



# Motiveren is maatwerk!

Beloning en motivatie voor jonge vrijwilligers



Kennis en advies voor  
maatschappelijke ontwikkeling

**Auteur(s):** Annette van den Bosch en Else-Marije Boss

**Fotografie omslag:** Redmar Kruithof

**Vormgeving:** Suggestie & illusie

**Drukwerk:** True Colours

**Bestellen:** [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding:  
© MOVISIE, kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling.

December 2009

# Motiveren is maatwerk!

**Beloning en motivatie voor jonge vrijwilligers**

# Inhoudsopgave

<b>1. Jongeren en hun motivatie voor vrijwilligerswerk</b>	<b>4</b>
1.1 Extrinsieke motivatie	
1.2 Intrinsieke motivatie	4
1.3 Motivatie van jongeren: een dynamisch proces	6
1.4 Aansluiten bij motivatie!	7
<b>2. Beloning als inzet bij werving van jongeren</b>	<b>8</b>
<b>3. Beloning als inzet bij behoud van jongeren</b>	<b>10</b>
<b>4. Wat spreekt jongeren aan?</b>	<b>13</b>
<b>5. Waarom loont het voor uw organisatie?</b>	<b>15</b>

# Inleiding

Als ze eenmaal aan de slag zijn, vinden jongeren vrijwilligerswerk erg leuk. Maar hoe krijgt u als vrijwilligersorganisatie jongeren binnen en hoe houdt u de motivatie van jongeren vast, ook op de lange termijn?

Onderzoek naar motivatie en beloning van vrijwilligerswerk laat zien dat vrijwilligers langer actief blijven als de activiteiten die zij doen en de beloning die zij daarvoor krijgen goed aansluiten bij hun motivatie. Beloning kan worden ingezet in zowel de werving als in het behoud. Beloning van vrijwillige inzet is misschien niet helemaal vanzelfsprekend bij vrijwilligersorganisaties, maar de mogelijkheden zijn zo divers dat het de moeite loont er eens wat dieper in te duiken. Beloning en motivatie kunnen elkaar versterken!

Deze publicatie is gebaseerd op onderzoek naar motivaties en vrijwillige inzet en op verkennend onderzoek naar het inzetten van beloning voor het werven van jongeren in opdracht van Mezzo in 2008. Twee informele zorgorganisaties, MEE Den Bosch en Jongeren Actief Haarlem, zijn doelgericht aan de slag gegaan met het inzetten van beloning voor de werving van jongeren<sup>1</sup>.

1 Boss, A. en Bosch, A., van den, *Handleiding beloning van jongeren in de informele zorg*, Mezzo Utrecht, 2008.



# Jongeren en hun motivatie voor vrijwilligerswerk<sup>2</sup>

Kort gezegd heeft motivatie te maken met de beweegredenen die iemand heeft om een bepaalde handeling te (blijven) verrichten. Deze reden kunnen uit twee richtingen komen: van buitenaf en van binnenuit.

## 1.1 Extrinsieke motivatie

Motieven die van buitenaf komen – de extrinsieke motivatie – bestaan uit externe stimulan- sen die bepaald gedrag aanmoedigen of juist tegengaan. Bij extrinsieke motivatie ligt de beloning buiten de activiteit en buiten de persoon zelf. Je zou kunnen zeggen dat de acti- viteit een middel of een instrument wordt om een ander doel te bereiken. Bij extrinsieke motivatie is het antwoord op de vraag ‘waarom doe je het?’ doorgaans ‘omdat het loont’.

Het klassieke voorbeeld van een extrinsieke stimulans is geld. Maar in het vrijwilligerswerk gaat het zowel over materiële zaken (cadeaubonnen, t-shirts), als over minder tastbare beloningen (bijvoorbeeld contacten en ervaringen die nuttig kunnen zijn voor de car- rière). Zeker voor jongeren zijn onderwijsgerelateerde beloningen die bijdragen aan het realiseren van opleidingseisen een goede beloning. Maar hier is nog veel meer mogelijk.

