



Proef ingediend met het oog op het behalen van de graad van
Master of Science in de Bedrijfskunde

Internationaal vrijwilligersmanagement

Nathalie COLPIN

0512889

Academiejaar 2019-2020

Promotor: Marc JEGERS

Jury: Ronny VERBRAECKEN

Sociale Wetenschappen & Solvay Business School

VERKLARING VAN AUTHENTICITEIT

De ondertekende verklaring van authenticiteit is een integrale component van het geschreven werk (Bachelorproef of Masterproef) dat wordt ingediend door de student.

Met mijn handtekening verklaar ik dat:

- ik de enige auteur ben van het ingesloten geschreven werk¹;
- ik dit werk in eigen woorden heb geschreven;
- ik geen plagiaat heb gepleegd zoals gedefinieerd in artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB; waarbij de meest voorkomende vormen van plagiaat zijn (niet-limitatieve lijst):
 - aard 1: tekst overnemen van andere auteurs, weliswaar met bronvermelding maar zonder gebruik van aanhalingstekens waar het om een letterlijke overname gaat;
 - aard 2: tekstfragmenten overnemen van andere auteurs, al dan niet letterlijk, zonder bronvermelding;
 - aard 3: verwijzen naar primair bronmateriaal waar de tekst en bronvermelding al dan niet letterlijk wordt overgenomen uit niet-vermelde secundaire bronnen;
 - aard 4: tekstfragmenten overnemen van andere auteurs, al dan niet met bronvermelding, met geringe en/of misleidende tekstaanpassingen.
- ik in de tekst en in de referentielijst volledig heb gerefereerd naar alle internetbronnen, gepubliceerde of ongepubliceerde teksten die ik heb gebruikt of waaruit ik heb geciteerd;
- ik duidelijk alle tekst heb aangeduid die letterlijk is geciteerd;
- ik alle methoden, data en procedures waarheidsgetrouw heb gedocumenteerd;
- ik geen data heb gemanipuleerd;
- ik alle personen en organisaties heb vermeld die dit werk hebben gefaciliteerd, dus alle ingediende werk ter evaluatie is mijn eigen werk dat zonder hulp werd uitgevoerd tenzij uitdrukkelijk anders vermeld;
- dit werk noch een deel van dit werk werd ingediend aan een andere instelling, universiteit of programma;
- ik op de hoogte ben dat dit werk zal gescreend worden op plagiaat;
- ik alle origineel onderzoeksmateriaal onmiddellijk zal indienen op het Decanaat wanneer hierom wordt gevraagd;
- ik op de hoogte ben dat het mijn verantwoordelijkheid is om na te gaan dat ik word opgeroepen voor een hoorzitting en tijdens de periode van hoorzittingen beschikbaar te zijn;
- ik kennis genomen heb van artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB omtrent onregelmatigheden en dat ik op de hoogte ben van de disciplinaire sancties;
- de afgedrukte kopie die ik indienende identiek is aan de digitale kopie die ik oplaadde op Turnitin.

Student familienaam, voornaam: Colpin, Nathalie **Datum:** 03/08/2020

Handtekening:

¹ Voor groepswerken zijn de namen van alle auteurs verplicht. Hun handtekeningen staan collectief borg voor de volledige inhoud van het geschreven werk.

AFGIFTE- / ONTVANGSTBEWIJS MASTERPROEF

Persoonsgegevens:

Naam + voornaam: COLPIN Nathalie

Rolnummer: 0512889

Opleiding: Bedrijfskunde

Titel van de masterproef zoals op het voorblad van het ingediende werk:

Internationaal vrijwilligersmanagement

Engelse vertaling van de titel (verplicht):

International volunteer management

Naam:

Handtekening:

Vak voorbehouden voor medewerker faculteitssecretariaat:

De student heeft zijn/haar Masterproef ingeleverd op

Datum van afgifte:

Naam ontvanger:

DANKWOORD

Voor aanvang van deze masterproef wil ik de ruimte laten om een aantal bedankingen te uiten.

Allereerst wil ik mijn promotor, met name Professor M. Jegers, bedanken om mij de vrijheid te geven in de vormgeving van deze thesis. Ik ben dankbaar om in een nieuwe masteropleiding mijn persoonlijke en eerdere studie gerelateerde achtergrond te kunnen en mogen meenemen. Bedankt om me het vertrouwen hiervoor te geven.

Mijn ouders wil ik bedanken voor hun vertrouwen en geloof in mij om een tweede master, volledig buiten mijn comfortzone, aan te vatten. Bedankt ook, mama, om mij altijd dat tikkeltje extra te ondersteunen, ook in de minder mooie momenten van dit jaar.

Daarnaast wil ik de respondenten van dit thesisonderzoek bedanken om in deze bijzondere tijden deel te willen nemen, in alle drukte en gekte.

Tenslotte wil ik deze thesis graag opdragen aan de pijnlijke momenten van dit jaar. Ze hebben weliswaar niet bijgedragen aan het ‘mooier’ maken van dit academiejaar, maar toch een dank jullie wel voor de mooie tijd, waar ik nog veel aan heb moeten denken tijdens het thesissen:

Voor Nala.

Voor Moeke.

Voor Lauky.

Alleen maar liefde.

Colpin Nathalie,

Augustus 2020

Deze masterproef is (ten dele) tot stand gekomen in de periode dat het hoger onderwijs onderhevig was aan een lockdown en beschermende maatregelen ter voorkoming van de verspreiding van het COVID-19 virus. Het proces van opmaak, de verzameling van gegevens, de onderzoeksmethode en/of andere wetenschappelijke werkzaamheden die ermee gepaard gaan, zijn niet altijd op gebruikelijke wijze kunnen verlopen. De lezer dient met deze context rekening te houden bij het lezen van deze masterproef, en eventueel ook indien sommige conclusies zouden worden overgenomen.

