Gast & Hetem, 2018). Om dit te veranderen binnen gemeenten, is het volgens Anderson en Fox (2015) belangrijk om ‘te begrijpen *waarom* mensen vrijwilliger zijn, *hoe* je ze moet werven en *de manier* om ze te behouden’ (p.17).

2.3 Aandachtspunten in kerkelijke context

Motivatie

Kerkelijke vrijwilligers zijn gemotiveerd door hun relatie met God, de gemeente, andere vrijwilligers en met de groep die zij dienen. Naast deze relatiefactoren zijn er ook interessegebieden en eigen behoeftes die een rol spelen in de motivatie van vrijwilligers. Sommige mensen zoeken naar plezier of uitdaging, die ze kunnen vinden in het kerkelijk jeugdwerk (Anderson & Fox, 2015). Het is daarom belangrijk om op deze motivatiefactoren te acteren. Anders kan het zelfs een demotatiepunt worden (Luping, 2011). Aangezien mensen over het algemeen gedreven worden door hun relatie met God, is het belangrijk om in te zetten op gezamenlijke Bijbelstudie. Om een teamgevoel te versterken, kan er een teamuitje georganiseerd worden.

Werving

Als je je potentiële vrijwilligers goed kent, kun je inschatten waarom ze de vraag om vrijwilliger te worden afwijzen. Hieronder staan elf belangrijke wervingsfactoren die kunnen helpen om de drempel lager te maken. Ze zijn toegepast op kerkelijk jeugdwerk:

1. *Kleine taken, korte projecten voorstellen* - Hoe kleiner de taken en korter de projecten, des te makkelijker mensen het vinden om mee te doen. Doorstromen van een klus op projectbasis naar een wekelijkse taak in bijvoorbeeld het kinderwerk is hierbij de ideale situatie. Wees realistisch in de uren die je vraagt en deel de taken liever op in deeltaken, omdat er grotere kans is dat een aantal mensen een paar uur tijd hebben, dan dat één persoon al het werk doet (’s Jongers, 2018). Tegelijkertijd moet een vrijwilliger wel het gevoel hebben dat zijn of haar inzet ertoe doet, aldus Hybels (2005): ‘De eenvoudigste weg om een vrijwilliger te laten stranden, is zijn of haar tijd te verknoeien’ (p.112).

2. *Werken vanuit visie of het grotere geheel* - In de praktijk kan het gebeuren dat er een groot tekort is aan vrijwilligers, waardoor de neiging ontstaat om te vragen of het gat gevuld kan worden. Beter zou zijn, om potentiële vrijwilligers te vragen vanuit de visie of ze willen bijdragen aan Gods werk, of de geloofsopvoeding van de kinderen van de gemeente. Deze uitvoerders zijn de herders en leraren waar Efeze 4:11-12 over spreekt, die het lichaam van Christus opbouwen (Anderson & Fox, 2015).

3. *Gavengericht zoeken* - Vrijwilligers die gekoppeld worden aan de geschikte plekken voor hen, hebben een hogere intentie om te blijven. Zo kan een organisatie de effectiviteit van vrijwilligers verbeteren én vrijwilligers makkelijker behouden (Grossman & Furano, 1999). Er zijn sommige vrijwilligers die graag zelf iets nieuws willen starten. Zij zullen geneigd zijn nee te zeggen als ze iemand zouden vervangen die weggaat, terwijl ze enthousiast worden bij het zelf uitzetten van een nieuw programma, een innovatief idee of iets anders op te zetten (Browning, 2022). De beste manier om gavengericht te werken is te inventariseren wat de gaven, interesses en ervaringen zijn van de vrijwilliger(s), in plaats van te focussen op de behoeften van de kerk. Mensen die niet op hun plek zitten, zijn vaak niet productief en snel weer vertrokken.

De Bijbel spreekt over vele geestelijke gaven: 1 Korinthe 12-14; Romeinen 12; Efeze 4; en 1 Petrus 4. Iedere christen heeft een gave en ze worden bekrachtigd door de Heilige Geest (1 Kor. 12:11). Als iedere christen dient op de juiste plek in de kerk, functioneert dit lichaam het best (zie theoretisch kader 2.2.). Deze factor kan praktisch gemaakt worden door het maken van een talentenbank.

4. *Alle leeftijden* – Wervers denken vaak dat jonge mensen geschikt zijn voor het jeugdwerk. Zij dienen tenslotte als identificatiefiguren voor bijvoorbeeld tieners. Toch zijn er erg veel (ook faciliterende) taken in het jeugdwerk die prima door iets oudere mensen gedaan kunnen worden. Om mensen van alle leeftijden aan te trekken, is het nodig om helder te communiceren via verschillende kanalen (zie ook punt 6,8 en 10).

5. *Persoonlijk vragen* - Aangezien de primaire reden om vrijwilliger te worden, is dat ze simpelweg zijn gevraagd, zou je ook kunnen zeggen dat de primaire reden waarom iemand geen vrijwilliger is, is omdat ze *niet* persoonlijk zijn gevraagd (Anderson & Fox, 2015; Hybels, 2005). Daarnaast starten de beste recruiters niet met het aanbieden van een vacature, maar met het leren kennen van de behoeften van de (potentiële) vrijwilliger. Start dus niet met de nood van de kerk als je vraagt om hulp, maar wees geïnteresseerd in wie de ander is en wat hem/haar bezig houdt. Koppel vervolgens de specifieke behoeften van de jeugdwerktaak aan de interesses van de potentiële vrijwilligers (Anderson & Fox, 2015).

6. *Algemeen bekend maken* – Zorg ervoor dat mensen in de wekelijkse communicatie (zoals een nieuwsbrief of kerkbode) kunnen vinden waar ze zich kunnen inzetten als vrijwilliger. Zorg er in ieder geval voor dat de volgende stap snel en makkelijk te zetten is, door bijvoorbeeld gegevens te vermelden, een uitlegvideo, hand-out of informatieplek in de kerk.

7. *Vrijwilligers zelf nieuwe vrijwilligers laten aanspreken* – Volgens Anderson en Fox (2015) is dé sleutel om goede vrijwilligers te vinden: 'Vrijwilligers werven vrijwilligers' (p.138). Start met je huidige vrijwilligers. Het is beter om vijf mensen te hebben die werven, dan één persoon, omdat je daarmee het netwerk vergroot waarin gevraagd wordt. Als enthousiaste vrijwilligers houden van hun specifieke jeugdwerktaak, vertellen ze het graag aan anderen. Potentiële vrijwilligers die huidige vrijwilligers in actie zien is het beste wervingsmiddel (zie punt 9). Als vrijwilligers werven een gezamenlijke teamopdracht wordt, voelen ze zelf ook eigenaarschap over de jeugdwerktaak.

8. *Jeugdwerk is positief bekend in de gemeente* - Jeugdwerk is bekend in de gemeente en heeft een goed imago (De Gast & Hetem, 2018). Sociale media of een kerk app kunnen hierbij helpen. Hierop kunnen video's, links en foto's verspreid worden van vrijwilligers in actie, of een jeugdwerkactiviteit. Verzamel de positieve verhalen/anedkotes van vrijwilligers en verspreid ze in de gemeente. Ze geven huidige vrijwilligers kracht om door te gaan, omdat ze weten waar ze het ook alweer voor doen. Het inspireert nieuwe vrijwilligers om aan te haken (Anderson & Fox, 2015).

9. *Meelopen met huidige leiders* - Als potentiële vrijwilligers nadenken over een taak, hebben ze vaak nog veel vragen: Wat als het niet bij me past? Heb ik wel tijd genoeg? Kan ik het wel met mijn beperkte talenten? Wie zijn de mensen met wie ik samenwerk? Wat houdt de taak eigenlijk in? Hoe vaak en wanneer word ik verwacht? Enzovoort. Veel vragen worden gemakkelijk beantwoord door eens mee te kijken bij een jeugdwerkactiviteit. Nodig bijvoorbeeld iemand uit om langs te komen bij de zondagsschool. Hij hoeft dan alleen te kijken en te luisteren. Zo kunnen mensen de mogelijkheid verkennen, zonder dat ze enig commitment geven. Geef ze een concrete datum en tijd en ook de mogelijkheid om na het meelopen het antwoord te geven: 'Dankjewel, maar ik zeg toch nee' en zeg dat je hem niet weer zult benaderen voor de taak. Een keer meekijken voorkomt dat nieuwe vrijwilligers naar een paar weken afhaken. Ook helpt het als huidige vrijwilligers zelf potentiële vrijwilligers aanspreken om eens te kijken hoe zij momenteel het werk doen (Anderson & Fox, 2015).
10. *Goed inzetten van sociale media* – Om mensen van verschillende leeftijden aan te trekken, zijn verschillende communicatiekanalen nodig, in plaats van de focus op één medium te houden. Steeds minder mensen lezen nieuwsbrieven en steeds meer mensen kijken snel op de site als ze een vraag hebben. Zorg dus voor een up-to-date website, met in ieder geval één plek voor vrijwilligersvacatures (Anderson & Fox, 2015).
11. *Duidelijke verwachtingen en heldere taakomschrijving* – Duidelijke verwachtingen zijn de sleutel voor het succes van vrijwilligers. Ze blijven langer en het vermindert zorgen en frustraties bij zowel vrijwilligers als bij de aanstuurder. Zowel in de werving als in de begeleiding is een heldere taakomschrijving belangrijk op de volgende punten: functietitel; met wie en voor wie je werkt; waardevolle gaven voor deze rol; handige interesses; tijdsinvestering in voorbereiding, activiteit zelf en bijbehorende training/vergaderingen; afbakening van de rol, het doel en het overkoepelende jeugdwerkdoel (Anderson & Fox, 2015).

Begeleiding

Wanneer vrijwilligers zijn geworven, stopt het vrijwilligersmanagement niet. Juist dán is het belangrijk om ze goed te begeleiden. Wanneer een vrijwilliger het idee heeft dat hij positieve ondersteuning krijgt van de organisatie kan dat zijn motivatie om te blijven, beïnvloeden (Aisbett, Randle & Kappelides, 2015; Farmer & Fedor, 1999; Garner & Garner, 2010). Hieronder staan tien punten die een vrijwilliger die positieve ondersteuning geven en hen helpen om enthousiast te blijven voor het jeugdwerk.

1. *Inwerken van nieuwe vrijwilligers* – Hybels (2005) zegt: 'Een nieuwe vrijwilliger is een kwetsbare vrijwilliger' (p.110). De eerste momenten van een vrijwilliger met een nieuwe rol, kunnen de meest belangrijke momenten zijn. Vooral dat moment is het belangrijkste om duidelijke verwachtingen te geven, door middel van de punten bij punt 11 van *werving* staan. Vrijwilligers hebben veel vragen en zorgen over hun nieuwe rol, omdat ze graag willen dat het goed gaat en ze zich afvragen of ze er echt geschikt voor zijn. Erover praten kan al veel twijfels en zorgen wegnemen (Anderson & Fox, 2015).
2. *Beknopte, heldere visie verkondigen* - Als leiders mensen 'onder' zich bewust maken van het belang van het werk dat ze doen, zijn deze uitvoerders meer geneigd om (hard) voor het doel van 'de organisatie' te willen werken (Jones & George, 2020). Vrijwilligers willen graag de visie weten voor de kerk en het jeugdwerk in het algemeen. Aanstuursers kunnen vrijwilligers helpen om die gezamenlijke visie ook toe te passen in hun eigen jeugdwerkactiviteiten. Het hoeft geen last te worden waar je aan moet voldoen, maar het helpt juist om met iedere activiteit een duidelijk doel voor ogen te houden. Een gezamenlijke visie bemoedigt mensen in hun taak en verbindt de verschillende jeugdwerkactiviteiten met elkaar (Anderson & Fox, 2015).
3. *Kennis: handreikingen geven: wat willen we overdragen?* - Dit is één van de middelen die het vrijwilligers makkelijk maakt om hun werk te kunnen doen. Jeugdwerk zonder kwalitatief toereikend materiaal maakt het vrijwilligers lastig. Het budget van gemeenten voor het jeugdwerk speelt hier ook een rol in en laat zien hoe belangrijk gemeenten het jeugdwerk vinden. Als dit niet goed geregeld is, vraagt het meer creativiteit, tijd of geld van vrijwilligers om het te regelen en dit kan een reden zijn om er eerder mee te stoppen.

4. *Vaardigheden: moeilijkheden inventariseren* - Vervolgens moet er ook gezorgd worden voor toerusting: training van jeugdleiders is een belangrijk onderdeel van jeugdwerk. Iedereen heeft volgens Creps (2006) training nodig. Gedrag van leiders dat de intentie van vrijwilligers om te blijven kan beïnvloeden, is volgens Hager en Brudney (2011) naast erkenningsactiviteiten en professionele ontwikkeling ook training aanbieden. Naast de vaardigheden is het ook belangrijk dat leiders naar praktische behoeften van vrijwilligers luisteren en ervoor op komen in de kerkenraad. Denk aan het tijdig regelen, een definitief rooster en lokalen, goed materiaal, gast sprekers, snacks, vervoer, etc. Ook al lukt het niet altijd om dit te regelen, vrijwilligers willen het gevoel hebben dat je naar hen luistert, dat er prioriteit wordt gegeven aan middelen die ze nodig hebben en dat je aan hun kant staat en voor hen pleit (Anderson & Fox, 2015).

5. *Persoonlijk betrokken zijn, praatje maken* – Door regelmatig te checken hoe het met een vrijwilliger gaat en vragen te stellen, laat je zien dat je geeft om een vrijwilliger. Het maakt zelfs weinig uit of het gaat over hun taak in het jeugdwerk of juist over hun baan of familie. Dit kan ook door een keer langs te gaan bij hun jeugdwerkactiviteit en te vragen of ze iets nodig hebben (Anderson & Fox, 2015).

6. *Belonen, waardering laten blijken* - Net als met betaald werk willen vrijwilligers een gevoel van voldoening krijgen van het werk dat ze doen, door beloning en bevestiging (Anderson & Fox, 2015). Een bedankje wordt gewaardeerd. Dit kan door een uitje, een zomerbarbecue, of handgeschreven kaartjes met daarin waarderende woorden over hun karakter ('s Jongers, 2018). Maak daarnaast de vrijwilligers zichtbaar in de gemeente, in plaats van de (betaalde) leiders te verhogen. Neem ook de tijd om successen te vieren en terug te kijken op wat God gedaan heeft door hun vrijwilligerswerk.

7. *Positieve feedback geven* - Cnaan en Goldberg-Glen (1991) stellen naar aanleiding van hun onderzoek dat vrijwilligers in een organisatie zullen blijven zolang de 'intrinsieke beloning' van hun dienst hun tijd en energie waard is. Ze moeten het idee hebben dat ze geen tijd en energie aan het verspillen zijn. Ook het regelmatig complimenteren kan een gevoel van voldoening geven.