## 1.2 Intrinsieke motivatie

Motieven die van binnen uit komen - intrinsieke motivatie - zijn herkenbaar als passie, interesse en/of voorkeur. Ze hebben directe invloed op onze emoties. We onderscheiden twee vormen, voortkomend vanuit een normatieve en een hedonistische oorsprong.

### Intrinsieke normatieve motivatie, oftewel: plichtsgevoel

Normen en waarden van mensen worden in sterke mate vormgegeven door de groepen waar iemand deel van uit maakt. Deze groepen zijn onder andere familie, vrienden, geloofsgemeenschappen, werkkring en/of nationaliteit. Handelingen kunnen gemotiveerd worden door normen en waarden die in deze groepen gelden. In deze context heeft de

<sup>2</sup> De publicatie *Ze zijn geweldig!? Maar waarom eigenlijk?* (Bridgers-Karr, L. en Bosch, A., van den, MOVISIE Utrecht, 2008) geeft een goed inzicht in de motivaties van jongeren voor vrijwilligerswerk.

activiteit zelf een normatieve of morele waarde of draagt daar aan bij. Bij intrinsieke motivatie op basis van plichtgevoel is het antwoord op de vraag 'waarom doe je het?' doorgaans 'omdat het juist is.'

### **Intrinsieke hedonistische motivatie, oftewel: pleziergevoel**

Ieder mens heeft zijn eigen voorkeuren en interesses. Als hij/zij vanuit deze drijfveren vrijwilligerswerk kiest beleeft hij meer plezier en hebben de activiteiten ook intrinsieke waarde. Bij intrinsieke motivatie op basis van pleziergevoel is het antwoord op de 'waarom' vraag dan ook 'omdat het leuk is'.



## Motiveren is Maatwerk!

- \* Leer 'jouw' jongeren kennen
- \* Blijf in gesprek
- \* Denk aan verschillen in motivatie
- \* Denk aan verschuivingen in motivatie
- \* Heb altijd aandacht voor alle soorten motivaties
- \* Stem waardering af op inspanning
- \* Bied mogelijkheden aan binnen de organisatie
- \* Zorg voor een gepaste beloning



### 1.3 Motivatie van jongeren: een dynamisch proces

Verskillende vormen van motivatie zijn vaak tegelijkertijd aanwezig. Afhankelijk van de situatie, het moment of de manier waarop het vrijwilligerswerk zich aandient, dringt zich er één op de voorgrond. Zo kunnen jongeren starten met een vrijwilligersklus, omdat ze er studiepunten voor krijgen (extrinsieke motivatie). De keuze om bij een bepaalde organisatie te blijven, wordt echter meestal veroorzaakt doordat ze het leuk vinden of omdat ze er een 'goed gevoel van krijgen' (intrinsieke motivatie). Deze laatste is de sterkste motivator in het verhaal. Het is dan ook de kunst om de intrinsieke motivatie aan te spreken.

Natuurlijk geldt de motivatietheorie zowel voor volwassenen als voor jongeren. Maar bij jongeren geldt het wel sterker: hun motivatie is aan meer verandering en verschuiving onderhevig. Jongeren zijn als geen ander zoekende naar hun identiteit, hun interesses, waarden en normen. Bovendien is de spanningsboog van jongeren korter. Reden genoeg om in de motivatie van uw jonge vrijwilligers te duiken!

## Erkennen, waarderen en belonen

De begrippen erkennen, waarderen en belonen beschrijven de manier waarop een organisatie aandacht kan besteden aan haar vrijwilligers<sup>3</sup>.

### Erkennen

Erkennen van de inzet van vrijwilligers doe je door te laten zien dat u uw vrijwilligers serieus neemt. Voorbeelden zijn: getuigschriften en certificaten waarmee u aandacht toont voor kwaliteiten en opgedane ervaringen erkent. Maar ook vrijwilligersbeleid, goede werkplekken en faciliteiten en goede inspraak van vrijwilligers horen hierbij.

### Waarderen

Waarderen van de inzet van vrijwilligers laat u zien door het geven van aandacht en complimenten of een attentie, een kaartje of een persoonlijke mail. Ook aandacht voor deskundigheidsbevordering, vrijwilligersuitjes, publiciteit en vrijwilligersverkiezingen worden hieronder geschaard.