ABSTRACT

Inleiding – Dit kwalitatief onderzoek verkent het internationaal vrijwilligersmanagement en heeft hierbij oog voor de organisatie en haar kenmerken die management en de vrijwilligers kan beïnvloeden. Het volledig managementproces doorheen de fasen van het vrijwilligersproces worden bestudeerd. Dit algeheel gegeven is nog maar weinig onderzocht en dus ook weinig zichtbaar in de literatuur.

Data & Methode – Deze thesisstudie onderzoekt Belgische en internationale organisaties (n=13) die bemiddelden voor internationaal vrijwilligerswerk, al dan niet als onderdeel of hoofddoel van de operationele werking. Semigestructureerde interviews werden online afgenomen en geanalyseerd met het kwalitatieve data-analyse programma Nvivo Pro versie 12. De thematische analyse van de data keek enerzijds naar de stappen van het vrijwilligersmanagementproces doorheen de fasen van het vrijwilligersproces, en anderzijds naar de mogelijke verschijningsvormen van management-activiteiten in deze stappen van het vrijwilligersmanagementproces.

Resultaten – Aanbiedende organisaties van internationaal vrijwilligerswerk blijken doorheen alle stappen in het managementproces bepaalde vormen van vrijwilligersmanagement-activiteiten te handhaven. In afnemende mate hechten deze organisaties belang aan pre-trip, peri-trip en post-trip managementactiviteiten. Het zijn voornamelijk de mogelijke na-trajecten – post-trip managementpraktijken – die minder aandacht krijgen in de praktijk. Desondanks gebeurt de rekrutering van nieuwe vrijwilligers voornamelijk door mond-aan-mondreclame, waardoor deze na-trajecten belangrijk kunnen zijn.

Discussie & Conclusie – Organisaties die bemiddelen voor internationaal vrijwilligerswerk dienen in eerste instantie beter na te denken over een coherente aanpak van vrijwilligersmanagement. Daarnaast kunnen deze organisaties ook kijken naar een beter onderbouwde nawerking na terugkeer van vrijwilligers. Verder onderzoek moet sterk inzetten op meer inzicht naar internationaal vrijwilligersmanagement, en dit in een wijze waarop er openheid is voor alternatieve managementpraktijken van de klassieke human resource management aanpak.

Kernwoorden: internationaal vrijwilligerswerk – buitenlands vrijwilligerswerk – aanbiedende organisaties – internationaal vrijwilligersmanagement – vrijwilligersmanagementproces – vrijwilligersproces

Inhoud

Dankwoord	iv
Abstract	v
Inhoud	vi
Lijst met tabellen	viii
Deel 1 Introductie	9
1. Probleemstelling.....	10
2. Structuur van de thesis	12
Deel 2 Literatuurstudie	13
1. De markt van internationaal Vrijwilligerswerk.....	14
1.1 Vrijwilligers en vrijwilligerswerk gedefinieerd.....	14
1.2 Veranderingen van het traditioneel vrijwilligerswerk	16
2. Internationaal Vrijwilligersmanagement.....	24
2.1 Het belang van vrijwilligersmanagement	24
2.2 Modellen en programma's van vrijwilligersmanagement	27
3. Onderzoeksvragen en conceptueel model	31
3.1 Onderzoeksvragen.....	31
Deel 3 Data & methode	32
1. Methodologie	33
1.1 Algemene onderzoeksopzet	33
1.2 Materiaal	34
2. Datacollectie.....	37
2.1 Populatie/ doelgroep	37
2.2 Steekproef/ deelnemers	37
3. Data-analyse	40
Deel 4 Resultaten & interpretatie	42
1. Planning.....	43
1.1 Organisatorische context.....	43
1.2 Operationele vrijwilligerswerking	49
1.3 Plan van aanpak voor vrijwilligersmanagementprocessen	54

2.	Rekrutering en selectie	57
2.1	Rekrutering van vrijwilligers	57
2.2	Screening, matching en selectieactiviteiten	59
3.	Training en ontwikkeling	62
3.1	Ruim aanbod van organisaties	62
3.2	In- en outsourcing	66
3.3	Meervoudige diversiteit van het aanbod	68
4.	Prestatiebeoordeling en -management	69
4.1	Voortraject	69
4.2	Tijdens het verblijf.....	70
4.3	Nawerking.....	72
Deel 5	Discussie & Conclusie	74
1.	Discussie.....	75
1.1	Bespreking resultaten.....	75
1.2	Beperkingen eigen onderzoek.....	79
1.3	Aanbevelingen	80
2.	Conclusie.....	83
	Referentielijst.....	84
	Bijlagen.....	92
Bijlage I.	Semigestructureerd interviewschema.....	93
Bijlage II.	Invulformulier voor e-mail interviews	95
Bijlage III.	Geïnformeerde toestemming: video-call interviews.....	100
Bijlage IV.	Geïnformeerde toestemming: e-mail interviews via invulformulier	101
Bijlage V.	E-mailsjabloon voor organisaties: Nederlands	102
Bijlage VI.	E-mailsjabloon voor organisaties: Engels	103

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1. Functies van het vrijwillige engagement	16
Tabel 2. Aanbieders van buitenlands vrijwilligerswerk	21
Tabel 3. Verschillende programmakenmerken: praktische kenmerken	22
Tabel 4. Verschillende programmakenmerken: kenmerken van vrijwilligerswerk.....	23
Tabel 5. Organisatorische kenmerken die vrijwilligers beïnvloeden	25
Tabel 6. Managementprocessen doorheen het vrijwilligersproces.....	29
Tabel 7. Managementprocessen doorheen het vrijwilligersproces (vervolg tabel 6).....	30
Tabel 8. Onderzoeksvragen met bijbehorende thema's	35
Tabel 9. Respondentenoverzicht naargelang hun functie in de organisatie.....	39
Tabel 10. Kenmerken deelnemende organisaties: algemeen.....	44
Tabel 11. Kenmerken deelnemende organisaties: buitenlandwerking	46
Tabel 12. Doelstellingen betreffende uitsturen van vrijwilligers	47
Tabel 13. Aangeboden vrijwilligersprogramma's	51
Tabel 14. Aangeboden vrijwilligersprogramma's (vervolg tabel 13).....	52
Tabel 15. Wervingsactiviteiten.....	57
Tabel 16. Praktijken betreffende screening, selectie en matching.....	61
Tabel 17. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor vertrek.....	63
Tabel 18. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden gedurende het buitenlandverblijf.....	64
Tabel 19. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden na terugkeer	66
Tabel 20. Prestatiebeoordeling en -management voor vertrek	70
Tabel 21. Prestatiebeoordeling en -management gedurende het buitenlandverblijf	72
Tabel 22. Prestatiebeoordeling en -management na terugkeer.....	73