Vrijwilligers en mensen in het algemeen houden van bevestiging. Vrijwilligers verdienen bevestiging. Bedank ze waar je ze ook tegenkomt en maak het een gewoonte (Anderson & Fox, 2015).

8. *Goed afscheid nemen* – Ga goed om met vertrekkende vrijwilligers. Een exitgesprek biedt de laatste mogelijkheid om de inzet van de vrijwilliger te waarderen. Ook kun je leren van zijn of haar positieve en negatieve ervaringen én kun je de mogelijkheid benutten om de vertrekkende vrijwilliger op een andere manier betrokken te houden bij de gemeente (De Gast & Hetem, 2018).

9. *Verbondenheid in het team* – Des te jonger mensen zijn, hoe meer voorkeur ze geven aan het werken in teams in plaats van een individuele taak. Er zijn veel voordelen aan het werken met teams: 1) teams zijn geneigd om zelf nieuwe mensen te werven, 2) teams blijven door de samenwerking juist langer behouden en 3) teams lossen problemen vaak zelf op. Naast de voordelen van het werken in een team, zijn er ook nadelen. Als ze erg aan elkaar gehecht raken, kunnen ze ook exclusief worden. Het is dan lastig voor nieuwe mensen om erbij aan te haken. Zorg dat er enige diversiteit is in een team; dat ze kunnen sparren met andere teams, ze makkelijke communicatiemogelijkheden hebben en ze met elkaar successen kunnen vieren.

10. *Heldere communicatie* – Soms kunnen kleine dingen ervoor zorgen dat vrijwilligers stoppen. Om dit te voorkomen is regelmatige communicatie en ruimte voor vragen erg belangrijk. Dit kan door regelmatige updates, het faciliteren van momenten voor het bespreken van kwesties, vragen, belangrijke personen, het delen van ideeën en een lijstje met instructies om de eerste keer jeugdwerk te doen (Anderson & Fox, 2015). Hier horen ook administratieve taken bij, zoals een duidelijk rooster, belangrijke data tijdig doorgeven en weten bij wie je moet zijn om iets te kunnen declareren. Het vergoeden van onkosten is namelijk een andere motiverende randvoorwaarde voor vrijwilligers (De Gast & Hetem, 2018).

3 - Methode

3.1 Onderzoeksmethoden

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag heb ik een kwalitatief onderzoek gedaan. Er is al veel theorie bekend bij de HGJB over vrijwilligersmanagement en ook aanstuurders uit gemeenten zouden al het een en ander weten. Daarom wilde ik erachter komen wat de reden achter deze theorie was van de beperkte uitwerking in de praktijk. Hoewel het toetsen van een theorie (deductief onderzoek), in de regel past bij kwantitatief onderzoek, heb ik door middel van *Qualitative Content Analysis* (QCA) toch een kwalitatief onderzoek gedaan (Schreier, 2012). QCA werkt hoofdzakelijk concept-gedreven in plaats van data-gedreven. Er hoeft namelijk geen theorie gevormd te worden, omdat deze er al is. De vraag was vooral of en hoe de bestaande theorie in de specifieke context van HGJB-gemeenten wordt uitgevoerd, waar de aandachtspunten liggen, waarom die er liggen en welke waarde daaraan wordt gegeven. Zo kan de HGJB nauwkeuriger inspelen op de moeilijkheden uit de praktijk van hun eigen achterban. Ik heb dus gebruik gemaakt van het toetsen van bestaande concepten, waarbij ik door de analyse van de toelichtingen ook alle ruimte liet voor nieuwe inzichten.

De verwachting was namelijk dat er iets mis zou gaan bij de uitvoering van de theorie, die in het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 is uitgewerkt. Dit vormde het antwoord op de eerste deelvraag. Daarna ben ik het veld in gegaan om te onderzoeken welke betekenis de respondenten zelf aan de situatie gaven (Verhoeven, 2016). Dit heb ik gedaan door gestructureerde interviews met aanstuurders en uitvoerders in de plaatselijke gemeenten uit de achterban van de HGJB. Tijdens de interviews heb ik ook werkvormen ingezet. Deze interviews van respectievelijk een uur en anderhalf uur en gingen bij de aanstuurders en uitvoerders over de aandachtspunten vanuit de theorie, namelijk: motivatie, werving, begeleiding en toerusting in vrijwilligersmanagement. De resultaten hiervan staan in 4.1-4.4 en de interviewformats in bijlage 1. Vervolgens is er een gesprek geweest met een adviesmedewerker binnen de HGJB, om te kijken in hoeverre het huidige aanbod van de HGJB aansluit bij de gesignaleerde problemen in de literatuur en praktijk. Dit is te vinden in 4.5.

3.2 Respondenten

3.2.1 Gemeenten

De 21 respondenten van de interviews kwamen uit vijf lid gemeenten uit de achterban van de HGJB, die bestaat uit tweehonderd lid gemeenten. Vanwege de beperkte onderzoekscapaciteit en tijd kon ik niet meer dan vijf gemeenten meenemen in het onderzoek. Deze vijf gemeenten zijn benaderd door middel van een mail naar de aanstuurder en daarna telefonisch, vanwege hun warme contacten met de HGJB, waardoor ze waarschijnlijk zouden open staan voor deelname aan het onderzoek. Om een goede afspiegeling van de variatie in de achterban te geven, zijn de gemeenten bewust geselecteerd op basis van variatie in: provincies, stad/dorp, wel/geen Groeiplan gevolgd, grootte van gemeente, geloofstraditie en hoogte van de opleiding van leden.

3.2.2 Aanstuurders

Ook onder de aanstuurders was een bewust gekozen variatie, namelijk vier jeugdouders en één professionele jeugdwerker. Een professional zou mogelijk meer weten over vrijwilligersmanagement. Een kanttekening hierbij is dat er slechts een klein aantal gemeenten is met een professionele jeugdwerker in dienst. Bij één jeugdouders zat ook een jeugdwerkcoördinator, omdat zij veel taken samen oppakken in de aansturing. De aanstuurders hadden een wisselend takenpakket en wisselende invloed op het jeugdwerk van hun gemeente. Ze waren tussen de 30 en 55 jaar oud en, op de coördinator na, allemaal man. Ze hadden tussen de drie en twaalf jaar ervaring met hun taak en twee van hen hadden vanuit hun dagelijks werk een coachende/begeleidende rol die ze naar eigen zeggen meenamen in hun ambt.

3.2.3 Uitvoerders

De aanstuurders zochten vervolgens een kinder-, tiener- en jongerenwerker voor het groepsinterview. Deze drie uitvoerders vormden een afspiegeling van de verschillende jeugdwerktakken uit de gemeenten. Door deze kleine groep van drie per interview, kon iedereen voldoende aan het woord komen. Vijf uitvoerders waren jonger dan dertig jaar, zes uitvoerders tussen de 30 en 40 jaar en vijf 40+. De verdeling man/vrouw was gelijk. De helft van de uitvoerders had minder dan twee jaar ervaring met deze of een vergelijkbare taak in het jeugdwerk. Vier uitvoerders hadden twee tot vier jaar ervaring en vier uitvoerders hadden vijf of meer jaar ervaring. Vier uitvoerders zagen helemaal geen link met wat ze in het dagelijks leven doen, zeven uitvoerders kon hun kwaliteiten die ze in hun dagelijks werk gebruiken goed inzetten in hun jeugdwerktak en vijf uitvoerders zagen niet zozeer een link met hun dagelijks werk, maar juist wel met hun ervaring vanuit de opvoeding van hun eigen kinderen.

3.3 Aanpak

3.3.1 Werkvormen

De vragen over werving en begeleiding zijn met behulp van werkvormen gesteld. Bij werving zijn de elf aandachtspunten uit het theoretisch kader op kaartjes geschreven. Deze kaartjes werden uitgelegd (zie bijlage 1), waarna ze konden worden gecategoriseerd onder 'Dit gaat goed', 'Dit wordt een beetje gedaan' of 'Hier wordt niets mee gedaan' (zie bijlage 2). Deze werkvorm had voor het interview verschillende voordelen: 1) de respondenten moesten kiezen wat sterke punten waren of juist aandachtspunten, 2) de problemen werden in kaart gebracht en vormden een aanleiding om door te vragen naar de oorzaken, 3) het beeld gaf voor aanstuurders direct een plaatje om mee aan de slag te kunnen na het interview, 4) uitvoerders hadden een aanleiding om te discussiëren over of het vrijwilligersmanagement jeugdwerk breed verschillend werd ervaren en 5) in de data-analyse kon op basis van de andere vier voordelen een duidelijke scheiding worden gemaakt.

De vragen over begeleidingsfactoren zijn op dezelfde manier aangepakt.

Bij de onderwerpen motivatie en toerusting heb ik gebruik gemaakt van open vragen, waarop doorgevraagd kon worden. Ook deze zijn te vinden in bijlage 1. Ik had vooraf een proefinterview gehouden in een andere gemeente, wat de kwaliteit van de vragen verhoogde. De analyse werd daardoor ook beter.

3.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Om een grotere groep uit de achterban te spreken, wilde ik in samenwerking met collega's nog maximaal vijf gemeenten extra interviewen. Daarnaast was het plan om een aantal onderzoeksresultaten te testen door middel van een kleine enquête in de gehele achterban. Aangezien het niet lukte om de extra gemeenten binnen de onderzoekstermijn te spreken, de data-analyse te veel zou vragen voor de beperkte onderzoekscapaciteit én het meerwaarde had om diep in te kunnen gaan op de selectie van gemeenten, zijn deze extra respondenten achterwege gelaten.

De selectie van gesproken uitvoerders zal mogelijk de meest enthousiaste vrijwilligers zijn geweest, aangezien zij er anderhalf uur voor over hadden om mee te doen aan het interview. Dit verlaagt de interne validiteit. Ook kan er tijdens de interviews met drie uitvoerders een gemiddelde score aan de factoren worden gegeven, ook al vindt een tienerwerker het erg goed gaan en een kinderwerker het erg slecht. Dit kan de resultaten ook iets verkleuren. Het ging echter niet om de kwantitatieve gegevens, maar om de kwalitatieve toelichtingen bij de scores en daarin is de spreiding wél behouden gebleven. Ook is de externe validiteit vanwege deze kleine steekproef minder. De aandachtspunten zijn echter wel gefundeerd door literatuuronderzoek, want de betrouwbaarheid van de uitkomsten verhoogt.

De theoretisch gefundeerde definities van de wervings- en begeleidingsfactoren (zie bijlage 1.2) vormden tijdens de interviews en data-analyse een consistente afbakening van de sub-dimensies. Dit zorgde voor een betrouwbaar coding frame (zie bijlage 3) en een

verhoogde begripsvaliditeit (Schreier, 2012; Verhoeven, 2016). Op het niveau van interpretatie van de toelichtingen bij de sub-dimensies zal de validiteit iets minder zijn. Gezien het geringe aantal codes per sub-dimensie vond ik het namelijk niet nodig een extra laag sub-dimensies aan te brengen. Ik heb echter tijdens de interviews goed doorgevraagd naar de oorzaken, waardoor de antwoorden goed te onderscheiden waren en gemakkelijk te beschrijven, zoals te zien in hoofdstuk 4.

3.3.3 Ethische overwegingen

Naast praktische en methodische overwegingen die in 3.3.1 zijn besproken, heb ik voor interviews gekozen zodat mensen in vertrouwelijke sfeer open en uitvoerig in konden gaan op de uitdagingen die ze ervoeren in het vrijwilligersmanagement. De interviews zijn bewust bij mensen thuis of in een kerkgebouw afgenomen en niet online, waardoor de sfeer vertrouwder was. De respondenten gaven toestemming voor een audio-opname van de interviews, die naderhand zijn vernietigd. De transcripties zijn in verband met privacy niet opgenomen in dit rapport, maar op aanvraag beschikbaar. De gegevens zijn anoniem verwerkt.

3.4 Data-analyse

De transcripties zijn gecodeerd met Atlas.ti aan de hand van een coding frame (zie bijlage 3). Zo heb ik top-down gewerkt met een soort boomstructuur, waardoor ik gericht codeerde, maar wel open stond voor nieuwe inzichten (Baarda & Bakker, 2019, 2021; Miles, Huberman & Saldana, 2014). Een deel van de data dat niet paste binnen de sub-dimensies, heb ik volgens QCA dan ook weggelaten, om mijn analyse te beperken tot de aspecten die relevant zijn in het licht van mijn onderzoeksvraag (Schreier, 2012). Aangezien mijn onderzoeksvraag ging over de *problemen* en *oorzaken* ervan, heb ik positieve motivatiefactoren, de zes best scorende wervingsfactoren en de vijf best scorende begeleidingsfactoren niet meegenomen in de analyse. Om toch een overzicht te geven van alle factoren, is in bijlage 4 een visuele weergave van de selectie van aandachtspunten gezet. In bijlage 4 zijn daarnaast gedetailleerde scoringstabellen opgenomen.

4 - Resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten van de interviews met uitvoerders en aanstuurders, die antwoord geven op deelvraag 2 en 3. Het uitgangspunt ligt hier bij de ervaringen van de uitvoerders, omdat juist hún behoeften belangrijk zijn om te kunnen werken aan het probleem in het vrijwilligersmanagement. De ervaren problemen, onderliggende oorzaken en mogelijke handreikingen in vrijwilligersmanagement worden op de volgende gebieden geanalyseerd: (de)motivatie, werving, begeleiding en handreikingen. Tenslotte gaat paragraaf 4.5 in op deelvraag 4, namelijk hoe deze resultaten zich verhouden tot het huidige aanbod van de HGJB.

4.1 Motivatie

4.1.1 Demotivatatie van uitvoerders

Onderstaande punten demotiveren de jeugdleiders het meest of kosten hen veel energie, op volgorde van vaakst genoemd.

1. *Sub-taken* – Waar over geklaagd werd, waren de dingen om de jeugdwerkactiviteit heen: inefficiënte vergaderingen, mee moeten doen aan commissies en zelf materialen moeten verzamelen: ‘Het is meer dan gedacht, ik moest direct in drie appgroepen, een jeugdraad en allerlei vergaderingen, terwijl ik gewoon club wil geven’.

2. *Groepsdynamica* – Uitvoerders willen graag iedereen een leuke avond geven, maar soms zijn kinderen erg druk, vervelend of luidruchtig. Jeugdleiders die zelf geen onderwijsachtergrond hebben, moeten daaraan wennen en weten soms echt niet wat ze ermee moeten: ‘Er waren een paar clubkinderen die je er onmogelijk bij kon houden en de rest van de groep afleiden. Dat waren geen leuke avonden. Je kunt niet iedereen de aandacht geven omdat er een paar raddraaiers zijn. Je krijgt er toeterende oren van’.