### Belonen

Belonen is een tastbare vorm van waardering en erkenning en kan heel verschillende vormen hebben: een cadeau, kerstpakket, speciale privileges (zoals toegang tot een theatervoorstelling of gebruik van materialen of ruimtes) of bijvoorbeeld kortingen. Beloningen kunnen worden ingezet in zowel de werving van vrijwilligers als bij het behoud.



## 1.4 Aansluiten bij motivatie!

Het belangrijkste in het erkennen, waarderen en belonen van vrijwilligers is dat deze aansluit bij de motivatie van de vrijwilliger. De een hecht nu eenmaal meer waarde aan een schouderklopje, de ander vindt het jaarlijkse kerstpakket of de verjaardagskaart heel belangrijk. De ervaring leert dat niet elke jongere zich gemotiveerd voelt door de gangbare waarderingsblijken. Jammer, want daar zijn ze nu net wel voor bedoeld. Om uw organisatie 'jongerenproof' te maken en te houden is het van belang om in de waardering en beloning oog te hebben voor de specifieke wensen van jongeren.

<sup>3</sup> Plemper, E., Broenink, N., Wentink, N., Grinsven, S., van, Vervest, M., *Vrijwillig beloond. Over het erkennen en waarderen van vrijwilligers in Nederland en daarbuiten*, CIVIQ Utrecht, 2005.



## Beloning als inzet bij werving van jongeren

Het inzetten van een beloning voor de werving van jongeren kan een goede trekker zijn. Dit is gebleken uit het eerder genoemde onderzoek naar het inzetten van beloning bij werving in de informele zorg. Twee informele zorgorganisaties, MEE Den Bosch en Jongeren Actief Haarlem, zijn doelgericht aan de slag gegaan met het inzetten van beloning voor de werving van jongeren.

### Een combinatie van factoren

Zowel MEE Den Bosch als Jongeren Actief Haarlem hebben een concrete beloning benoemd op hun wervingsmateriaal. Met het inzetten van de concrete beloning als lokkertje spreken de organisaties jongeren aan op hun extrinsieke motivatie. Ze kiezen nu bewust voor MEE Den Bosch of Jongeren Actief Haarlem omdat dit loont. Daarnaast speelde de posters in op de intrinsieke motivatie van jongeren. In beide gevallen was de achterliggende boodschap: vind je het leuk om met kinderen te werken en belangrijk om een ziek kind een leuke dag te bezorgen? Kom dan vrijwilligerswerk doen.

Het inspelen op een combinatie van motiefactoren werkt het sterkst. Je hebt er tenslotte niets aan als je vrijwilligers binnen krijgt die enkel voor de beloning kiezen. Die vrijwilligers zijn zodra de buit binnen is weer weg. De beloning kan echter wel de drempel om te starten met vrijwilligerswerk wat lager maken.

## Inzet van beloning bij de werving

### **MEE Den Bosch: Een fiets voor het vrijwilligerswerk**

Een fiets voor het vrijwilligerswerk, dat was de meest interessante beloning volgens de jongeren die deelnamen aan een brainstormsessie over beloning in Den Bosch. MEE Den Bosch heeft deze gerealiseerd met behulp van de Rabobank. Via een netwerkcontact is een sponsoraanvraag neergelegd voor een beachcruiser. De Rabobank reageerde zeer enthousiast: zij bestelden direct een nieuwe voorraad beachcruisers, om als sponsormateriaal in te zetten in Den Bosch. MEE kreeg er twee die ingezet konden worden in de werving. Verschillende jonge vrijwilligers meldden zich aan. De beachcruisers werden na een inzet van twee maanden verloot onder de jonge vrijwilligers.

De slogan op de poster:

Daan, 7 jaar heeft ADHD. Zoekt een vriendje om mee te spelen.

Ben jij die spontane vrijwilliger die we zoeken? Schrijf je dan nu in en maak kans op een echte beachcruiser.