DEEL 1

INTRODUCTIE

1. PROBLEEMSTELLING

Mede door vermeend dalende cijfers in het vrijwilligerspotentieel (bijv. Barnes & Sharpe, 2009; Bussell & Forbes, 2002; Hustinx, 2010), buigen onderzoekers zich in grote getallen over de organisatorische aspecten van het vrijwilligersengagement in eigen land (Barnes & Sharpe, 2009). Strategische vraagstukken naar adequate human resource management praktijken voor de administratie, het organiseren, coördineren en managen van vrijwilligers zijn hierdoor veelvoorkomende thema's in onderzoek naar organisaties die vaak afhankelijk zijn van, of een grote nood hebben aan, vrijwilligers (Barnes & Sharpe, 2009; Bremer & Graeff, 2007; Brudney & Meijs, 2014; Cuskelly et al., 2006; Taylor et al., 2006).

Wetenschappelijke inzichten werden tot nog toe voornamelijk bekomen vanuit onderzoek 1) naar specifieke elementen of processen binnen het vrijwilligersmanagementproces (Barnes & Sharpe, 2009), 2) uitgevoerd in zeer nauw gedefinieerde markten (Studer, 2015), 3) gericht op het microniveau, zijnde individuele factoren die het uitoefenen van vrijwilligerswerk voor de vrijwilligers beïnvloeden (Studer & von Schnurbein, 2013), of 4) gericht op de klassieke human resource management praktijken (Bussell & Forbes, 2002; Cuskelly et al., 2006). Hierdoor is er tot heden geen samenhangend beeld over de invloed van de totale organisatorische context op vrijwilligers (Barnes & Sharpe, 2009; Studer & von Schnurbein, 2013).

Gekeken naar het internationaal vrijwilligerswerk, is vrijwilligerswerk in het buitenland – en met name vrijwilligerstoerisme – steeds meer zichtbaar in academisch onderzoek en literatuur (Wearing & McGehee, 2013). Deze praktijken kregen de laatste jaren veel negatieve connotaties vanuit kritiek op de eventueel negatieve effecten voor het gastland en de lokale bevolking (Everingham, 2015; Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Wearing et al., 2017). Vaak kwamen deze negatieve effecten voort uit een gebrek aan monitoring en management van deze snelgroeiende markt (Wearing et al., 2004, 2016). De literatuur naar internationaal vrijwilligerswerk en -toerisme wordt sterk gedomineerd door onderzoek naar vrijwilligers en effecten op het gastland (Kirillova et al., 2015; Wearing & McGehee, 2013). De invloed van de vrijwilligerscoördinatie (Sinervo, 2015) en vrijwilligersorganisaties (Hammersley, 2014) voor de praktijk is echter minder aanwezig in de literatuur. Zo ook is beschikbaar onderzoek naar vrijwilligersmanagement in deze sector schaars, ondanks het belang van adequate planning en management voor deze vrijwilligersreizen om mogelijke negatieve effecten bij de internationaal geplaatste vrijwilliger en het gastland te voorkomen (Gilfillan, 2015; Kumaran & Pappas, 2012; McGehee, 2014; Pegg et al., 2012; Wearing et al., 2017). Bovendien vertrekt

onderzoek naar vrijwilligerstoerisme voornamelijk vanuit een toeristisch of ontwikkelingsdiscours, waardoor er enkel vanuit een commerciële bril naar de sector wordt gekeken (Wearing et al., 2016).

Onderzoek naar internationaal vrijwilligersmanagement benadrukt – net zoals onderzoek naar nationaal vrijwilligerswerk – de rol van een klassieke human resource management aanpak (Cuskelly et al., 2006; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017), die ondertussen zowel goed bekend is in de non-profit en profitsector in termen van managementpraktijken voor betaalde werknemers (Cuskelly et al., 2006; O’Sullivan, 2010). Desondanks ervaren organisaties veel moeilijkheden en uitdagingen voor het uitdragen van een strategisch management in een internationale context (O’Sullivan, 2010). Daarenboven tracht onderzoek naar internationaal vrijwilligersmanagement veelal uitspraken te maken op basis van kwantitatief onderzoek. Dit terwijl het zinvol kan zijn om met een open blik te kijken naar internationale vrijwilligersmanagementpraktijken, zodat eventuele alternatieve managementpraktijken naar de oppervlakte kunnen komen (Cuskelly et al., 2006; Studer, 2015; Studer & von Schnurbein, 2013). Kortom, het managen van internationale vrijwilligers – veelal in de context van ontwikkelingshulp en -samenwerking – is een onderbelicht thema in onderzoek (Barrett et al., 2017; O’Sullivan, 2010; Wearing et al., 2004).

Door deze specifieke richtingen in academisch onderzoek kunnen slechts weinig wetenschappelijk onderbouwde uitspraken gemaakt worden over de totale organisatorische context die vrijwilligers kunnen beïnvloeden (Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013) en eventueel alternatieve managementpraktijken – anders dan de traditionele human resource management aanpak – die hierop inspelen (Barnes & Sharpe, 2009). Dit terwijl er wel een groeiende nood is aan verder kijken dan de traditionele grenzen (Cuskelly et al., 2006).