3. *Demotivatatie van anderen* – Het werk komt vaak op dezelfde schouders terecht, merken jeugdleiders: ‘Sommige mensen gaan te makkelijk met hun taak om. Dan heb ik het idee dat ik steeds de kar moet trekken’. De demotivatatie van anderen haalt de motivatie van de gemotiveerden ook naar beneden.

4. *Vaag beeld van de taak* – Een catecheet vertelt: ‘Het was voor mij ook koudwatervrees, alsof je ineens met een andere baan begint. Ik wist niet zeker of het iets voor me zou zijn, maar als je het niet probeert weet je het ook niet’. Sommige uitvoerders dachten dat ze de voorbereiding zelf moesten bedenken, terwijl er toereikende materialen bleken te zijn. Vanuit een vorige gemeente heeft een aantal uitvoerders ook andere ervaringen, waardoor ze zichzelf die taak niet zagen doen.

4.1.2. Demotivatatie van aanstuurders

Er waren ook dingen die aanstuurders energie kosten:

1. *Vrijwilligers werven* – Vier van de vijf aanstuurders gaven aan dat vrijwilligers ‘zeulen’ erg demotiverend werkt: ‘Toen ik begon als jeugdouderling dacht ik: Ik ga echt niet allemaal vrijwilligers voor je lopen zoeken, dat is iets wat me enorm demotiveert. Dan ben ik in rap tempo jeugdouderling af, zeg maar’. Eén aanstuurder twijfelde ook of dat überhaupt wel zijn taak was.

2. *Verantwoordelijk voelen* – ‘Het gevoel dat ik te weinig doe, dat heb ik snel. Ik vind altijd dat ik meer zou kunnen doen en dat wil ik ook’. Aanstuurders hopen dat hun enthousiasme of inzet ook breder gedragen wordt en voelen dat zij degenen zijn die er achteraan moeten in de gemeente, ook al hopen ze dat uitvoerders ook zelf initiatief nemen.

3. *Het nut van je inspanningen* – Het resultaat van jeugdwerk zie je vaak pas op de lange termijn, volgens een aanstuurder. Het is lastig om de jeugd erbij te houden en soms vraagt hij zich daarom af of zijn inspanningen nut hebben. Enthousiaste ideeën van aanstuurders landen soms ook minder goed bij een kerkenraad dan gehoopt.

4.2 Werving

De wervingsfactoren die volgens uitvoerders het slechtst gaan zijn *werken vanuit visie; duidelijke verwachtingen; meelopen met huidige leiders; goed inzetten van sociale media; en gavengericht zoeken*. Een vergelijking met beter scorende factoren is te vinden in bijlage 4.4.

Werken vanuit visie

Werken vanuit visie/ het grotere geheel gaat erom dat een aanstuurder bij het werven duidelijk maakt dat hij iemand vraagt om bij te dragen aan het Koninkrijk van God of de geloofsofvoeding van een belangrijke groep van de gemeente.

> In de praktijk voelen en horen uitvoerders echter dat wervers hen vragen om gaten te vullen. Zo gaven drie uitvoerders(groepen) aan dat er met werken vanuit visie helemaal niets gedaan wordt (Fig. 1). De score 'Dit wordt goed gedaan' is bij werken vanuit visie door niemand toegekend. Een JV-leidster vertelde dat 'het alleen echt specifiek genoemd wordt op het moment dat er echt te weinig mensen zijn. Dan wordt het ook benadrukt vanaf de preekstoel: 'Weet je, waarom zoeken we mensen en waarom moet je je misschien geroepen voelen?'. Ze vond dit wel goed, maar ze denkt dat het eerder kan dan vlak voordat het seizoen begint, ook in de persoonlijke benadering.

> De meeste (4) aanstuurders zeggen dat ze dit 'een beetje' doen, waarmee ze zichzelf iets hoger scoren dan de uitvoerders. Twee aanstuurders zeiden dat zij denken dat vrijwilligers dit zelf ook wel goed weten, vooral als je (net) belijdenis hebt gedaan. Iemand anders merkte juist op dat als er vlak voordat het seizoen begint, nog een oproep komt met 'Anders kan een groepje niet draaien', er dan toch spontaan mensen zijn die wel willen helpen. Een aantal aanstuurders legde uit zichzelf een link met de rol van een jeugdwerkvisie op papier. Deze ontbreekt vaak, is gedateerd of nog in ontwikkeling. Vrijwilligers spreken zelf ook weleens potentiële vrijwilligers aan, waardoor de aanstuurder geen zicht heeft op hoe en met welke manier zij werven. Aanstuurders vermoeden dat uitvoerders de visie minder goed kennen dan zijzelf.

Duidelijke verwachtingen en heldere taakomschrijving

Deze factor raakt aan *werken vanuit visie*. Zonder visiedocument zijn er vaak geen duidelijke verwachtingen en taken omschreven die bij een functie in het jeugdwerk horen.

> Uitvoerders die zelf opgegroeid waren in het jeugdwerk van diezelfde gemeente, hadden nauwelijks tekst en uitleg nodig vonden ze, omdat ze al konden inschatten wat leiding zijn betekent. Ze vonden deze factor zelfs wat onbelangrijk, want 'je moet vooral ervaring opdoen'. Zeven van de zestien uitvoerders groeiden zelf niet op in de gemeente waar zij nu zelf jeugdwerk geven. Een catecheet vertelde: 'Ik kom uit een achtergrond waarbij ik een beeld had van lesgeven voor een groep, meer wist ik niet. Ik kreeg een boekje en red je er maar mee. Niemand die verder uitleg gaf. Dat was zeker een drempel om eraan te beginnen'.

> Aanstuurders vertelden dat ze bij het werven ook zelf niet zo goed weten wat een taak precies inhoudt. Soms komt dit omdat ze niet zijn voorbereid doordat ze de potentiële vrijwilliger toevallig net tegenkomen. Een andere keer willen ze vooral een voorzetje doen, waarna de persoon zelf wel bij een huidige leider zou mogen vragen wat de taak precies inhoudt. Een jeugddouderling gaf aan: 'Mijn valkuil is dat ik vanuit mijn eigen enthousiasme, het te rooskleurig inschilder'. Een ander vond dat 'je het deels van tevoren wel kunt vertellen, maar dat mensen het vooral moeten ervaren', wat overeenkomt met wat enkele uitvoerders vonden.

Meelopen met huidige leiders

Meelopen met huidige leiders gaat over het laten meelopen van nieuwe vrijwilligers in het huidige seizoen, met als doel dat ze – juist omdat ze nog niets hoeven kunnen – een taak ineens wél aandurven.

> Uitvoerders noemden echter direct dat meelopen juist in het nieuwe seizoen gebeurt: ‘Dan zeggen ze: ‘Loop maar even een jaartje mee, kom even meekijken’, maar je wordt gewoon ingedeeld. Je moet met z’n tweeën zijn voor een club, maar je bent dus niet aan het meelopen, want dan was je een derde geweest’.

> Aanstuursers merken ook dat het lastig is ‘We willen het graag, maar door de grote snelheid van wisselen lukt het niet’. Een ander had er gewoon nog niet aan gedacht en vond dat het wel terecht zou kunnen komen bij de visie waarmee ze bezig zijn. De aanstuurders vinden ook dat het bij leiding zelf ligt om het op tijd aan te geven als ze mensen nodig hebben voor het volgende seizoen, zodat er nog tijd is in het huidige seizoen om mensen te laten meelopen.

Goed inzetten van sociale media

Mensen vinden het fijn om al te hebben nagedacht voordat ze persoonlijk gevraagd worden. Daarom is het verstandig om een algemene vraag te stellen op sociale media. Zo kan er bijvoorbeeld in een kerk app gedeeld worden dat er nog specifieke mensen gezocht worden.

> Twee uitvoerders(groepen) gaven aan dat ze de kerk app niet voor een oproep gebruiken, maar dat hij wel bruikbaar hiervoor is: ‘Toen we dit jaar mentoren zochten, ben ik door de ledenlijst heen gegaan om te kijken wie we zouden kunnen vragen’. Andere uitvoerders vonden sociale media maar niets: ‘Het bereik is maar beperkt, dus ik vraag me af of het heel veel zin heeft’.

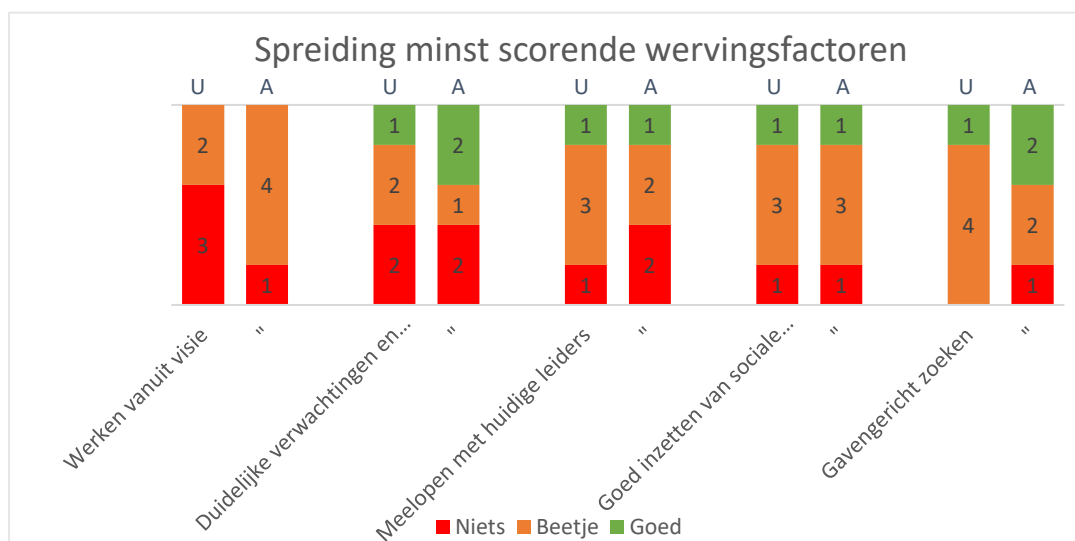
> Aanstuursers maken nauwelijks gebruik van Facebook of Instagram. Deels wijten ze het zelf aan het feit dat ze er geen verstand van hadden. Een andere aanstuurder was resoluut: ‘Sociale media werving doen we niet meer, want dat werkt niet. Je moet mensen persoonlijk vragen omdat je zegt: ‘Dit zie ik in jou’. Gericht vragen via WhatsApp vond één aanstuurder wel succesvol. Daarnaast gebruikt hij WhatsApp-groepen van bestaande jeugdleiders om een oproep te doen voor projectmatige klussen.

Gavengericht zoeken

Bij gavengericht zoeken gaat het er juist om dat je kijkt naar de talenten van een potentiële vrijwilliger. Iemand kan kwaliteiten die heeft voor zijn dagelijks werk, ook inzetten voor het kerkelijk jeugdwerk.

> Uitvoerders vonden dat er verschillende aspecten bij *gavengericht zoeken* horen. Wat een paar keer terugkwam was dat er misschien bij nieuwe én huidige leiding vaker gevraagd mag worden naar wat je *leuk* zou vinden om te doen in plaats van wat je goed kunt. In een andere gemeente werden er uit nood mensen gevraagd die onverwacht toch heel goed blijken te zijn in catechese geven. Een JV-leidster die zelf een onderwijsachtergrond heeft zei: ‘Gavengericht zoeken wordt zeker gedaan, docenten worden meteen gevraagd. Als je alle typische mensen gehad hebt, moet je je als gemeentelid en je vindt God en Zijn Koninkrijk belangrijk, ook gewoon inzetten, iets bijdragen. Je kunt je talent ontdekken of God zegent het als je je inzet’. Iemand anders pleitte voor een betere verdeling: ‘Mensen die niet in een kerkenraad willen of niet voor een groep durven te staan, kunnen wel gevraagd worden voor praktische dingen, in plaats van dat je die taken huidige jeugdleiders erbovenop geeft’.

> Aanstuursers zeiden dat het soms wel een spanningsveld is, want ‘je wilt wel graag groepen laten draaien’. Ongeschreven regels waar een vrijwilliger aan zou moeten voldoen in het ideaalbeeld, worden meer losgelaten zodra er een vrijwilligerstekort is. In een enkele gemeente is er ook een talentenbank geweest, of weten mensen het vanuit ervaring in een vorige gemeente. Inmiddels wordt daar nergens meer actief gebruik van gemaakt. Er wordt bewuster op variatie in een groep leidinggevend onder aanstuurders ingezet dan denken vanuit gavengerichtheid, ook al ligt dat dicht bij elkaar.



Figuur 1: Spreiding van de minst scorende wervingsfactoren. Bij elke factor is de linker kolom de score van de uitvoerders en de rechterkolom de score van de aanstuurders. Elke kolom geeft aan hoeveel gemeenten de score 'niets', 'een beetje' en 'goed' geven aan de wervingsfactor. De factoren staan op volgorde van laagste score volgens de uitvoerders.

4.3 Begeleiding

De begeleidingsfactoren die volgens uitvoerders het slechtst gaan zijn *beknopte, heldere visie verkondigen, het inwerken van nieuwe vrijwilligers, vaardigheden, moeilijkheden inventariseren, goed afscheid nemen en positieve feedback geven*. Een vergelijking met beter scorende factoren is te vinden in bijlage 4.5.

Beknopte, heldere visie verkondigen

Het gezamenlijke doel kan benadrukt worden, zodat ze weten dat hun werk belangrijk is en ze voor hun gevoel geen tijd verdoen.

> Geen enkele uitvoerder vond dat dit goed ging en twee gemeenten gaven zelfs aan dat er helemaal niets mee wordt gedaan (Fig. 2). In de meeste gemeenten is er een toerustingsavond aan het begin van het seizoen, waarbij de visie aan bod komt. De mensen die wél komen, waarderen dit moment positief. Eén gemeente gaf aan dat dit komt door de dominee en jeugdwerker die visie belangrijk vinden. De impact van de eerste toerustingsavond is in gemeenten echter laag, omdat er maar een klein percentage van de uitvoerders komt. Daarnaast wordt er de rest van het jaar niet meer op teruggegrepen in het algemeen jeugdwerk of in de groepen zelf. Eén gemeente ging uitgebreid in op het gebrek aan visie en voelde dat de kerkenraad onbewust onverschillig is: 'Vaak vindt de kerkenraad alles best. Dat geeft vertrouwen en ruimte aan ons en dat is fijn, maar ik mis dan ook houvast, want we doen gewoon maar wat. Nu is er bijvoorbeeld geen missionair kinderwerk meer omdat niemand weet wie daarvoor verantwoordelijk is'.