### **Netwerk Vrijwilligershulp Haarlem: Diverse cadeaus**

Netwerk Vrijwilligershulp Haarlem heeft ingezet op het binnenhalen van een aantal verschillende beloningen via lokale bedrijven, zoals bijvoorbeeld kortingsbonnen voor bioscoop, cosmetica, of boeken. Hierbij is gekozen voor een directe benadering van sponsors: telefonisch, per brief en face to face. Een groot aantal van de benaderden was zeer enthousiast en binnen een maand waren er dusdanig veel toezeggingen dat er voor iedere vrijwilliger een mooi cadeau gerealiseerd was. In Haarlem meldden 19 jongeren zich aan. De nieuwe lichte jonge vrijwilligers mocht na het doen van 12 uur vrijwilligerswerk een cadeau uitkiezen.

De slogan op de poster:

Doe vrijwilligerswerk en win een cadeau.

Zij een leuke middag! Jij een leuke avond!





## Beloning als inzet bij behoud van jongeren

Het blijkt dat veel organisaties in de begeleiding van jongeren hun werkwijze aanpassen, maar dat in beloning nauwelijks onderscheid wordt gemaakt tussen oudere en jongere vrijwilligers. Wel hebben sommige organisaties certificaten of getuigschriften waarmee jongeren kunnen aantonen wat zij doen of gedaan hebben.

Er zijn tal van mogelijkheden om diverse typen beloningen te laten aansluiten op de motivatie van jongeren. En juist door aan te sluiten op de motivatie van jongeren en te laten zien dat u in hen geïnteresseerd bent, is er meer kans dat ze langer in uw organisatie actief blijven. Vergeet daarbij niet dat de intrinsieke motivatie de grootste bindende kracht heeft.

### Laat zien dat het loont

Vrijwilligerswerk biedt jongeren de kans om ervaringen, vaardigheden en contacten op te doen. Sommige ervaringen staan direct goed op een cv, andere zijn wat minder zichtbaar. Te denken valt aan: contacten leggen, met mensen in aanraking komen die je anders nooit zou ontmoeten en daardoor je vooroordelen bijstellen, mondiger worden, meer zelfvertrouwen krijgen, etc.

Jongeren vinden het over het algemeen leuk om te leren en als organisatie kunt u hierop inspelen door te laten zien dat vrijwilligerswerk loont. Dit kan in de vorm van een directe beloning als een certificaat, een vergoeding of een attentie (kortingsbonnen), maar ook door hem of haar te ondersteunen om de leerervaring zichtbaar te maken voor zichzelf, door training op maat, coaching en intervisie.

### Laat zien dat het juist is

Het gevoel of iets juist is wordt mede bepaald door de achtergrond van de jongere: opvoeding, vriendengroepen, interesse. De ene jongere kiest voor vrijwilligerswerk in de kerk, omdat haar ouders dit wenselijk vinden, de andere jongere kiest voor Amnesty, omdat hij mensenrechten heel belangrijk vindt. Deze motivaties zijn heel sterk. Als organi-



satie is het belangrijk om deze motivatie te blijven voeden. Dit kunt u doen door bijvoorbeeld de resultaten van de inzet zichtbaar te maken, jongeren te laten ervaren dat de cliënt en de organisatie diens inzet waardeert, successen te vieren, etc.

### Zorg dat het leuk blijft

Een plek om nieuwe mensen te leren kennen en nieuwe dingen te leren, kansen voor persoonlijke groei, versterken van sociale contacten: jongeren doen vrijwilligerswerk omdat dit allemaal leuk is! De groep waarin ze het doen of de activiteiten die ze mogen doen zijn hierbij erg belangrijk. Als organisatie is het goed om aandacht te houden voor dit aspect van het vrijwilligerswerk.

Waarom het leuk is, is vaak subjectief, maar er zijn zeker mogelijkheden om deze kant van het vrijwilligerswerk te blijven verzorgen. Zo is het heel belangrijk om interesse te tonen in de jongeren zelf, hen persoonlijke aandacht te geven, maar ook om bijvoorbeeld een uitstapje in jong groepsverband te organiseren, mogelijkheden voor groei binnen de organisatie te creëren, of een workshop op maat voor de jongeren aan te bieden.