Deze studie tracht daarom een open blik te werpen op het gehele vrijwilligersmanagement dat zich voordoet in bemiddelende organisaties voor internationale ervaringen met vrijwilligerswerk. Door de open blik tracht deze studie ook ruimte te laten voor eventueel andere managementpraktijken dan deze van de bekende klassieke humane resource management aanpak en eventuele invloed van de organisatorische context op het gehanteerde vrijwilligersmanagement en de hieruit voortvloeiende ervaringen van vrijwilligers.

2. STRUCTUUR VAN DE THESIS

Voorliggend naslagwerk over het internationaal vrijwilligersmanagement gaf in deel 1 reeds de probleemstelling weer waar dit onderzoek een antwoord op tracht te leveren.

Het volgende onderdeel, deel 2, legt de theoretische inzichten vanuit wetenschappelijke literatuur over internationale vrijwilligersmarkt en het internationaal vrijwilligerswerk uit. Hierbij worden de theoretische deelconcepten uitgelegd waarop het onderzoek zich baseert. Tevens kan de lezer in dat onderdeel de onderzoeksvragen raadplegen die in deze studie gesteld worden.

In het derde deel van dit thesisonderzoek vindt de uitleg over de algemene onderzoeksopzet plaats. De dataverzamelmethode en analyseprocedure worden hier nader uitgelegd.

Het vierde deel omvat de resultaten en interpretatie ervan. De bevindingen van deze studie vinden daar hun plaats.

In het laatste onderdeel worden de bevindingen uit het vierde deel gekoppeld aan de bekomen inzichten vanuit deel 2. Zo wordt er een antwoord geformuleerd op de probleemstelling en onderzoekersvragen. Daarnaast worden in dat onderdeel ook de beperkingen van dit onderzoek weergegeven en aanbevelingen voor praktijk, beleid en onderzoek geformuleerd.



DEEL 2

LITERATUURSTUDIE

1. DE MARKT VAN INTERNATIONAAL VRIJWILLIGERSWERK

Om het management van vrijwilligers die in buitenland werken toe te kunnen lichten, is er kennis nodig over de begrippen (internationaal) vrijwilligerswerk en vrijwilligerstoerisme.

1.1 Vrijwilligers en vrijwilligerswerk gedefinieerd

1.1.1 Omschrijvende kenmerken van vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk kreeg reeds veel verschillende definities toegekend die elk hun eigen nadruk leggen (Barnes & Sharpe, 2009; Hustinx et al., 2015; ILO, 2011; Merrill, 2006). Er zijn echter een aantal terugkerende elementen overheen de verschillende definities (Barnes & Sharpe, 2009; ILO, 2011). Vrijwilligerswerk is het op vrijwillige basis eigen tijd, vaardigheden en competenties inzetten (Oppenheimer, 2008; Pegg et al., 2012; Stebbins, 2004) voor activiteiten of diensten (Dunn et al., 2020; ILO, 2011) die het gemeenschappelijke goed ondersteunen (Barnes & Sharpe, 2009; Dunn et al., 2020; Merrill, 2006; Pegg et al., 2012). Wat dit publieke goed is, is niet beperkt in bereik en kan zowel gaan over de gemeenschap, milieu of personen buiten het directe sociale netwerk (ILO, 2011). Vaak is het uitvoeren van vrijwilligerswerk louter een vorm van vrijetijdsbesteding (Pegg et al., 2012), maar het kan ook in het verlengde van een (toekomstige) carrière liggen en bijgevolg als een serieuze(re) investering in tijd gezien worden (Stebbins, 2004). Vrijwilligers krijgen daarnaast geen vergoeding voor hun geleverde inzet (ILO, 2011; Onyx & Leonard, 2002; Pegg et al., 2012; Waikayi et al., 2012) of een eventuele monetaire erkenning is in ieder geval niet het hoofddoel van deze vrijwillige inzet (Barnes & Sharpe, 2009; Dunn et al., 2020; Oppenheimer, 2008; Wearing et al., 2004).

De terugkerende elementen kunnen altijd voorkomen in verschillende combinaties en met een andere nadruk in de definiëring van het vrijwillig engagement (Barnes & Sharpe, 2009; Hustinx et al., 2015; ILO, 2011). Sommige definities gaan daarbij breder dan anderen in de bepaling van wat vrijwilligerswerk is (Barnes & Sharpe, 2009; ILO, 2011). Een onderscheid tussen enerzijds direct, informeel, niet-georganiseerd en anderzijds institutioneel, formeel, georganiseerd vrijwilligerswerk wordt weliswaar altijd gemaakt (Barnes & Sharpe, 2009; Dunn et al., 2020; Harris et al., 2016; Hustinx et al., 2015; ILO, 2011; Jegers, 2018; Onyx & Leonard, 2002). De informele vrijwilliger geeft zijn of haar ondersteuning onafhankelijk of individueel (Wearing et al., 2004) en direct ter beschikking voor andere individuen (ILO, 2011; Onyx & Leonard, 2002), terwijl een organisatie of groep het formeel vrijwilligerswerk regelt voor de vrijwilliger (ILO, 2011; Jegers, 2018; Wearing et al., 2004). Analyses beperken

vrijwilligerswerk veelal tot georganiseerde vormen van vrijwilligerswerk (Onyx & Leonard, 2002).

Tal van organisaties binnen de non-profit en profitsector voorzien dit ‘georganiseerd vrijwilligerswerk’ (Dunn et al., 2020; ILO, 2011). Traditioneel gezien zijn het overwegend non-profitorganisaties of andere organisaties in de sociale sector – organisaties die zich inzetten voor het maatschappelijke goed – die hun werking openstellen voor vrijwilligers (bijv. Harris et al., 2016; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Lough et al., 2018; Wearing et al., 2016). Steeds meer bedrijven in de profitsector rekruteren echter vrijwilligers voor hun corporate social responsibility beleid (bijv. Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Jegers, 2018; Matorčević & Gligorović, 2017; Waikayi et al., 2012; Wearing et al., 2016).