> Aanstuurders scoren zichzelf iets beter op visie dan uitvoerders (Fig. 2). Drie aanstuurders gaven nadrukkelijk aan dat ze dit belangrijk vinden en dat ze hier graag in willen groeien. Oorzaken zijn erg divers. In één gemeente is er wel een groeidocument gemaakt, maar daar is na de coronatijd niet meer opnieuw naar gekeken. Eén jeugdoudersling ervoer weerstand bij het praten over jeugdwerkvisie in een behoudende kerkenraad: 'Er ligt geen pakkende visie klaar, omdat mensen in de kerkenraad het gewoon zo willen houden de komende vijf jaar en dat is dan genoeg voor hen'.

Inwerken van nieuwe vrijwilligers

Het is belangrijk om nieuwe jeugdleiders regelmatig te spreken. Dit is niet bedoeld om te controleren, maar om hen te steunen in hun nieuwe verantwoordelijkheid.

> Er is veel diversiteit in of uitvoerders wel of niet ingewerkt worden en hoe ze dat ervaren. Ze geven zelf een verklaring voor waarom het moeilijk is: 'Het is misschien ook het gebrek aan capaciteit. We hebben niet de manpower om het te gaan regelen. Mensen zitten tot hier in het werk en dan is het eindelijk september, alles geregeld en dan begint het weer tevoren'. Een catecheet had graag een buddy gewild. Twee tienerleiders uit verschillende gemeenten waren helemaal nieuw begonnen, maar wilden dit bewust doen zonder een ervaren leiding: 'Je doet dan het inwerken met elkaar'. Wat opviel, is dat er vooral over het inwerken door medeleiding gesproken werd en niet over het contact met een aanstuurder.

> Twee aanstuurders vonden dat het goed ging en drie aanstuurders dat ze er niets mee deden. De meest ideale situatie vonden de aanstuurders unaniem het optrekken van nieuwe leiding met ervaren leiding, zodat er nooit een compleet nieuw team op een groep staat. De aanstuurders die het niet goed vonden gaan, relateerden het probleem aan het moment van aanmelden van de leiders. Een andere aanstuurder ervoer verlegenheid door de niet-professionele relatie: 'Ik ben al blij als iemand het vanuit zijn hart doet. Ik heb er niet heel veel zicht op en als ik dan het vermoeden heb dat iemand er niet zo lekker in zit, vind ik het een drempel om dat bespreekbaar te maken. Je hebt geen werkrelatie met ze'.

Vaardigheden: moeilijkheden inventariseren

Het is belangrijk om vrijwilligers te vragen welke vaardigheden ze moeilijk vinden en waar ze tegenaan lopen. Vervolgens is het van belang dat daar iets mee gedaan wordt.

> Uitvoerders vinden de volgende vaardigheden moeilijk: orde houden in de groep, moeilijk/uitdagend gedrag i.c.m. gebrek aan informatie over onderliggende bijzonderheden, moeilijke geloofsvragen uit jongeren, bidden voor de groep, verantwoordelijkheid voelen/identificatiefiguur zijn als jonge leiding en jongeren bij de les houden zonder te streng te willen zijn. Het wordt in de meeste gevallen niet actief geïnventariseerd door een aanstuurder. Je moet zelf het initiatief nemen om dit aan te kaarten bij een jeugdouderling of jeugdraad: 'De drempel naar hen toe is niet hoog hoor en we kunnen vast bij hen terecht, maar als we ergens tegenaan lopen lossen we dat gewoon onderling op'. De toerusting was niet aangesloten op de moeilijkheden. In één gemeente was er een duidelijk toerustingsaanbod dat op initiatief van uitvoerders aangeboden kan worden, maar de animo was zeer laag: 'Is er een toerustingsaanbod gedeeld in de groep? Dan heb ik daar overheen gelezen. Ja, je zit er gewoon niet zo op te wachten eerlijk gezegd. Het is mijn werk niet'.

De vraag die aansluit bij of er moeilijkheden geïnventariseerd worden en of ze worden geholpen met hun vaardigheden, is of en welke toerusting ze krijgen, hoe ze dat waarderen en wat hun wensen zijn voor toerusting. De volgende punten kwamen naar voren:

1. *Animo* – Toerustingsavonden worden vaak krap bezocht. De helft van de gesproken uitvoerders bezoekt ze zelf, vindt het vooral waardevol als iedereen er zou zijn en baalt ervan dat er zo weinig mensen zijn. De andere helft geeft het geen prioriteit. Door iedereen werd genoemd: 'Ik wil er niet veel tijd aan kwijt zijn' en sommigen benadrukten dat daar begrip voor moet zijn i.v.m. hun gezinsleven.
2. *Gewenste vorm en inhoud* – Of uitvoerders er animo voor hebben (punt 1), hangt voor sommigen ook af van de inhoud en vorm. Vaak is er een startavond over het HGJB-thema. Hoewel ze daar niet ontevreden over zijn, geven de meesten aan dat ze een andere invulling nog belangrijker vinden. Bidden en een gezamenlijk doel uitspreken kan volgens hen dan ook kort en krachtig. Uitvoerders die geen groot team hebben, zouden graag met elkaar sparren of in gesprek gaan over punten waar ze tegenaan lopen of inspirerende ideeën halen uit ervaringen van anderen binnen of buiten de gemeente. Mensen willen niet zozeer beter worden in hun vrijwilligerswerk, want: 'Het is mijn baan niet!' Wanneer mensen echter geen onderwijservaring hebben en tegen groepsdynamische of didactische gebreken aanlopen, willen ze wél graag toerusting ontvangen om de basisvaardigheden onder de knie te krijgen.

3. *Initiatiefnemers*: Een andere oorzaak voor te weinig draagvlak voor toerusting is de vicieuze cirkel van initiatief nemen. Uitvoerders willen zelf geen initiatief nemen voor de gewenste vorm of inhoud van een avond, want dat kost te veel voorbereidingstijd. Mensen aansporen om mee te doen, daar zitten ze ook niet op te wachten, waardoor die drempel hoog is. Een aanstuurder of jeugdraad (die soms bestaat uit mensen die zelf geen uitvoerder zijn) organiseert daarom de toerustingsavond, die vervolgens slechts gedeeltelijk aansluit bij, of komt vanuit de behoefte van uitvoerders, waardoor er weinig draagvlak voor is.

> Veel aanstuurders zeggen weinig zicht te hebben op de moeilijkheden van uitvoerders. Het helpt hen als ze zelf een uitvoerende taak hebben, bijvoorbeeld als catecheet, omdat ze dan korte lijntjes hebben met de mentoren. Sommigen gaan door het jaar heen langs bij clubs om te inventariseren. Twee aanstuurders vonden het ook wel controlerend overkomen om te vragen naar moeilijkheden: 'We hebben er weinig zicht op, nou ja, je hoeft ze niet te controleren, je bent al superblij dat ze het doen' en 'In teamverband bij de catechese en club hoor ik de evaluatiepunten wel. Individueel evalueren vind ik wel lastig. Je bent er niet bij, je moet het doen met de verhalen. Daarnaast doen mensen het uit hun hart'. Een aantal aanstuurders kwam erachter dat het voor mensen best moeilijk is om proactief aan te geven dat ze ergens tegenaanlopen. De één wilde hier daarom meer naar gaan vragen. De ander wist dat mensen het onderling vaak ook gewoon oplossen. Aanstuurders vinden zelf toerusting erg waardevol, maar merken ook dat uitvoerders er niet veel moeite voor willen doen of tijd voor willen maken.

Positieve feedback geven

Mensen vinden het fijn om een bemoediging te krijgen en dat hen verteld wordt dat het belangrijk is wat ze doen.

> De uitvoerders waren het erover eens: 'Je moet het vooral tegen elkaar zeggen dat je het goed doet', in plaats van dat een aanstuurder dat tegen je zegt. Opvallend was dat mannen er niet zoveel waarde aan hechten of in het algemeen noemden dat de avond 'wel lekker liep': 'Als het prima loopt hoef je er toch ook niet bij stil te staan?'. Eén van de vrouwelijke uitvoerders zei juist: 'Het zorgt wel voor een positief gevoel. Toen iemand zei dat het echt leuk ging, besepte ik het ineens'. De uitvoerders vinden positieve feedback via de ouders van jongeren het leukst, omdat jongeren het zelf vaak niet zeggen dat ze het leuk vonden.

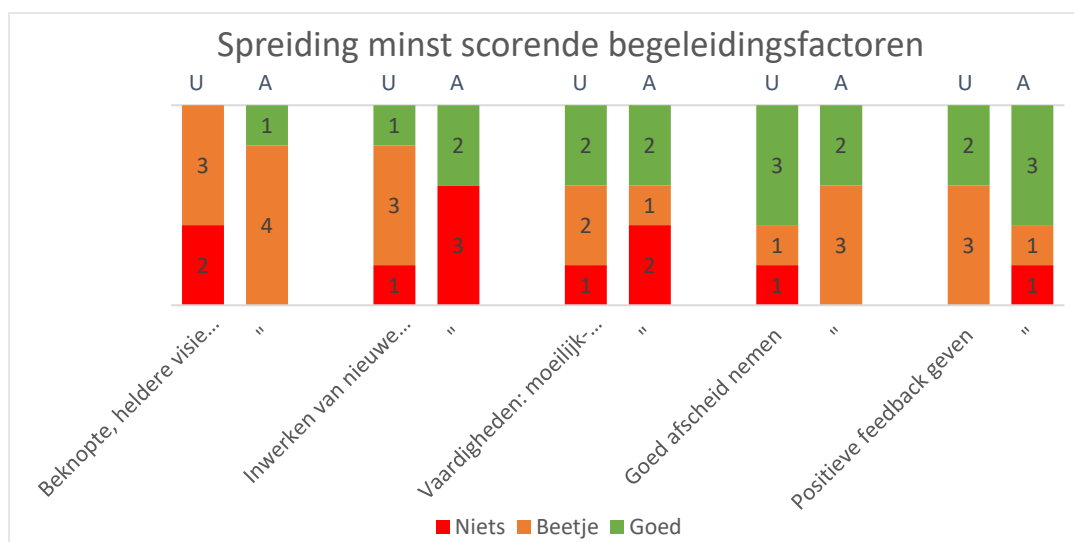
> Aanstuurders zeggen dat ze het wel proberen en dat je het eigenlijk nooit genoeg kunt doen, want ze zijn heel dankbaar dat ze er zijn. Een aanstuurder gaf eerlijk aan ook weleens iets te vergeten: 'Laatst hoorde ik van iemand "Ja de club was echt leuk", dus ik zei: "Ik geef het wel door", maar dat strandt dan ook weer ergens'.

Goed afscheid nemen

Geef er aandacht aan in het team en neem er de tijd voor, bijvoorbeeld door een klein presentje.

> Iedere uitvoerder zag het belang ervan in. Binnen het jeugdwerk kon het erg verschillend zijn of er wel of niet bij stil gestaan werd. Vaak is het dan niet helder wie er verantwoordelijk voor is om dat te doen: 'Er wordt denk ik niet aan gedacht, een stukje bewustwording is het denk ik'. Soms is er ook geen zicht op of er afscheid genomen wordt, óf mensen stoppen toch ineens voordat het seizoen start, ook al hadden ze aangegeven door te gaan.

> Drie aanstuurders hebben er zelf niet zoveel zicht op of er goed afscheid genomen wordt, omdat ze dat gewoon aan de teams zelf over laten. Ze vinden het wel allemaal erg belangrijk en bij de meeste gemeenten wordt er gedacht aan een cadeautje. Twee aanstuurders vinden een afsluitend gesprek erg belangrijk.



Figuur 2: Spreiding van de minst scorende begeleidingsfactoren. Bij elke factor is de linker kolom de score van de uitvoerders en de rechterkolom de score van de aanstuurders. Elke kolom geeft aan hoeveel gemeenten de score 'niets', 'een beetje' en 'goed' geven aan de begeleidingsfactor. De factoren staan op volgorde van laagste score volgens de uitvoerders

4.4 Handreikingen

Welke handreikingen de aanstuurders kennen, hoe ze worden toegepast en of ze volgens hen toereikend genoeg zijn op het gebied van vrijwilligersmanagement, wordt in deze paragraaf beantwoord. Handreikingen bij uitvoerders zijn onder *Vaardigheden* – *moeilijkheden inventariseren* in paragraaf 4.3 besproken.

Bekende handreikingen

Op het specifieke vlak van vrijwilligersmanagement hebben aanstuurders weinig of helemaal geen toerusting gekregen en daar zijn ze ook zelf nog niet naar op zoek geweest. De handreikingen die ze wel hebben gekregen en nog enigszins raken aan vrijwilligersmanagement zijn: HGJB Generator (3), HGJB Groeiplan (2), HGJB Jeugdambtsdragers Bijeenkomsten in coronatijd (2), HGJB persoonlijk advies door mailen/bellen (2), HGJB-Tiplijn voor jeugdleiders (1), advies van een jeugdwerker die ze persoonlijk kenden (2). Sommige aanstuurders gaven ook aan bovenstaande handreikingen vanuit een vorige gemeente te hebben gehad of ze inmiddels te kennen door de vorige jeugdouders.

Waardering handreikingen

Aanstuurders proberen zelf op zoek te gaan naar toerusting of handreikingen voor hun taak in het jeugdwerk en vinden het fijn om toegerust te worden. De toerusting die ze ontvingen van de HGJB werd positief gewaardeerd: 'In een kerkenraad voel je je er als jeugdouders soms alleen voor staan en heb ik het gevoel soms iets tekort te schieten. Toerusting of jeugdambtsdragers bijeenkomsten helpen me om dat te bespreken'. Een buddysysteem en handreikingen vanuit een Groeiplan waren helaas wel in de vergetelheid geraakt. De drempel om persoonlijk advies te vragen aan de HGJB was voor twee aanstuurders ook laag en dit was voor hen de prettigste manier om op maat advies te krijgen.