## Wat spreekt jongeren aan?

Naast aandacht voor het belonen van jongeren, is het belangrijk om hen gemotiveerd te krijgen en te houden. Bij het motiveren van jongeren werken bepaalde tactieken wel, en andere juist niet.



### Contact met andere jongeren, uitwisselen van ervaringen, peer support

Een veel gehoorde opmerking van jongeren is dat zij het vooral leuk vinden om met andere jonge vrijwilligers samen activiteiten te ondernemen. Samen naar de kroeg, een borrel doen, of met andere jongeren uitwisselen over hun ervaringen. Probeer hier in de keuze van uw waarderingsactiviteiten aandacht voor te hebben, zonder het te overdrijven. Jongeren komen nu eenmaal makkelijker naar borrels en vrijwilligersdagen als ze weten dat ze niet de enige van hun leeftijd zijn.



### Meedenken en meepraten

Kunnen kiezen is een belangrijk aandachtspunt bij jongeren. Of het nu gaat om het kiezen van het soort vrijwilligerswerk, de cliënten met wie ze in aanraking komen of het tijdstip waarop ze zich inzetten. U bindt jongeren aan de organisatie als u ze duidelijk betreft bij het beslissingsproces. Vraag het ze! Meedenken en meepraten is voor veel jongeren belangrijk. En jongeren hebben vaak verfrissende ideeën, waar je als organisatie wellicht niet eens opgekomen zou zijn. Als ze zelf invloed uit kunnen oefenen op de situatie waarin ze vrijwilligerswerk gaan doen zullen ze zeker betrokken zijn bij de organisatie en het werk.



### Intervisie, aandacht voor (studie)verplichtingen, persoonlijke benadering

Inzien wat je geleerd hebt, hoe ver je gekomen bent of wat je allemaal bereikt hebt is voor jongeren niet altijd even makkelijk. Als organisatie kunt u hieraan bijdragen door tijd te nemen om met jongeren te evalueren, feedback te geven en vorderingen duidelijk te benoemen. Intervisie is een vorm waarin groepsgericht jongeren veel kunnen leren, maar het moet wel klikken met een groep.



### **Te lang wachten op plek of activiteit**

Jongeren willen direct aan de slag. Zorg dat ze niet eerst drie maanden moeten wachten voordat ze mee kunnen doen aan een activiteit, want dan hebben ze al lang weer een andere invulling voor hun tijd gevonden. Zonde, want u bent ze kwijt en zelf hebben ze een slechte indruk gekregen van de organisatie.



### **Wel interesse, geen plek**

Niets is slechter voor de motivatie van jongeren voor het vrijwilligerswerk dan reageren op een leuke vacature en horen dat er geen plek meer is. Creëer geen valse verwachtingen! Zorg dat er voldoende activiteiten voor jongeren zijn voordat u grootse wervingsacties opzet. Ga niet achteraf nog eens bekijken wat een jongere kan doen in uw organisatie.



### **Onduidelijkheid**

Wanneer het vaag is wat een jongere kan doen, wanneer hij aan de slag kan, of als het onduidelijk is aan wie hij of zij iets kan vragen is een jongere snel weg. Bedenk van tevoren hoe een jongere kennis maakt met uw organisatie, wie hij/zij dan tegenkomt en wat er gedaan kan worden. Hoe concreter hoe beter!





## Waarom loont het voor uw organisatie?

We gaan ervan uit dat u al duidelijk hebt waarom u met jonge vrijwilligers aan de slag zou willen. Er zijn vele voordelen te benoemen:

- \* frisse blik en jongeren over de vloer
- \* aantrekkelijke nieuwe activiteiten
- \* bereik van nieuwe doelgroepen
- \* positief imago & profilering
- \* nieuwe samenwerkingspartners
- \* bijdrage aan burgerschap
- \* klussen worden uitgevoerd
- \* etc.

Maar wat voegt aandacht voor beloning dan toe? Wat levert het u als organisatie op om aan de slag te gaan met beloning in de werving en het behoud van jonge vrijwilligers?