1.1.2 Het belang van vrijwilligers en vrijwilligerswerk

Door het multidimensionale en unieke karakter van vrijwilligerswerk (Hustinx et al., 2015; Lough et al., 2018; Studer & von Schnurbein, 2013), is het vrijwillig engagement een “bron van meerwaarde voor de samenleving” (Hustinx et al., 2015, p. 13) en een kerncomponent van het sociale kapitaal (Onyx & Leonard, 2002). Vrijwilligers leveren zowel een bijdrage voor anderen als voor zichzelf (bijv. Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Hustinx et al., 2015; Lough et al., 2018; Waikayi et al., 2012). Het rapport van de Koning Boudewijnstichting (2015) vat het belang van vrijwillige inzet samen door de functies van vrijwilligers en vrijwilligerswerk te benoemen (Hustinx et al., 2015) (zie tabel 1).

De nood aan ‘vrijwilligersenergie’ (Brudney & Meijs, 2009) voor tal van organisaties valt niet te ontkennen (bijv. Farmer & Fedor, 2001; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Lee & Brudney, 2009; Pegg et al., 2012). Onderzoekers bestempelen vrijwilligers als een waardevolle menselijke hulpbron (Brudney & Meijs, 2007; Cuskelly et al., 2006; Hager & Brudney, 2004; Studer & von Schnurbein, 2013) die mogelijks als inclusieve en versterkende kracht kan worden ingezet (Lough et al., 2018). Vrijwilligers zijn een vitaal onderdeel van vele organisaties (Bremer & Graeff, 2007; Pegg et al., 2012). Dunn en collega's (2020) kwalificeren vrijwilligers als een kritische operationele hulpbron voor non-profitorganisaties, terwijl Haski-Leventhal en Bargal (2008) hier dieper op ingaan en vrijwilligers beschrijven als de ‘vissengraat’ van de sociale sector.

Tabel 1. Functies van het vrijwillige engagement

<i>functie van vrijwilligers en vrijwilligerswerk</i>	<i>referenties</i>	
ten voordele van anderen	<p>signaalfunctie – vrijwilligers komen niet-inge vulde noden in een samenleving op het spoor en proberen er iets aan te doen</p> <p>aanvullende functie – vrijwilligers reiken noden een soepeler en meer menselijk antwoord aan dan bezoldigde werknemers</p>	<p>(Hustinx et al., 2015; Lough et al., 2018; Merrill, 2006; Oppenheimer, 2008).</p> <p>(Broad, 2003; Hustinx et al., 2015; Lough et al., 2018; Pegg et al., 2012).</p>
ten voordele van de waarden van de samenleving	democratische rol – in principe kan iedereen aan het publieke leven deelnemen en in alle vrijheid eigen initiatieven ondernemen	(Brudney & Meijs, 2009; Hustinx et al., 2015; Lee & Brudney, 2009; Lough et al., 2018; Wearing et al., 2016).
ten voordele van zichzelf, de vrijwilliger	persoonlijke ontwikkeling – vrijwilligers verwerven nieuwe en verscherpen bestaande vaardigheden, competenties, knowhow en sociale attitudes	(Barnes & Sharpe, 2009; Callanan & Thomas, 2005; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Hustinx et al., 2015; Kumaran & Pappas, 2012; Pegg et al., 2012; Studer & von Schnurbein, 2013; Waikayi et al., 2012).

Noot. Aangepast overgenomen uit “Het vrijwilligerswerk in België: Kerncijfers”, door Hustinx, L., Marée, M., De Keyser, L., Verhaeghe, L., & Xhaufclair, V., 2015, p. 73.

1.2 Veranderingen van het traditioneel vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk is een domein dat continue ontwikkelt en waar altijd iets nieuws is (Matorčević & Gligorović, 2017). In de afgelopen tientallen jaren is niet alleen de aard van vrijwilligerswerk sterk veranderd (Hustinx & Lammertyn, 2003), maar ook de vrijwilligers zelf en diens vrijwilligerspotentieel (Dunn et al., 2020; Hustinx, 2010). Onderzoek spreekt van een transitie van ‘traditioneel vrijwilligerswerk’ naar nieuwe verschijningsvormen hiervan (bijv. Dunn et al., 2020; Holmes et al., 2010; Hustinx, 2010). Deze transformaties leiden tot verdere vervaging van de kernelementen in de definitie van vrijwilligerswerk (Hustinx, 2010). Ook veranderden de rol en belangrijkheid van vrijwilligers in de wereldwijde samenleving (Lee & Brudney, 2009; Pegg et al., 2012). Daarenboven maken deze veranderingen duidelijk dat het vrijwilligerspotentieel eerder verandert door gewijzigde voorkeuren bij vrijwilligers, dan dat er sprake is van dalende cijfers in het aantal vrijwilligers (Dunn et al., 2020; Hustinx, 2010; Pegg et al., 2012).

1.2.1 Vrijwilligerswerk met een episodisch karakter

Episodisch vrijwilligerswerk is meer de norm geworden, terwijl regelmatig en langdurend vrijwilligerswerk – het traditionele vrijwilligerswerk – vermindert (Cnaan & Handy, 2005; Dunn et al., 2020; Hustinx, 2010). Dit ‘nieuwe normaal’ betreft meer flexibel en vrijblijvend ingezet vrijwilligerswerk, dat veelal kortlopend en eenmalig is (Bussell & Forbes, 2002; Cnaan & Handy, 2005; Holmes et al., 2010; Hustinx, 2010). De shift naar episodische bijdragen levert implicaties op voor management en coördinatie van vrijwilligers (Cnaan & Handy, 2005).