Gewenste handreikingen

De wensen voor meer of nieuwe toerusting rondom vrijwilligersmanagement lagen erg verschillend. Sommige aanstuurders waren gewillig: 'Ik heb geen handreikingen gehad voor de verbeterpunten die hier nu liggen' en een andere aanstuurder zei: 'Ik zou wel samen met de HGJB willen nadenken over hoe kunnen we nou op een goede manier vrijwilligers werven, houden en een beleid hebben in deze tijd. Dat lijkt me een landelijke vraag'. Weer een ander vond het genoeg om de verbeterpunten op tafel te zien liggen en kon daar zelf mee aan de slag. Een jeugdouders die ook de *Generator* las, zei: 'Informatie gaat

makkelijk weer naar de achtergrond, maar visueel maken en echt in gesprek zijn zoals nu, of zien en oefenen zou me helpen'. Door op de hoogte te blijven van de jeugdwerk ontwikkelingen konden twee aanstuurders goed zelf uit de voeten met uitdagingen in het jeugdwerk. Sommigen wisten zelf het lijntje wel te vinden: 'Als het bij mij een gat wordt waar ik te weinig van weet, probeer ik me te verbreden door bijvoorbeeld contact met de HGJB te leggen via de mail'.

Ondanks de grote variëteit in bekende handreikingen, zijn ze volgens de aanstuurders toereikend genoeg. De werkvormen tijdens het interview over de verschillende vrijwilligersmanagementfactoren hielpen hen om inzicht te krijgen in hun eigen vrijwilligersmanagement. Ze wisten waar ze mee aan de slag konden.

4.5 Huidige aanbod HGJB

De resultaten 4.1-4.4 zijn met een adviesmedewerker van de HGJB besproken om tot een antwoord op deelvraag 4 te komen: Hoe verhoudt het huidige aanbod van de HGJB zich tot de gesignaleerde problemen?

Het vrijwilligersmanagement in de HGJB-achterban valt niet mee. Een adviesmedewerker geeft vanuit werkervaring met de plaatselijke gemeenten uit de achterban van de HGJB vier redenen waarom het moeizaam gaat:

- 1) Geestelijke armoede in de gemeenten: De prioriteit ligt in die gevallen blijkbaar anders, omdat er te weinig wordt ingezet voor de gemeente. De bezieling mist dan om er samen voor te gaan.
- 2) Onvoldoende gebruik maken van potentie van gemeenten: Bij het werven wordt het vaak in dezelfde vijver gevestigd. We geloven en benadrukken dat iedereen wordt toegerust door de Geest om hun eigen geloofsopbouw te verzorgen in de gemeente en dus ook om hun eigen jeugdwerk op te bouwen.
- 3) Gebrek aan verbinding: In de toerusting merken we dat het veel meer over en vanuit de verbinding in het jeugdwerk gaat dan om de informatie in de toerusting.
- 4) Eén verantwoordelijke voor vrijwilligersmanagement: Het eigenlijke takenpakket van de jeugdouderling moet duidelijker worden in gemeenten. Het werven komt vaak op het bordje van de jeugdouderling, terwijl het niet zijn verantwoordelijkheid is, maar die van alle ouderlingen die op huisbezoek gaan. Toerusting is belangrijk, maar daar heeft de jeugdamtsdrager nu juist geen tijd voor.

Het aanbod van de HGJB wordt vanuit drie hoeken ingezet:

- 1) Groeiplan: Dit is het belangrijkste middel en pakt dieperliggende oorzaken aan. Vaak zijn problemen in het jeugdwerk te herleiden tot gebrek aan visie (vragen rondom beleid), gebrek aan samenhang in het jeugdwerk (eilandjes) of het jeugdwerk wordt niet gedragen door de hele gemeente. Het Groeiplan doorlicht het complete jeugdwerk, omdat zowel ouders, jeugdleiders en de kerkenraad erbij betrokken zijn. Dit werkt samenbindend, het geeft een boost en richting aan het jeugdwerk en vrijwilligers worden weer gemotiveerd. Vanuit een gemeenschappelijke visie wordt iedereen betrokken bij het jeugdwerk. Het vraagt echter veel tijdsinvestering van gemeenten. Door subsidies is de prijs inmiddels een lagere drempel.
- 2) Advies op maat: Korte vragen over specifieke problemen kunnen per telefoon behandeld worden door een medewerker Advies. Vragen rondom kerkenraadsbeleid die zijn toegespitst op kader worden verbonden met geloofsopvoeding en jeugdwerk.
- 3) Aanbod van cursussen: Dit gaat in op specifieke vragen rondom een (vaak uitvoerend) thema, bijvoorbeeld jeugdwerkactiviteiten, methodes, geloofsopvoeding, groepsdynamica, jeugdpastoraat e.d. De ervaring is dat mensen bij elkaar brengen vaak belangrijker is dan de informatie die je geeft. De HGJB biedt deze toerusting om onzekerheid te voorkomen (HGJB, z.d.-a). Mensen die niet begeleid worden, haken vaak na een jaar weer af.

Zowel in het Groeiplan als in het aanbod van praktische cursussen wordt geloofsopvoeding geprioriteerd: De poot van geloofsopvoeding is nog belangrijker dan jeugdwerk. Ouders hebben de meeste invloed op de geloofsoverdracht naar de nieuwe generatie en geloofsoverdracht is primair een taak van ouders.

Naast deze punten staan er handreikingen op de site over het werven en begeleiden van vrijwilligers (HGJB, 2022). Om de taken van de jeugdambtsdrager helderder te krijgen heeft de HGJB een functie-/taakomschrijving van de jeugdouderling en jeugddiaken op haar website gezet (HGJB, z.d.-c).

5 – Conclusie en discussie

5.1 Conclusies

De afgelopen jaren werd in de achterban van de HGJB gehoord dat het lastig is om genoeg vrijwilligers te krijgen voor het kerkelijk jeugdwerk. Naast een tekort in de werving, vinden ze het ook lastig om vrijwilligers te houden. De vrijwilligers die overblijven hebben het daardoor nog zwaarder en raken overbelast. De HGJB hoopt de plaatselijke gemeenten te helpen om haar vrijwilligers in het jeugdwerk te motiveren en te begeleiden.

Door middel van literatuur en interviews met aanstuurders en uitvoerders zijn onderstaande deelvragen beantwoord. Het doel was bekijken waarom de waarschijnlijk bekende theorie over vrijwilligersmanagement, een beperkte uitwerking heeft in de plaatselijke gemeente en hoe de HGJB daarop kan inspelen. Aangezien de behoeften van de uitvoerders centraal staan, zijn deelvraag 2 en 3 omgedraaid.

1. Welke problemen met oorzaken, belangrijke personen en aandachtspunten voor vrijwilligerswerk in kerkelijke (jeugdwerk) context geven de literatuur?

De theorie geeft de theologische drijfveer voor vrijwilligerswerk in de kerk: Vanuit naastenliefde en om God te dienen mag een christen zich geroepen weten om in navolging van Jezus zich in te zetten voor het lichaam van Christus. Wanneer iemand deze motivatie heeft, kan hij door goede werving en begeleiding geholpen worden om zijn gaven in te zetten voor jongere generaties in de kerk. De oorzaken van het geschetste probleem kunnen op verschillende gebieden liggen: een gebrek aan motivatie, uitdagingen in de werving of een slechte begeleiding met een gebrek aan toerusting. Ook verbinding in de gemeente speelt hier een rol in. Er zijn dus zowel dieperliggende oorzaken als concrete aandachtspunten gevonden.

3. Welke problemen, oorzaken, handreikingen zien uitvoerders in het plaatselijke jeugdwerk in het vrijwilligersmanagement op het gebied van motivatie en begeleiding?

Wat uitvoerders demotiveert is als ze veel subtaken hebben, ze moeite hebben met het gedrag van jongeren, de demotivatie van andere vrijwilligers of dat ze een vaag beeld hebben van de taak. Deze demotivaties zijn te verklaren vanuit aandachtspunten op het gebied van werving en begeleiding vanuit de literatuur. In de werving vonden ze de volgende aandachtspunten het minst goed gaan: werken vanuit visie, duidelijke verwachtingen en een heldere taakomschrijving, meelopen met huidige leiders, goed inzetten van sociale media en gavengericht zoeken. In de begeleiding gingen beknopte en heldere visie verkondigen, inwerken van nieuwe vrijwilligers, moeilijkheden inventariseren, goed afscheid nemen en positieve feedback geven volgens hen het minst goed. Om vrijwilligers te behouden is toerusting belangrijk. Het gebrek hieraan komt volgens hen door te weinig prioriteit bij uitvoerders, behoefte aan een andere vorm en inhoud, en doordat de organisatie volledig bij aanstuurders ligt.

2. Welke problemen, oorzaken en handreikingen zien aanstuurders in het plaatselijke jeugdwerk in het vrijwilligersmanagement op het gebied van motivatie en begeleiding?

Wat aanstuurders demotiveert is vrijwilligers werven, zich verantwoordelijk voelen en weinig resultaat zien van je inspanningen. De meeste aanstuurders ervaren een probleem op het gebied van vrijwilligersmanagement. Hoewel zij een iets andere verdeling in het scoren van aandachtspunten hadden, merken ook zij dat er veel concrete aandachtspunten in de werving en begeleiding zijn die nog beter uitgevoerd kunnen worden. De aanstuurders geven aan zelf wel enige vorm van toerusting te kunnen vinden, maar hebben in de praktijk echter nog weinig specifieke toerusting gekregen op het vlak van vrijwilligersmanagement. De werkvormen tijdens de interviews hielpen hen daarom juist om inzicht te krijgen in hun aandachtspunten op het gebied van werving en begeleiding van vrijwilligers en ze wisten waarmee ze aan de slag konden.

4. Hoe verhoudt het huidige aanbod van de HGJB zich tot de problemen die gesignaleerd zijn in de literatuur en door de aanstuurders en uitvoerders?

Uit het huidige aanbod van de HGJB blijkt dat zij met het voor hun belangrijkste instrument, het Groeiplan, inzetten op dieperliggende oorzaken van problematiek in vrijwilligersmanagement. Zo maken ze vanuit geestelijke drijfveren een gezamenlijke visie op het jeugdwerk, is er gedeelde verantwoordelijkheid in de gemeente en is er naderhand meer verbinding en enthousiasme onder jeugdleiders. Daarnaast zetten ze door het cursusaanbod in op specifieke toerusting voor moeilijke vaardigheden bij jeugdwerkactiviteiten. Er wordt, behalve een onlinedocument, geen specifieke praktische aandacht gegeven aan de overige aandachtspunten op het gebied van werving en begeleiding in vrijwilligersmanagement. Daarnaast proberen ze gemeenten bewust te maken van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de werving van vrijwilligers, in plaats van dat het alleen op de schouders van jeugdambtsdrager terecht komt. In de praktijk blijkt er nog niet zo veel gebruik te worden gemaakt van het huidige aanbod van de HGJB.

De hoofdvraag wordt in 5.3 beantwoord door een aantal praktische aanbevelingen.

5.2 Discussie

Browning (2022) vond door een recent kwalitatief inductief onderzoek onder kerkelijke vrijwilligers dat er factoren zijn die bijdragen aan hun intentie om te blijven. Degene die in vergelijking met algemeen vrijwilligersmanagement het meest opviel, was de 'goddelijke opdracht'. Daarnaast motiveerde 'ministry effect' hen het meest, dat wil zeggen: het maakte hun weinig uit of hun specifieke taken het succes van de organisatie beïnvloedden, maar ze zagen hun vrijwilligerswerk juist als een klein onderdeel van alles wat bereikt is met het kerkelijk werk. Verdere thema's waren *empowerment* (dat ze in staat worden gesteld voor hun taak), relaties, waardering, behandeling door leidinggevenden, steun vanuit de organisatie, spirituele gaven en of ze als persoon bij de groep, organisatie en taak passen.

Als we dit naast de uitkomsten van mijn onderzoek leggen, valt het op dat het onderzoek van Browning mijn volgende aandachtspunten bevestigt: het belang van geestelijke motivatie en teammotivatie, gavengericht zoeken, werken vanuit (geestelijke) visie, een heldere visie verkondigen, inzet op bekwaamheid door meelopen, duidelijke verwachtingen, inwerken, positieve feedback, moeilijkheden inventariseren en zorgen voor toerusting. De andere thema's uit Brownings onderzoek komen terug in de beter scorende aandachtspunten uit mijn onderzoek, zoals het belang van verbondenheid, een goed imago van het jeugdwerk en belonen. Brownings onderzoek bevestigt ook dat de intentie van kerkelijke vrijwilligers om te blijven zowel te maken heeft met de keuze om te beginnen (werving dus), als met de tevredenheid die gevoeld wordt door vrijwilligers tijdens hun bediening (begeleiding en toerusting).

Dit benadrukt het belang van de inzet op mijn gevonden aandachtspunten en laat zien dat kerkelijk vrijwilligerswerk uniek is met haar onderliggende motivatie, namelijk een goddelijke roeping om Christus te dienen door het dienen van de gemeente.

Er kunnen een paar kritische kanttekeningen worden geplaatst bij methodologische kwaliteit van mijn onderzoek. Zo waren de geïnterviewde uitvoerders soms ook aanstuurders, doordat ze zelf hun team bij elkaar zochten. Hoewel ik expliciet heb doorgevraagd naar hun ervaringen als uitvoerder, kan dit de waardering van de factoren iets hebben gekleurd. Tegelijkertijd blijkt de scheiding tussen uitvoerders en aanstuurders dus ook niet zo goed te maken te zijn, wat ook weer inzicht geeft voor de HGJB. Een andere kanttekening bij de resultaten is dat de beter scorende factoren die niet zijn toegelicht, niet per definitie uitstekend werden uitgevoerd. Ook op deze punten valt er nog veel winst te behalen door middel van de tips in het theoretisch kader. Verdere methodologische punten zijn besproken in hoofdstuk 3.

Daarnaast zijn er slechts vijf gemeenten en een beperkt aantal mensen per gemeente gesproken. Het punt van verzadiging is niet bereikt, omdat er steeds nieuwe antwoorden en toelichtingen naar voren kwamen in de gemeenten. Toch blijken de aandachtspunten

overeen te komen met Brownings onderzoek. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de uitkomsten.

Uit literatuur en uit Brownings onderzoek blijkt dat geestelijke motivatie en andere dieperliggende oorzaken erg belangrijk zijn. Hier heb ik tijdens de interviews en de analyse echter minder aandacht aan besteed. In het huidige aanbod van de HGJB wordt juist op die dieperliggende oorzaken al flink ingezet, waardoor de uitkomsten van mijn onderzoek juist een goede aanvulling op de bestaande kennis en het bestaande aanbod van de HGJB vormen. Zo zijn de uitkomsten nuttig en bruikbaar voor het werken aan een oplossing. Dit bleek zelfs tijdens het onderzoek al het geval te zijn, door het '*Hawthorne-effect*' (Verhoeven, 2016, p.355). Door aanstuurders uit gemeenten te spreken over de aandachtspunten, dachten ze zelf na over waar ze mee aan de slag konden, waardoor er in de deelnemende gemeenten al enige verandering in gang werd gezet.