### Beter inzicht in wensen van jonge vrijwilligers

Door in gesprek te gaan met jonge vrijwilligers krijgt u beter inzicht in hun motivatie. Hoe kunt u als organisatie beter inspelen op hun wensen? Maar ook: waarom kiezen jongeren net voor uw organisatie, of de specifieke taken die u aanbiedt? Wat willen zij halen uit het vrijwilligerswerk en hoe kunt u hiermee beter aansluiten bij hun motivatie, ook voor het behoud van deze doelgroep? Dit is niet alleen interessant op het moment dat u al een groep actieve jongeren in huis hebt, maar ook als u wilt starten met het betrekken van jongeren.

### Betere binding

Veel organisaties hebben een waarderingsbeleid. Een jaarlijks vrijwilligersuitje, een kerstborrel, een kleine attentie met de verjaardag. Jongeren zeggen daarover: 'Wel leuk, maar eigenlijk zouden we liever...' Jongeren kiezen vanwege een specifieke reden voor het vrijwilligerswerk bij uw organisatie: ze ontwikkelen vaardigheden voor hun studie, leren werken met een bepaalde doelgroep, of ze vinden de groep jongeren waarmee ze samenwerken zo gezellig, dat ze daarvoor terug blijven komen. Door hier als organisatie in uw beloningsbeleid bij aan te sluiten krijgt u jongeren makkelijker binnen en is de kans groter dat ze wat langer blijven.

## Duidelijke wervingsboodschap voor jongeren

Waar komen jongeren op af? Hoe kunt u uw organisatie het beste presenteren? Door jongeren te betrekken bij de vormgeving van het wervingsmateriaal slaat u meerdere vliegen in een klap. U hebt direct een leuk project om jongeren in te zetten, het resultaat is een jonge, dynamische en frisse uitstraling van uw organisatie, intern en extern, en u hebt meer inzicht in de manier waarop jongeren te bereiken zijn.

## Lokale samenwerking met (nieuwe) partners voor beloning

Het verhaal van jongeren scoort! Betrekken van jongeren bij vrijwilligerswerk is een hot item in de politiek. Ook lokaal staan veel bedrijven hiervoor open en worden zij enthousiast van dergelijke initiatieven. Het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden om de inzet van jongeren te belonen kan leiden tot een sterkere lokale positionering van uw organisatie!

### Meer informatie

Op [www.movisie.nl/jongerenparticipatie](http://www.movisie.nl/jongerenparticipatie) vindt u nog veel meer informatie over jongeren en vrijwillige inzet. Daar vindt u bijvoorbeeld ook publicaties over belevenismarketing, verovering van de jongerenmarkt en een sneltest voor organisaties die willen gaan werken met jongeren. U vindt op de website ook het volledige aanbod op het gebied van jongerenparticipatie en een overzicht van onze adviseurs.



MOVISIE is hét landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling. We bieden toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, zorg en sociale veiligheid. In ons werk staan vijf actuele thema's centraal: huiselijk & seksueel geweld, kwetsbare groepen, leefbaarheid, mantelzorg en vrijwillige inzet. Onze ambitie is daadwerkelijk te investeren in een krachtige samenleving waarin burgers zoveel mogelijk zelfredzaam kunnen zijn.



Kennis en advies voor  
maatschappelijke ontwikkeling

mantelzorg

kwetsbare groepen

vrijwillige inzet

huiselijk en seksueel geweld

leefbaarheid

Als ze eenmaal aan de slag zijn, vinden jongeren het vrijwilligerswerk erg leuk. Maar hoe krijgt u als vrijwilligersorganisatie jongeren binnen en hoe houdt u de motivatie van jongeren vast, ook op de lange termijn?

Deze publicatie geeft u als organisatie inzicht in de motivaties die jongeren drijven tot het doen van vrijwilligerswerk. Daarnaast laten we zien dat het van groot belang is om in de waardering en beloning oog te hebben voor de specifieke wensen van jongeren. Tot slot staan we stil bij wat het uw organisatie oplevert om aan de slag te gaan met beloning in de werving en het behoud van jonge vrijwilligers.