Vrijwilligers bieden hun tijd en toewijding voor vrijwilligerswerk almaar meer aan op een episodische wijze (Cnaan & Handy, 2005; Dunn et al., 2020; Hustinx & Lammertyn, 2003), omdat (problemen met) de balans tussen werk en leven een steeds urgenter gevoel van tijdsdruk oplevert (Cnaan & Handy, 2005; Holmes et al., 2010; Hustinx, 2010). Ondanks deze ervaringen van tijdsdruk, willen mensen zich nog steeds vrijwillig inzetten, weliswaar in welbepaalde tijdsaders, van kortere duur en minder frequent dan het traditionele vrijwilligerswerk (Cnaan & Handy, 2005; Dunn et al., 2020). Ook is er sprake van ‘seizoenaliteit’ – beperkt door de vakantieperiodes – in de specifieke tijdsperioden waarin vrijwilligers zich willen engageren (Barnes & Sharpe, 2009; Cuskelly et al., 2006; Dunn et al., 2020; Holmes et al., 2010). Daarnaast kiezen meer en meer jongeren en mensen uit de werkende bevolkingsgroep voor dit flexibel vrijwilligerswerk vanuit persoonlijke of studie gerelateerde en professionele doelstellingen (Anderson, 2001; Dunn et al., 2020; Hustinx, 2010; Matorčević & Gligorović, 2017). Bovendien zijn de mogelijkheden voor kortstondige vrijwilligersrollen op projectmatige basis groeiend in aantal (Hustinx, 2010; Paine et al., 2007).

1.2.2 Vrijwilligerswerk in het buitenland

1.2.2.1 Van nationale naar internationale context

Vrijwilligers zetten zich niet alleen binnen de grenzen van het eigen land in, maar ook steeds meer in het buitenland (Everingham, 2015; ILO, 2011; Matorčević & Gligorović, 2017). Deze internationale vrijwilligers doen dit veelal in een georganiseerd verband (Dunn et al., 2020; Wearing et al., 2004) en engageren zich in een wijze waarop ze niet enkel een complementaire bijdrage leveren aan lokale gemeenschappen, maar ook intercultureel leren (Everingham, 2015; Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Lough et al., 2018; Pegg et al., 2012). Daarnaast worden deze internationale vrijwilligers vaak ingebed in de lokale cultuur, waardoor ze een vertrouwensrelatie opbouwen met de lokale gemeenschap (Lough et al., 2018). Zo kan

internationaal vrijwilligerswerk een rijke interculturele uitwisseling en wederzijds begrip faciliteren, voor zowel vrijwilliger als gastland (Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing et al., 2017). Niet alleen vrijwilligers bieden zich steeds meer aan om zich in te zetten in het buitenland, ook organisaties voorzien steeds meer mogelijkheden voor vrijwilligers om deel te nemen aan internationaal vrijwilligerswerk (Ten Hoorn & Keulers, 2007; Waikayi et al., 2012).

1.2.2.2 Voorzieners van het internationaal vrijwilligerswerk

De markt van internationaal vrijwilligerswerk groeide uit de traditie van non-profit en niet-gouvernementele organisaties die vrijwilligers uitstuurden naar en voor hun buitenlandse werkingen en projecten (Harris et al., 2016; Wearing et al., 2004). Voor zowel deze organisaties alsook de economische welvaart van tal van landen – vaak ontwikkelingslanden of derde wereldlanden – speelt dit internationaal vrijwilligerswerk een belangrijke rol (Lee & Brudney, 2009; Waikayi et al., 2012). Deze organisaties werden in het verleden niet geassocieerd met ‘toerisme’, ondanks het reisaspect van deze internationale vrijwilligerservaringen (Wearing et al., 2004). De groeiende vraag naar buitenlandse mogelijkheden met vrijwilligerswerk – zij het vrijwilligers die zich in het buitenland willen inzetten of reizigers die een steentje willen bijdragen gedurende hun reis – is de profitsector echter niet ontgaan (Lee & Brudney, 2009; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing et al., 2004, 2016). Eerstgenoemde organisaties krijgen niet alleen concurrentie van de profitsector, maar ook steeds meer van andere organisaties in de non-profitsector alsook van organisaties die zich specifiek toespitsen op buitenlands vrijwilligerswerk (bijv. Brudney & Meijs, 2007; Citizens Information Board, 2008; Waikayi et al., 2012; Wearing & McGehee, 2013). Hierdoor zijn de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk in het buitenland eindeloos geworden (Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Taplin et al., 2014; Wearing et al., 2016; Wearing & McGehee, 2013).

Het buitenlands vrijwilligerswerk werd dusdanig populair, waardoor er nieuwe ‘producten’ ontstonden (Foller-Carroll & Charlebois, 2016). Steeds meer organisaties in de toeristische en niet-toeristische private markt voorzagen deze ervaringen met buitenlands vrijwilligerswerk (bijv. ILO, 2011; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017; Palmer, 2002; Park, 2018; Wearing et al., 2004, 2016). Heden voorzien tal van non-profit en profitorganisaties uit de private en publieke sector deze mogelijkheden met buitenlandse vrijwilligerservaringen (bijv. Hustinx et al., 2015; ILO, 2011; Lough et al., 2018; Taplin et al., 2014; Wearing et al., 2016) (zie tabel 2).

Mede door het groeiende aanbod van profitorganisaties, ontstonden de Engelse termen ‘volunteer tourism’ en ‘voluntourism’, ook wel vrijwilligerstoerisme, vrijwilligersreizen of vrijwilligersvakantie genaamd in Nederlandse media en onderzoek (Kirillova et al., 2015; Pegg et al., 2012; Wearing et al., 2016; Wearing & McGehee, 2013). De gecommmercialiseerde markt van internationaal vrijwilligerswerk werd de voorbije jaren sterk bekritiseerd en kreeg door het grote aanbod van toeristische bedrijven het pertinent label van ‘toerisme’ (Everingham, 2015; Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Wearing et al., 2017; Wearing & McGehee, 2013).