5.3 Aanbevelingen

5. Hoe kan de HGJB de plaatselijke gemeenten uit de achterban helpen om hun vrijwilligers in het jeugdwerk te motiveren en te begeleiden?

Mijn algemene aanbeveling is: Bied praktische handvatten voor gemeenten om met de aandachtspunten op het gebied van werving en begeleiding aan de slag te kunnen. Binnen het aanbod van de HGJB is er namelijk o.a. door middel van het Groeiplan al aandacht voor de dieperliggende oorzaken in problemen in het vrijwilligersmanagement van gemeenten, zoals geestelijke motivatie en verbinding in de gemeente. Door het Groeiplan wordt ook direct ingezet op de twee aandachtspunten over visie. Daarnaast is er veel aandacht voor toerusting op moeilijke vaardigheden. Wat er op basis van de uitkomsten van het onderzoek nog lijkt te missen, zijn praktische handvatten voor gemeenten om met deze concrete aandachtspunten, met name op het gebied van werving en begeleiding, aan de slag te kunnen. Ook al zit het wel verweven in het aanbod, het wordt nog niet bewust zo ervaren door aanstuurders. Dit zou op de volgende manieren concreter vorm kunnen krijgen:

1. *Vrijwilligersmanagementscan*: Maak een vrijwilligersmanagementscan voor gemeenten. De geïnterviewde aanstuurders bleken het erg waardevol te vinden om door middel van de werkvormen over 21 wervings- en begeleidingsfactoren inzicht te krijgen in hun sterke en zwakkere punten in het vrijwilligersmanagement. Dit zou op dezelfde manier als de Groeiplanscan ook anderen gemeenten kunnen helpen (HGJB, z.d.-b). Door een adviserende uitslag kan meteen verwezen worden naar aansluitend bestaand aanbod van de HGJB. Daarnaast zouden ze hun e-mailadres kunnen achterlaten, waardoor de HGJB contact met hen kan opnemen om hun uitslag te bespreken en gerichte tips te bieden.

2. *Training of toerusting bieden op de aandachtspunten*: Bied een training aan over de aandachtspunten in vrijwilligersmanagement. Aangezien het voor vrijwilligers vaak een drempel is om zich aan te melden voor toerusting die veel van hun tijd kost, zou een eenmalige training voor hen een uitkomst kunnen zijn. De vrijwilligersmanagementscan zou voorafgaand gebruikt kunnen worden, om gerichte training te kunnen aanbieden. Hoewel dit een 'quick-fix' lijkt, die voorbijgaat aan dieperliggende oorzaken, kan dit ook een opstapje zijn tot een mogelijkheid om door middel van het Groeiplan aan fundamentele oorzaken te werken van problemen in vrijwilligersmanagement.

3. *Kwalitatief onderzoek naar good practices*: Doe onderzoek naar de goede voorbeelden in gemeenten op het gebied van vrijwilligersmanagement. Naast de uitdagingen, zijn er ook toelichtingen door de respondenten gegeven over wat er al wél goed gaat. Deze data zou nog geanalyseerd kunnen worden en er zou eventueel extra data uit nieuwe gemeenten gehaald kunnen worden.

Deze handvatten zouden andere gemeenten kunnen helpen in bijvoorbeeld de vorm van een training (zie punt 2). Daarnaast zou het door middel van *storytelling* gebruikt kunnen worden in bijvoorbeeld de HGJB-tiplijn voor jeugdwerkers (HGJB, z.d.-d).

4. *Verantwoordelijkheden communiceren*: Maak de verantwoordelijkheden van jeugdambtsdragers meer kenbaar in gemeenten. Uit de demotatiefactoren van aanstuurders bleek dat *verantwoordelijkheid voelen* en *vrijwilligers werven* vermoeiend is voor aanstuurders. Jeugdambtsdragers hebben wel de eindverantwoordelijkheid om de werving aan te sturen, maar niet de taak om iedereen persoonlijk te werven. Hoewel werven vanuit visie belangrijk is, kunnen de jeugdambtsdragers ondersteund worden om anderen te helpen om op een juiste manier de juiste mensen te werven voor het jeugdwerk. De correcte profielschets van jeugdambtsdragers staat al op de website (HGJB, z.d.-c), maar lijkt nog niet voldoende in gemeenten te zijn geland.

6 - Literatuurlijst

- Aisbett, L., Randle, E., & Kappelides, P. (2015). Future volunteer intentions at a major sport event. *Annals of leisure research*, 18(4), 491–509.
<https://doi.org/10.1080/11745398.2015.1079492>
- Anderson, L., & Fox, J. (2015). *The Volunteer Church: Mobilizing Your Congregation for Growth and Effectiveness*. Grand Rapids, Michigan, Verenigde Staten: Zondervan.
- Arends, J. M. T. (2022, 15 september). 4. *Samenvatting en conclusie*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2022/vrijwilligerswerk-2021/4-samenvatting-en-conclusie>
- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!*. Noordhoff.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2021). *Basisboek Kwalitatief onderzoek* (5de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bekkers, R. (2000). Kerklidmaatschap en participatie in vrijwilligerswerk. *Sociologische gids*, 47(4), 268–292.
- Bennett, M. R. (2015). *Religiosity and Formal Volunteering in Global Perspective*. (L. Hustinx, J. Von Essen, J. Haers, & S. Mels, Reds.), *Religion and Volunteering* (1ste editie). Zwitserland: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04585-6>
- Browning, K. (2022). *Church Volunteers' Perceptions of Organizational Leadership Factors Influencing Intention to Stay*. ProQuest. Indiana, Verenigde Staten: Indiana Wesleyan University. Geraadpleegd op 13 april 2023, van <https://www.proquest.com/dissertations-theses/church-volunteers-perceptions-organizational/docview/2703358371/se-2>
- Clary, E. G., Snyder, M., & Ridge, R. W. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 333–350. <https://doi.org/10.1002/nml.4130020403>
- Cnaan, R. A., & Amroffell, L. (1994). Mapping volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(4), 335–351.
- Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269–284.
<https://doi.org/10.1177/0021886391273003>
- Creps, E. (2006). *Off-road disciplines: Spiritual adventures of missional leaders*. San Francisco, Californië, Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- De Gast, W., & Hetem, R. (2018). *Basisboek vrijwilligersmanagement* (4de editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349. <https://doi.org/10.1002/nml.9402>
- Garner, J. T., & Garner, L. (2010). Volunteering an Opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813–828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>

- Grossman, J. B., & Furano, K. (1999). Making the Most of Volunteers. *Law and contemporary problems*, 62(4), 199–218. <https://doi.org/10.2307/1192273>
- Haers, J., & Von Essen, J. (2015). *Christian Calling and Volunteering*. (L. Hustinx, J. Von Essen, J. Haers, & S. Mels, Reds.), *Religion and Volunteering* (1ste editie). Zwitserland: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04585-6>
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers: Nature versus nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 137–157. <https://doi.org/10.1002/nml.20046>
- HGJB. (2022). *Vrijwilligers werven en behouden* | HGJB. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.hgjb.nl/vrijwilligers-werven-en-behouden/>
- HGJB. (2023a). *Groeiplan* | HGJB. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.hgjb.nl/groeiplan/>
- HGJB. (2023b). *Missie en visie* | HGJB. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.hgjb.nl/missie-en-visie/>
- HGJB. (z.d.-a). *Cursussen* | HGJB. Geraadpleegd van <https://www.hgjb.nl/cursussen/>
- HGJB. (z.d.-b). *Jeugdwerkscan* | HGJB. Geraadpleegd op 8 mei 2023, van <https://www.hgjb.nl/jeugdwerkscan/>
- HGJB. (z.d.-c). *Profielschets Jeugdambtsdrager*. Geraadpleegd van <https://www.hgjb.nl/wp-content/uploads/Profielschets-jeugdambtsdrager.pdf>
- HGJB. (z.d.-d). *Tiplijn* | *WhatsApp Inspiratie voor jeugdleiders* | HGJB. Geraadpleegd op 8 mei 2023, van <https://www.hgjb.nl/inspiratie/>
- Hybels, B., & Tuinder, T. (2005). *Vrijwilligers mobiliseren* (1ste editie). Hoornaar, Nederland: Gideon.
- Jones, G., & George, J. (2020). *Essentials of Contemporary Management* (9de editie). McGraw Hill.
- Kok-van Meer, A., Leisink, P., Thijssen, J., & Kraus-Hoogeveen, S. (2014). Betaalde arbeid als verdringer van vrijwilligerswerk? Overbelasting als mogelijke verklaring. *Journal of social intervention: Theory and practice*, 23(2), 4–20.
- Luping, W. (2011). Motivations for Youth Volunteer Participation: Types and Structure—An Analysis of Interviews with Twenty-Four Young Volunteers. *Chinese Education and Society*, 44(2–3), 176–192. <https://doi.org/10.2753/ced1061-1932440215>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3de editie). SAGE.
- O'Reagan, A. (2009). *Imaging the voluntary actor: Interpreting narratives of intent and meaning*. Baden-Baden: Nomos.
- 's Jongers, T. (2018). *Effectief besturen van vrijwilligersorganisaties: een praktische gids*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Schmeets, H. (2014). *Verschillen in sociale samenhang en welzijn tussen provincies*. Den Haag: CBS.

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice* (1ste editie). SAGE Publications.

Stark, R., & Finke, R. (2000). *Acts of faith: Explaining the human side of religion* (1ste editie). Berkeley, California, Verenigde Staten: University of California Press.

Stoppels, S. (2013). *Oefenruimte* (1ste editie). Culemborg, Nederland: Van Duuren Media.

Von Essen, J. (2008). *Om det ideella arbetets betydelse: En studie om människors livsåskådningar*. Uppsala, Zweden: Acta universitatis Upsaliensis.

7 - Bijlagen

Bijlage 1 – Volledige interviewformats

Inhoud: 1) Aanstuursders interviewvragen. 2) Aanstuursders bijlage. 3) Uitvoerders interviewvragen. 4) Uitvoerders bijlage

Bijlage 1.1 Aanstuursders interviewvragen

Schuine tekst is extra eventuele uitleg.

Checklists zijn echter wel belangrijk om antwoord op te krijgen

Introductie

0. Voorstellen mezelf

1. Waardering deelname

2. Gespreksdoel uitleggen

Ontdekken wat de problemen/uitdagingen zijn waar tegenaan gelopen wordt in de plaatselijke gemeenten in de motivering en begeleiding van vrijwilligers in het kerkelijk jeugdwerk, in dit geval specifiek hoe dit door jou als aanstuurder wordt beleefd. Welke problemen, oorzaken en handreikingen ervaar jij?

3. Belang van informatie uitleggen:

Hiermee willen we bereiken dat de HGJB de gemeenten verder kan helpen hierin.

> Het is een afstudeeronderzoek, maar wel in opdracht van de HGJB. Er wordt echt iets meegedaan in het voorjaar, om gemeenten daadwerkelijk een stap verder te helpen

4. Opbouw uitleggen, duurt 1 uur

5. Vraag om een audio opname

Resultaten worden anoniem verwerkt. Jouw antwoorden komen niet bij vrijwilligers uit jouw gemeente en andersom

Deel 1: Motivatie en taak (ongeveer 15 minuten)

6. Stel je even voor: naam, werk, rol in de gemeente

Checklist:

- ☐ *Heeft je werk te maken met je rol in de gemeente? (Bijv. coaching of affiniteit met jongeren)*
- ☐ *Wat houdt jouw taak/functie als jeugdouderling/-werker in?*
- ☐ *Voor wie of welke activiteiten ben je verantwoordelijk?*
- ☐ *Met wie werk je samen in de aansturing?*
- ☐ *Hoe ervaar je de taakverdeling?*
- ☐ *Heb je ook een rol in de uitvoering?*

7. Met welke motivatie ben je begonnen? Is je motivatie inmiddels veranderd?

Verschillende motivaties zouden kunnen zijn:

- God: Je wilt graag iets doen voor God, Zijn Koninkrijk of de gemeente in het algemeen

- Doel(groep): De doelgroep jeugd spreekt je aan, je vindt de geloofsontwikkeling van jongeren belangrijk.

- Team: Het team van aanstuurders of jeugdleiders vond je zo gezellig, wil je graag bij horen.

- Jezelf: Je wilt jezelf ontwikkelen, iets leren over bijvoorbeeld leidinggeven, voor een groep staan, samenwerken, etc.

8. Wat vind je van je rol binnen de gemeente?

Checklist:

- ☐ *Heb je het gevoel echt iets bij te dragen/zinvol bezig te zijn? Waarom?*
- ☐ *Welke dingen demotiveren je, kosten je veel energie?*

- ☐ Hoe vind je het om met de jeugdleiders op te trekken? Hoe is de sfeer?
- ☐ Heeft corona het nog zwaarder gemaakt?

Deel 2: Werving (ongeveer 15 minuten)

9. Werkvorm introduceren met wervingskaartjes

Doel: in kaart brengen waar de krachten en kansen/uitdagingen liggen in de wervingsfactoren van nieuwe jeugdwerkwilligers zoeken.

10. Elk kaartje uitleggen

Zie bijlage 1.2. Het ene kaartje vraagt meer toelichting dan de andere.

11. Leg de kaartjes neer op de plek van je situatie in de gemeente. Om toelichting vragen: waarom ligt hij daar en wat is daarvan de oorzaak?

Voorbeelden vragen: hoe doe je dat, doe je dat actief, waarom is dit lastig?

! Af en toe ff kaartje benoemen waarover hij het heeft i.v.m. audio-opname

12. Wat zijn echt de aandachtspunten hiervan op het gebied van werving?

13. Wat zijn de oorzaken van deze aandachtspunten?

Vaak kan het 3 oorzaken hebben:

1) onwetendheid: niet eerder van dit aandachtspunt gehoord

2) geen aandacht meer voor, vergeten

3) ik weet dat het belangrijk is maar het is moeilijk (evt. door omstandigheden)

Kaartjes van werving(geel) kunnen blijven liggen, begeleidingskaartjes(oranje) worden er gewoon bij gelegd, zodat alles zichtbaar blijft. Ze kunnen namelijk met elkaar te maken hebben.

Deel 3: Begeleiding (ongeveer 15 minuten)

14. Werkvorm introduceren met begeleidingskaartjes

15. Elk kaartje benoemen (evt. met uitleg, want deze spreken meer voor zichzelf)

Bijlage 1.2 gebruiken als er vragen zijn

16. Leg de kaartjes neer op de plek van je situatie in de gemeente. Om toelichting vragen: waarom ligt hij daar en wat is daarvan de oorzaak?

Voorbeelden vragen: hoe doe je dat (bijv.: persoonlijk of teamverband, onderling gesprek of lezen, 1-op-1 coaching of groepstraining)?