1.2.2.3 Diverse verschijningsvormen van internationaal vrijwilligerswerk en -toerisme

Het spectrum aan organisaties die bemiddelen voor buitenlandse ervaringen met vrijwilligerswerk, voorzien een nog grotere diversiteit aan mogelijke vrijwilligersprogramma’s (bijv. Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing & McGehee, 2013). Niet alleen de kenmerken van het vrijwilligerswerk kunnen sterk verschillen, maar ook de praktische invulling van deze buitenlandse vrijwilligersprogramma’s (bijv. Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Gilfillan, 2015; Kumaran & Pappas, 2012). Ook de doelstellingen van de organisaties zelf kunnen sterk verschillen en hebben een belangrijke invloed op de vrijwilligersprogramma’s die de organisaties voorzien (Taplin et al., 2014). Daarenboven wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen korte en lange termijn vrijwilligerswerk (Matorčević & Gligorović, 2017; Ten Hoorn & Keulers, 2007). Praktijken van internationaal vrijwilligerswerk en -toerisme kunnen voornamelijk geclassificeerd worden onder episodisch vrijwilligerswerk, omdat het veelal gaat over kortdurende en vaak eenmalige ervaringen (Holmes et al., 2010). Zie tabel 3 en 4 voor een overzicht van de mogelijke verschijningsvormen in vrijwilligersprogramma’s, respectievelijk voor de mogelijke praktische kenmerken en kenmerken van het vrijwilligerswerk.

De onderzoekers Taplin, Dredge en Scherrer (2014) spreken over de verschillende niveaus waarop aanbiedende organisaties operationeel kunnen zijn: uitzendende en eventueel ook gastorganisatie. Dit is van invloed op de uitbouw van de vrijwilligerswerking. Daarnaast heeft de op waarden gebaseerde organisatie, haar vrijwilligerswerking en -aanbod een invloed op vrijwilligers en hun ervaring met vrijwilligerswerk (Studer & von Schnurbein, 2013; Taplin et al., 2014; Taylor et al., 2006). Individuele vrijwilligers – nationaal of internationaal – beslissen namelijk door tal van redenen om vrijwilligerswerk te doen (Waikayi et al., 2012; Wearing et al., 2004). Zowel altruïstische als individuele motivaties spelen mee (Bremer & Graeff, 2007; Studer & von Schnurbein, 2013), maar bovenal is vrijwilligerswerk een op waarden gebaseerde

en emotionele activiteit (Haski-Leventhal & Bargal, 2008). Een vrijwilliger zet zich in om zijn of haar waarden te uiten, en om nieuwe waarden in het proces te leren (Haski-Leventhal & Bargal, 2008). Verschillende organisaties en hun aanbod aan vrijwilligersprogramma's trekken dan ook verschillende vrijwilligers aan (Studer & von Schnurbein, 2013). Aanbiedende organisaties dienen dan ook na te denken over de uitbouw van hun vrijwilligerswerking en bijbehorende aangeboden vrijwilligersprogramma's (Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013; Taplin et al., 2014; Wearing et al., 2004; Wearing & McGehee, 2013).

Tabel 2. Aanbieders van buitenlands vrijwilligerswerk

<i>sector</i>	<i>type organisatie</i>	<i>referenties</i>
non-profit – zonder winstoogmerk	(inter)nationale vzw's en feitelijke verenigingen	(Brudney & Meijs, 2009; Hustinx et al., 2015; ILO, 2011)
	(inter)nationale niet-gouvernementele organisaties	(Brudney & Meijs, 2009; Everingham, 2017; Hustinx et al., 2015; O'Sullivan, 2010; Park, 2018; Wearing et al., 2004; Wearing & McGehee, 2013)
	stichtingen	(Hustinx et al., 2015; Wearing & McGehee, 2013)
	onderwijsinstellingen en academische onderzoeksgroepen	(Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Park, 2018; Waikayi et al., 2012; Wearing & McGehee, 2013)
	religieus georiënteerde instellingen	(Brudney & Meijs, 2009; Park, 2018; Wearing et al., 2016)
	overheidsdiensten en – administratie	(Harris et al., 2016; Hustinx et al., 2015; Park, 2018)
profit – met een winstgevend doel	andere verenigingen en associaties	(Barrett et al., 2017; Brudney & Meijs, 2009; Harris et al., 2016; Hustinx et al., 2015; Kumaran & Pappas, 2012)
	toeristische bedrijven en ondernemingen	(Foller-Carroll & Charlebois, 2016; ILO, 2011; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017; Park, 2018; Waikayi et al., 2012; Wearing et al., 2004, 2016)
	andere, niet-toeristische bedrijven en ondernemingen	(Brudney & Meijs, 2009; Everingham, 2017; Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Gilfillan, 2015; Harris et al., 2016; ILO, 2011; Palmer, 2002; Waikayi et al., 2012; Wearing et al., 2016)

Noot. Aangepast overgenomen uit “Het vrijwilligerswerk in België: Kerncijfers”, door Hustinx, L., Marée, M., De Keyser, L., Verhaeghe, L., & Xhaufclair, V., 2015, p. 73; en “Monitoring and evaluating volunteer tourism: A review and analytical framework”, door Taplin, J., Dredge, D., & Scherrer, P., 2014, p. 13.

Tabel 3. Verschillende programmakenmerken: praktische kenmerken

<i>programmakenmerk</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>referenties</i>
lengte van het verblijf	korte duur (< 3 maanden); middellange duur (3 – 6 maanden); lange duur (> 6 maanden)	(Gilfillan, 2015; Matorčević & Gligorović, 2017; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing & McGehee, 2013)
participanten in het vrijwilligersproject	alleen, in bestaande groep of met andere internationale vrijwilligers	(Cuskelly et al., 2006; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007)
georganiseerd verband	informeel of formeel (georganiseerd door tal van organisaties; zie tabel 1)	(ILO, 2011; Kumaran & Pappas, 2012; Lough et al., 2018; Onyx & Leonard, 2002; Wearing et al., 2004, 2016; Wearing & McGehee, 2013)
lokale organisatie	vrijwilligerswerk voor een individu of voor een lokale organisatie	(ILO, 2011; Lough et al., 2018; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007)
hoofdactiviteiten gedurende het verblijf	puur vrijwilligerswerk of vrijwilligerswerk in combinatie met andere reisvormen	(Callanan & Thomas, 2005; Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Gilfillan, 2015; Park, 2018; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing et al., 2016; Wearing & McGehee, 2013)
gastland (locatie)	westers of ontwikkelingsland	(Gilfillan, 2015; Keese, 2011; Kirillova et al., 2015; Park, 2018; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing & McGehee, 2013)
leefomstandigheden en -omgeving	“luxueus” of primitief	(Palmer, 2002; Ten Hoorn & Keulers, 2007)
kosten	ontvangen van een onkostenvergoeding of alles zelf betalen, vaak inclusief bemiddelingskosten	(Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Palmer, 2002; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing et al., 2016)