Doe je dat actief, waarom is dit lastig?

! Af en toe ff kaartje benoemen waarover hij het heeft i.v.m. audio-opname

17. Wat zijn echt de aandachtspunten hiervan op het gebied van begeleiding?

18. Wat zijn de oorzaken van deze aandachtspunten?

Vaak kan het 3 oorzaken hebben:

1) onwetendheid: niet eerder van dit aandachtspunt gehoord.

2) geen aandacht meer voor, vergeten.

3) ik weet dat het belangrijk is maar het is moeilijk (evt. door omstandigheden).

Deel 4: Toerusting en inzicht (ongeveer 15 minuten)

19. Welke toerusting, training of handreikingen heb je al eens ontvangen als aanstuurder?

Bijvoorbeeld:

- Jeugdambtsdragers bijeenkomsten van de HGJB in coronatijd

- Lezen van de Generator, een blad voor jeugdwerkers van de HGJB

- Basiscursus mentorcatechese of jeugdpastoraat HGJB

- Jeugdwerker tips op WhatsApp tiplijn van de HGJB
- Cursussen/toerusting in de vorm van lezen/ info dagen van andere organisaties
- Uitvoerende handreikingen die je als uitvoerder hebt gekregen en nu als aanstuurder weer deelt met de uitvoerders vanuit eigen ervaring
- Een tip van een jeugdwerker

20. Wat heb je hieraan gehad?

Checklist doorvragen:

- ☐ Wat heb je eraan gehad/ eruit meegenomen?
- ☐ Welk verband zie je tussen de ontvangen handreikingen en de krachten en kansen op tafel?
> Bijvoorbeeld: is er iets dat eerst bij 'niets' lag en je daarvoor iets aangereikt hebt gekregen waardoor die inmiddels bij 'een beetje' of 'goed' ligt?
- ☐ Waren de gegeven handreikingen toereikend genoeg, vind je?

21. Heb je behoefte aan meer toerusting/handreikingen? Voor wat? Op welke manier?

Inzicht in je vrijwilligers

Dit zijn vragen om alvast te proeven of je goed kan inschatten wat er mogelijk bij het gesprek met vrijwilligers boven tafel zou kunnen komen

22. Weet je wat de problemen zijn waar de vrijwilligers mogelijk tegen aanlopen? Wat is de oorzaak hiervan denk je?

Bij kaartje 'begeleiden – vaardigheden: moeilijkheden inventariseren' heeft hij hier waarschijnlijk al iets over verteld, maar dit is even ter verduidelijking om hier verder op door te vragen

23. Hoe gemotiveerd vind je je vrijwilligers? Wat is hun motivatie denk je?

Kan weer te maken hebben met 4 motivaties:

- God: Je wilt graag iets doen voor God, Zijn Koninkrijk of de gemeente in het algemeen.
- Doel(groep): De doelgroep jeugd spreekt je aan, je vindt de geloofsontwikkeling van jongeren belangrijk.
- Team: Het team van aanstuurders of jeugdleiders vond je zo gezellig, wil je graag bij horen.
- Jezelf: Je wilt jezelf ontwikkelen, iets leren over bijvoorbeeld leidinggeven, voor een groep staan, samenwerken, etc.

- ☐ Waar heeft het mee te maken dat ze wel/niet gemotiveerd zijn, denk je?

24. Heb je al eens toerusting/training gegeven/gefaciliteerd voor vrijwilligers? Denk je dat ze hier behoefte aan hebben? Op welk gebied?

Afronding

25. Hoofdpunten van het interview samenvatten op de volgende punten:

1. Welke problemen/uitdagingen hij ziet op het gebied van motiveren, werven en begeleiden van zijn vrijwilligers
2. Welke oorzaken dit volgens hem heeft
3. Welke handreikingen hij weet en welke hij toepast
4. Of hij deze toereikend genoeg vindt voor hem.

26. Nog iets gemist?

27. Reflectie op gesprek: wat vond je ervan?

28. Vervolg uitleggen: gesprek met vrijwilligers en de status ervan

- 29. Foto maken van kaartjesschema
- 30. Bedanken voor gesprek

1.2 Bijlage bij aanstuurdersinterview

Uitleg wervingskaartjes

1) Kleine taken, korte projecten voorstellen

> Hoe kleiner de taken en korter de projecten, des te makkelijker mensen het vinden om mee te doen. Bijv. het helpen bij een eenmalige jeugdwerkactiviteit.

Wie weet haken ze later makkelijker aan bij een langdurige leidinggevende taak.

! Doorvraag bij neerleggen: Vraagt hij mensen eerst om clubleiding te worden en als dat niet lukt om dan maar een kleinere taak te doen, of bouw je juist op?

2) Werken vanuit visie/ het grotere geheel

> Vraag je mensen om de gaten voor die ene klus te vullen, of vanuit de visie dat ze bijdragen aan Gods werk en geef je hun de kans om te experimenteren, leren.

3) Gavengericht zoeken (wat zie jij in die potentiële vrijwilliger?)

> Wat zie je in diegene? Bijv. link met wat ze in het dagelijks leven doen. Zo kunnen ze hun talenten en hobby's inzetten voor God en Zijn Koninkrijk. Bijv.: docent kan werkvormen gebruiken, andere docent kan geboeid een verhaal vertellen, organisator zorgt voor voorzieningen, kokers, notaris zorgt voor geldzaken.

4) Alle leeftijden

> Iedereen kan op zijn/haar manier iets betekenen, bijv. een jonge leider bij een ouder echtpaar laten aansluiten, of juist in de techniek als jongere, of vast meelopen bij de kindernevendienst als tiener, etc.

! Het is logisch voor bepaalde jeugdwerkactiviteiten jongvolwassenen als identificatiefiguren te vragen, maar onderschat tieners of vijftigers/zestigers in de uitvoering ook niet. Of hoor je dat ouderen vinden dat hun tijd is geweest?

5.1) Persoonlijk vragen & 5.2) algemeen bekend maken

> eerst lezen ze een oproep in de kerkbode, bidden ze ervoor, vervolgens krijgen ze de persoonlijke vraag, waardoor het niet overrompeld en ze zich persoonlijk gezien voelen.

6) Vrijwilligers zelf nieuwe vrijwilligers laten aanspreken

> positieve reclame, delen van eigen ervaringen is het meest 'echt'.

7) Jeugdwerk bekend & goed imago

> Bekendheid van het jeugdwerk en haar activiteiten, bijv. d.m.v. sociale media/ filmpjes in de eredienst, flyereren. Is het iets waar je aan mee wilt werken en staat de activiteit positief bekend?

8) Meelopen met huidige leiders

> in het huidige seizoen. Dan durven ze het ineens wél aan en hoeven ze nog niet alles te kunnen voor hun gevoel.

9) Goed inzetten van sociale media:

> welke mensen bereik je met welke media? Tieners & jeugdleiders vooral WhatsApp.

Misschien de algemene vraag dat er nog specifieke mensen gezocht worden ook op sociale media / kerk app zetten, komt het nog een keer langs namelijk.

10) duidelijke verwachtingen en taakomschrijving

> Ze moeten ervan overtuigd zijn dat er geen onredelijke eisen aan hen worden gesteld. Hoeveel tijd het ze kost, wie er nog meer meewerken, waar ze verantwoordelijk voor zijn.

! Weet de jeugdouderling zelf duidelijk wat de taak inhoudt waarvoor hij iemand vraagt?

Uitleg begeleidingskaartjes

1) Inwerken: van nieuwe vrijwilligers

> Nieuwe jeugdleiders regelmatig spreken. Niet om te controleren, maar steunen in hun nieuwe verantwoordelijkheid. Ook niet overvragen met meerdere taken.

2) Visie: beknopte, heldere visie verkondigen

> Waarom doen we dit en waarom en hoe willen we dit blijven doen. Highlights aan het begin v.h. jaar bijv. Gezamenlijk doel benadrukken.

3) Kennis: handreikingen geven: wat willen we overdragen?

- > Vaak zijn er methoden voor jeugdwerkactiviteiten, waardoor dit al helder is. Als er minder structuur is bij een bepaalde activiteit, kan het minder helder zijn.
- 4) Vaardigheden: moeilijkheden inventariseren
 - > Wat vinden ze lastig en wat kunnen ze door hun (werk)achtergrond juist al goed?
 Bijvoorbeeld: ordeproblemen in de groepsdynamiek bij clubs, hoe vertel ik een verhaal, voor een groep staan, gesprek verdiepen.
- 5) Persoonlijk: betrokken zijn, praatje maken
 - > Vragen hoe het met een clubleider gaat, bijv. na een dienst, een keer kijken bij een clubavond.
- 6) Belonen: waardering laten blijken
 - > Aan het eind v.h. jaar of tussendoor een presentje, of een vrijwilligers barbecue
- 7) Positieve feedback geven
 - > Mensen vinden het fijn om een bemoediging te krijgen en dat aan hen verteld wordt dat het belangrijk is wat ze doen.
- 8) Goed afscheid nemen
 - > Geef je dit aandacht en neem je hier de tijd voor. In de grotere groep in het zonnetje zetten of in het kleinere clubteam? Klein presentje, waardering laten blijken
- 9) Verbondenheid in het team
 - > Stimuleren door bijvoorbeeld een etentje samen, te sparren over lastige kwesties.
- 10) Heldere communicatie
 - > Weten ze wanneer ze waar worden verwacht (voor vergaderingen bijv.), is iedereen op de hoogte + geldzaken/ wat is te declareren?

1.3 Uitvoerders interviewvragen

Introductie

1. Voorstellen
2. **Bedanken** voor het gesprek/deelname + uitleg beginsituatie: *geluiden dat er steeds minder vrijwilligers zijn, zo ook in het kerkelijk jeugdwerk lastig te vinden. Jullie zijn waardevol en wat zijn jullie behoeften, zodat we daar zover mogelijk meer of op kunnen blijven inzetten.*
3. **Gespreksdoel** uitleggen: *problemen/uitdagingen ontdekken waar tegenaan gelopen wordt in de plaatselijke gemeenten in de motivering en begeleiding van vrijwilligers in het kerkelijk jeugdwerk. Jeugdouders al gesproken. Nu specifiek door jou als vrijwilligers: welke problemen, oorzaken en handreikingen ervaar jij?*
4. **Belang** uitleggen: *HGJB gemeenten verder kan helpen. NB: afstudeeronderzoek, maar met een nog onduidelijke implementatie*
5. **Opbouw** uitleggen, duurt 1,5 uur
6. Vraag om audio opname + uitleg **privacy**

Deel 1: Motivatie en taak

6. Stel je even voor:
 1. Wat is je werk in je dagelijks leven/ + leeftijd/fase?
 2. Functie in het jeugdwerk (kinder-, tiener-, of jongerenwerker)
 3. Hoelang doe je deze taak al?
 4. Zie je een koppeling tussen je werk en je jeugdwerk taak?
7. Motivatie:
 1. Denk even voor jezelf na: Wat was jouw motivatie om te starten met deze taak en is die inmiddels veranderd (in 1 zin)?
 2. 4 kaartjes motivaties: Uit onderzoek blijken dit 4 belangrijke motivatiefactoren die andersom ook demotiverend werken als ze er niet zijn.
 - > Samen nadenken: welke past het beste bij wie? Of een combinatie?
 - (>) Zijn er puntjes hiervan waarin je nog meer gestimuleerd zou kunnen worden?
8. Welke dingen demotiveren je, of kosten je veel energie in jouw taak? (Evt. corona)

Deel 2: Werving

Nodig: kaartjes + uitleg

9. Doel van deze werkvorm: krachten en kansen/uitdagingen volgens jullie, vanuit jullie eigen ervaringen.

- Niet bedoeld als negatief roddelen over wat aanstuurders meer zouden moeten doen, maar echt om de uitdagingen te analyseren.

- De grootste reden om nee te zeggen is 'geen tijd', en terecht. Aan die knop is minder makkelijk te draaien. Daarom in kaart brengen: Maar wat zijn factoren waar we als landelijke organisatie gemeenten kunnen helpen om meer op in te zetten en dat willen we juist uit jullie als vrijwilligers horen.

10. 1. Alle kaartjes kort uitleggen

2. Denk erover na vanuit jouw rol (kan ook zijn dat je als uitvoerder zelf soms die aansturende rol ook hebt. Hoe goed ben je dan zelf in dit kaartje?)

3. Waar leggen we ze neer + discussie waarom/ verschillen?

> vooral doorvragen op de uitvoerders (hoe vind je dat aanstuurders dit bij jou hebben gedaan of wie heeft deze rol eigenlijk?)

> voorbeelden | waarom niet beetje/goed? | omstandigheden?

11. Wat zijn de aandachtspunten + oorzaken hiervan (onwetendheid, geen aandacht meer voor, moeilijk, omstandigheden?) > waar zou meer op ingezet kunnen worden of wat vinden jullie zelf ook lastig?

Deel 3: Begeleiding

Nodig: kaartjes + uitleg

12. Uitleg: zelfde maar nu bij begeleiding

13. 1. Alle kaartjes kort uitleggen

2. Denk erover na vanuit jouw rol: wordt dit gedaan + jouw beleving erbij: waardeer ik dat dit veel gedaan wordt of vind ik het ook prima dat hier minder aandacht voor is?

Wordt het als positief/hinderlijk ervaren?

3. Waar leggen we ze neer + discussie waarom/ verschillen?

> vooral doorvragen op de uitvoerders

> voorbeelden | hoe? Persoonlijk/team, gesprek/lezen, 1 op 1/groep

14. Wat zijn de aandachtspunten + oorzaken hiervan (onwetendheid, geen aandacht meer voor, moeilijk, omstandigheden?)

15. Heb je nog andere problemen waar je tegen aanloopt in je jeugdwerk en wat zijn de oorzaken daarvan? (Die hier nog niet liggen)

Deel 4: Toerusting

16. Wat doe je als je ergens tegenaan loopt (*sparren met taakgenoten, aanstuurder aanspreken, zelf opzoeken*)

17. Heb je al eens training, toerusting, begeleiding of teambuilding gehad voor jouw taak als vrijwilliger of jeugdwerk algemeen?

> *bijvoorbeeld: startavond, sparavonden, teambuilding, cursussen op vaardigheden of algemeen, Bijbelstudies samen*

18. Heb je hier iets aan gehad en wat heb je eruit meegenomen?

19. Welk verband zie je tussen de ontvangen handreikingen en het plaatje op tafel?

20. Heb je (meer) behoefte aan toerusting of training of begeleiding?

> Wat wil je graag leren? Op welke manier?

> persoonlijk/teamverband, onderling gesprek/ lezen, 1-op-1 coaching of groepstraining

Afronding

21. Samenvatten van de hoofdpunten/ conclusies:

1. Welke problemen/uitdagingen/missende punten ervaren jullie op het gebied van motivatie, werving, begeleiding en toerusting van jullie als vrijwilligers?
2. Welke oorzaken heeft dit volgens jullie?
3. Welke handreikingen zijn er bij jullie bekend, krijgen jullie en worden toegepast?
4. Zijn deze handreikingen toereikend genoeg volgens hen?
→ Of: mooie dingen, waar lopen jullie tegenaan en wat zijn mooie ideeën die genoemd zijn/ behoeften.
22. Vraag naar aanvullingen.
23. Reflectie op gesprek
24. Vervolg: in het voorjaar komt hier een resultaat en vervolg op.
Aangezien jullie hieraan hebben meegewerkt komt er nog iets van een samenvatting van het onderzoek, mochten jullie geïnteresseerd zijn.
25. Foto van kaartjesschema
26. Bedanken voor gesprek

1.4 Bijlage bij uitvoerdersinterview

Motivatiekaartjes

God - Geloof/Bijbel - Werken voor Zijn Koninkrijk - Inzet voor de gemeente	Doel(groep) - Jeugd/leeftijd is leuk - Geloofsontwikkeling van jeugd is belangrijk
Team - Team is leuk, gezelligheid - Je wilt erbij horen	Jezelf: - Ruimte voor ontwikkeling - Nieuwe vaardigheden leren - Uitdaging zoeken

Figuur 3: vier motivatiefactoren met uitleg

Uitleg bij wervingskaartjes & begeleidingskaartjes

Zie bijlage 1.2. Dezelfde uitleg werd gebruikt in een andere aanspreekvorm

Bijlage 2 – Voorbeeld van werkvorm bij interviews



Figuur 4: Voorbeeld van werkvorm bij interviews

Bijlage 3 – Coding frame

Kenmerk	Dimensie	Subdimensie
Aandachtspunten Vrijwilligers- management	Motivaties	Eerste motivatiefactoren
		Huidige motivatie
		Demotivatiefactoren
	Wervings- factoren	Kleine taken, korte projecten voorstellen
		Werken vanuit visie / het grotere geheel
		Gavengericht zoeken
		Alle leeftijden
		Persoonlijk vragen
		Algemeen bekend maken
		Vrijwilligers zelf nieuwe vrijwilligers laten aanspreken
		Jeugdwerk bekend & goed imago
		Meelopen met huidige leiders
		Goed inzetten van sociale media
		Duidelijke verwachtingen & heldere taakomschrijving
	Begeleidings- factoren	Inwerken van nieuwe vrijwilligers
		Beknopte, heldere visie verkondigen
		Kennis, handreikingen geven in wat over te dragen
		Vaardigheden: moeilijkheden inventariseren
		Persoonlijk betrokken zijn, praatje maken
		Belonen: waardering laten blijken
		Positieve feedback geven
		Goed afscheid nemen
		Verbondenheid in team(s)
		Heldere communicatie
	Toerusting	Welke toerusting ontvangen
		Waardering ontvangen inhoud
		Waardering ontvangen vorm
		Behoeftte aan toerusting
		Gewenste inhoud
		Gewenste vorm

Figuur 5: Coding frame dat gebruikt is bij de analyse. Het kenmerk wordt verder onderverdeeld in dimensies. Elke dimensie is onderverdeeld in sub dimensies

Bijlage 4 – Scoringstabellen – en grafieken

4.1 Overzicht scoring op elf wervingsfactoren van verschillende gemeenten

	G1 - U	G1 - A	G2 - U	G2 - A	G3 - U	G3 - A	G4 - U	G4 - A	G5 - U	G5 - A	Totaal U	Totaal A
1 Kleine taken, korte projecten	2	2	1	2	2	0	0	2	2	2	7	8
2 Werken vanuit visie	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	2	4
3 Gavengericht zoeken	1	2	1	1	2	1	1	0	1	2	6	6
4 Alle leeftijden	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	7	7
5 Persoonlijk vragen	2	2	2	1	2	1	2	0	2	2	10	6
6 Algemeen bekend maken	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	7	10
7 Vrijwilligers zelf nieuwe vrijwilligers laten aanspreken	2	1	1	1	2	0	1	1	2	2	8	5
8 Jeugdwerk bekend & goed imago	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1	7	6
9 Meelopen met huidige leiders	1	0	2	0	1	1	0	1	1	2	5	4
10 Goed inzetten van sociale media	1	1	2	1	1	2	0	1	1	0	5	5
11 Duidelijke verwachtingen en heldere taakomschrijving	1	0	1	1	0	0	0	2	2	2	4	5
											68	66

Figuur 6: Overzicht scoring op elf wervingsfactoren van verschillende gemeenten. In de linker kolom staan de wervingsfactoren, in de bovenste rij om welke respondent het gaat en in de gekleurde vlakjes welke score aan iedere factor is toegekend. De totaalscores staan in de laatste kolom.

In figuur 7 staat beknopt uitgelegd wat figuur 6 betekent. Nog een korte toelichting naast de legenda voor het bovenstaande totaaloverzicht:

In de interviews met gemeenten (G1 t/m 5) is gevraagd aan de aanstuurder (A) en uitvoerders U) hoe zij vinden dat het vrijwilligersmanagement in hun jeugdwerk scoort op de 11 verschillende wervingsfactoren (gele kolom). Zij konden een kaartje met de wervingsfactor, zoals 'gavengericht zoeken' bij de categorie 'Dit gaat GOED' (groen), 'Dit wordt een BEETJE gedaan' (oranje) of 'Dit wordt NIET gedaan' (rood) neerleggen, waarna ze toelichting gaven en met elkaar overlegden waarom hij daar ligt. Hun antwoord heb ik voor het gemak in de berekening en vergelijking vertaald naar de kleurcodes groen, oranje en rood en vervolgens naar een cijferscore. 'Niets' krijgt de score 0, 'Een beetje' de score 1 en 'Goed' de score 2.

Ter illustratie: In de eerste gemeente (G1) hebben de uitvoerders (U) 'factor 3, Gavengericht zoeken' de score [oranje, 1] toegekend. Zij vonden dus dat 'gavengericht zoeken' door de aanstuurder, of tenminste, door de mensen in de gemeenten die werven, 'een beetje' werd gedaan. Er wordt dus aan gedacht, maar zou nog meer kunnen volgens de uitvoerders. Alle aanstuurders en uitvoerders van gemeenten hebben een score toegekend aan de wervingsfactor 'gavengericht zoeken', die te vinden is in rij 3. Alle scores op 'gavengericht zoeken' van uitvoerders zijn bij elkaar opgeteld 6 punten. Alle scores op 'gavengericht zoeken' van aanstuurders zijn bij elkaar opgeteld ook 6 punten.

De wervingsfactoren die het minst scoorden volgens de uitvoerders zijn in de rechtse kolom gemarkeerd en met die totaalscores is gewerkt in het resultatenhoofdstuk.

Hetzelfde overzicht is gecreëerd voor de begeleidingsfactoren in bijlage 4.3.

4.2 Uitleg bij scoringstabellen

Element	Uitleg
1. Kleine taken ...	Wervingsfactor
1. Inwerken ...	Begeleidingsfactor
G1 - U	Gemeentennummer - antwoord van Uitvoerders
2	Dit gaat GOED - volgens U
1	Dit wordt een BEETJE gedaan - volgens U
0	Dit wordt NIET gedaan - volgens U
G1 - A	Gemeentennummer - antwoord van Aanstuurder
2	Dit doen we GOED - volgens A
1	Dit doen we een BEETJE - volgens A
0	Hier doen we NIETS mee - volgens A

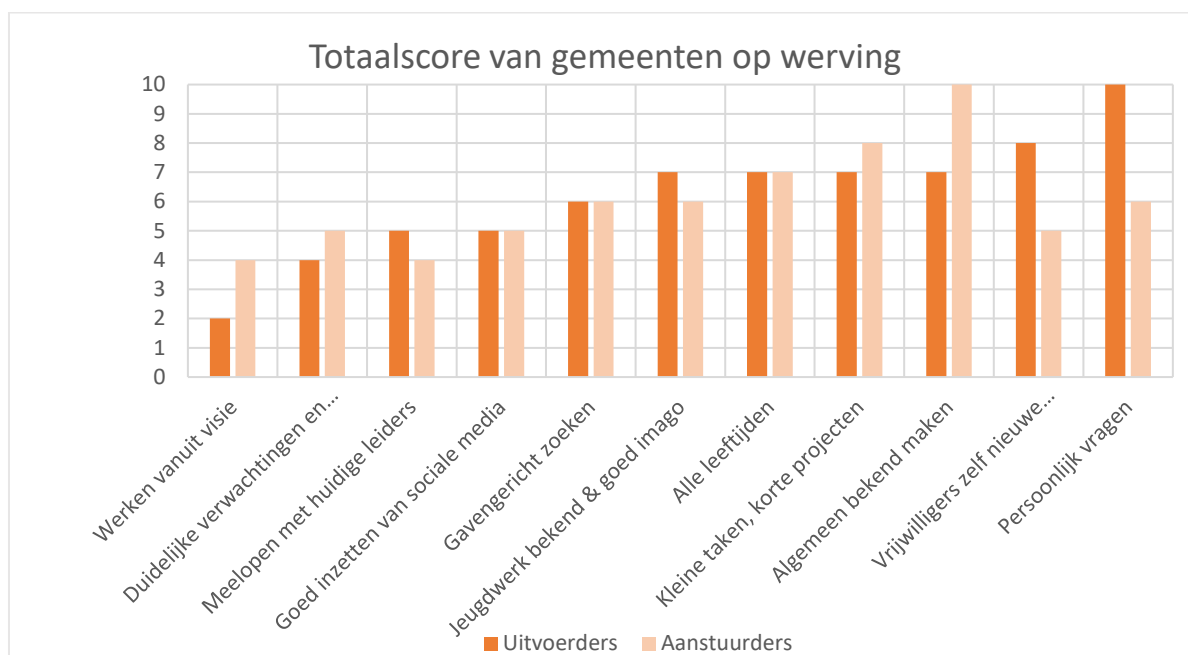
Figuur 7: Uitleg bij de scoringstabellen

4.3 Overzicht scoring op tien begeleidingsfactoren van verschillende gemeenten

		G1 - U	G1 - A	G2 - U	G2 - A	G3 - U	G3 - A	G4 - U	G4 - A	G5 - U	G5 - A	Totaal U	Totaal A
1	Inwerken van nieuwe vrijwilligers	2	0	1	0	1	0	0	2	1	2	5	4
2	Beknopte, heldere visie verkondigen	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	3	6
3	Kennis, handreikingen geven wat over te dragen	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	8	8
4	Vaardigheden: moeilijkheden inventariseren	1	0	2	1	2	2	1	0	0	2	6	5
5	Persoonlijk betrokken zijn, praatje maken	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	8	7
6	Belonen: waardering laten blijken	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	10	8
7	Positieve feedback geven	1	2	1	0	2	1	2	2	1	2	7	7
8	Goed afscheid nemen	2	2	0	2	1	1	2	1	2	1	7	7
9	Verbondenheid in team(s)	2	2	1	2	2	0	1	2	2	2	8	8
10	Heldere communicatie	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	9	8
												71	68

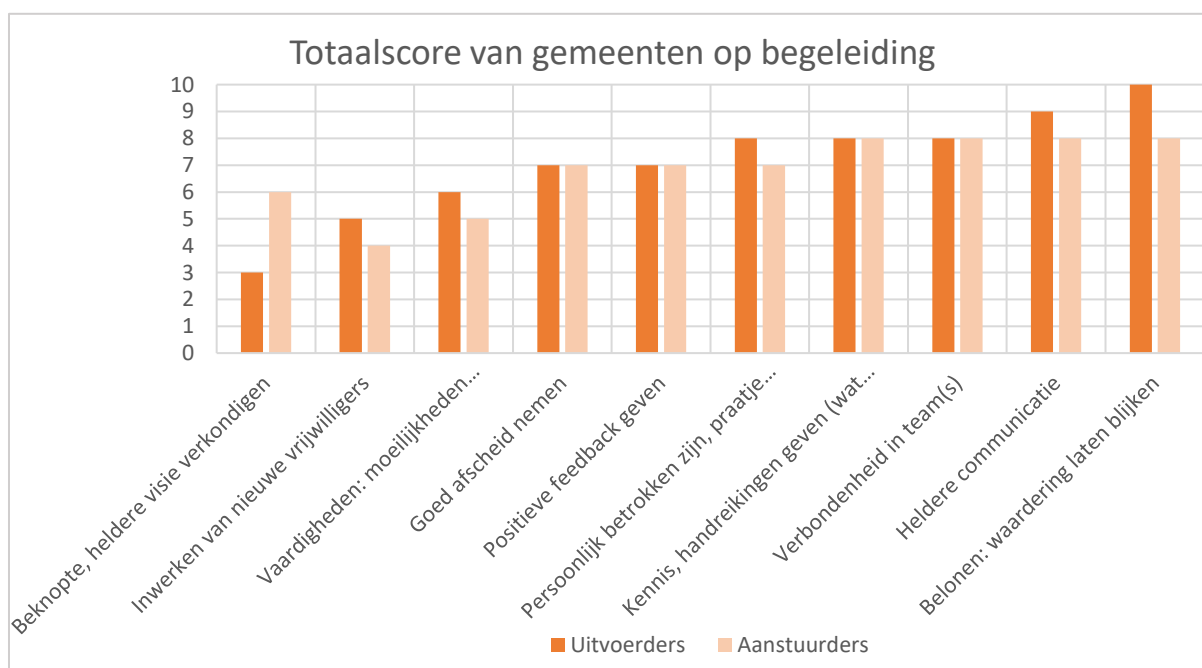
Figuur 8: Overzicht scoring op 10 begeleidingsfactoren van verschillende gemeenten. In de linker kolom staan de begeleidingsfactoren, in de bovenste rij om welke respondent het gaat en in de gekleurde vlakjes welke score aan iedere factor is toegekend. De totaalscores staan in de laatste kolom.

4.4 Totaalscore van wervingsfactoren



Figuur 9: Totaalscore van wervingsfactoren. Bij elke factor is de linker kolom de score van uitvoerders en de rechterkolom de score van aanstuursders. De factoren staan op volgorde van laagste score volgens de uitvoerders.

4.5 Totaalscore van begeleidingsfactoren



Figuur 10: Totaalscore van begeleidingsfactoren. Bij elke factor is de linkerkolom de score van uitvoerders en de rechterkolom de score van aanstuursders. De factoren staan op volgende van laagste score volgens de uitvoerders.