Noot. Aangepast overgenomen uit “Op vrijwilligerswerk gaan: Ervaringen in het buitenland”, door Ten Hoorn, E. M., & Keulers, K. M., 2007, p. 49.

Tabel 4. Verschillende programmakenmerken: kenmerken van vrijwilligerswerk

<i>programmakenmerk</i>	<i>verschijningsvormen</i>	<i>referenties</i>
domein en doelgroep van het vrijwilligerswerk	<i>domein</i> – milieu- en dierbescherming, wetenschappelijk onderzoek, sociaal werk, cultureel erfgoed onderhouden, medisch werk, recreatie	(Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Gilfillan, 2015; Kirillova et al., 2015; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing & McGehee, 2013)
	projecten, onderwijzen, infrastructurele projecten, economische projecten, enz.	
doelstelling van het vrijwilligerswerk	<i>doelgroep</i> – kinderen, ouderen, mensen met een beperking, startende ondernemers, dieren, daklozen, verslaafden, natuur, enz.	(Foller-Carroll & Charlebois, 2016; Matorčević & Gligorović, 2017; Park, 2018; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Wearing et al., 2016; Wearing & McGehee, 2013)
	gericht naar ontwikkeling en beleving van vrijwilligers	
	gericht naar lokale doelgroep en ontwikkelingshulp	

Noot. Aangepast overgenomen uit “Op vrijwilligerswerk gaan: Ervaringen in het buitenland”, door Ten Hoorn, E. M., & Keulers, K. M., 2007, p. 49.

2. INTERNATIONAAL VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

2.1 Het belang van vrijwilligersmanagement

2.1.1 Algemeen organisatorisch belang

Het aantal organisaties die vertrouwen op de hulp van vrijwilligers is sterk gegroeid de afgelopen tientallen jaren (Dunn et al., 2020). Aangezien de vrijwillige inzet van individuen een belangrijke bron is voor deze organisaties (bijv. Farmer & Fedor, 2001; Hustinx et al., 2015; Lee & Brudney, 2009; Pegg et al., 2012), zorgt deze toename voor een groter wordende competitie en concurrentie voor een al sterk gelimiteerde bron zoals vrijwilligers (Bussell & Forbes, 2002; Dolnicar & Randle, 2007). Hierdoor ontstaat het goed managen – beheren en coördineren – van deze ‘klanten’ als belangrijk probleem en vraagstuk in de praktijk (Barnes & Sharpe, 2009; Hustinx, 2010; Pegg et al., 2012).

Organisaties dienen daarbij ook rekening te houden met de vrijwilligers en de manier waarop vrijwilligers bereid zijn zich in te zetten (Bremer & Graeff, 2007). Daar het vrijwilligerspotentieel sterk verandert – vrijwilligers die zich steeds meer op een episodische wijze aanbieden en dit bovendien steeds meer voor internationaal vrijwilligerswerk – dienen organisaties na te denken over een effectief vrijwilligersmanagement (Barnes & Sharpe, 2009), dat zoekt naar nieuwe manieren van aanpak (Waikayi et al., 2012). Management in het algemeen gaat immers over *“making the most effective and efficient use of resources in order to achieve your goals”* (Citizens Information Board, 2008, p. 5), waardoor het uitdragen van een goed vrijwilligersmanagement een cruciale competentie van de organisatie is (Bussell & Forbes, 2002).

Zoals eerder aangehaald, voeren individuen vrijwilligerswerk uit omwille van bepaalde waarden die ze graag willen nastreven (Bremer & Graeff, 2007; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013). Daar ook organisaties hun eigen waarden hebben, dienen zij deze waarden en identiteit duidelijk te communiceren om vrijwilligers aan te trekken die zich hiermee kunnen identificeren (Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013). Een juiste inpassing van vrijwilligers in de organisatie (Citizens Information Board, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013) ondersteunt immers het zingevend proces van vrijwilligerswerk (Haski-Leventhal & Bargal, 2008), maakt de ervaring van vrijwilligers rijker (Hager & Brudney, 2004) en zorgt ervoor dat de vrijwillige inzet een meerwaarde betekent voor zowel vrijwilliger als organisatie (Citizens Information Board, 2008). Verschillende

onderzoekers stellen echter dat er meerdere organisatorische kenmerken zijn die vrijwilligers rechtstreeks en onrechtstreeks kunnen beïnvloeden (Dunn et al., 2020; Ridder & McCandless, 2010; Studer & von Schnurbein, 2013). Studer en von Schnurbein (2013) sommen de beïnvloedende organisatorische kenmerken voor vrijwilligers op (zie tabel 5).

Tabel 5. Organisatorische kenmerken die vrijwilligers beïnvloeden

<i>organisatorische kenmerken</i>	
<i>rechtstreeks van invloed op vrijwilligers</i>	<i>onrechtstreeks van invloed op vrijwilligers¹</i>
- Doel, missie en origine van de organisatie	- Grootte van de organisatie en diens
- Sector en werkterrein waarbinnen de organisatie actief is	financiële bronnen voor de uitbouw van vrijwilligersmanagement
- De manier waarop taken worden gestructureerd binnen de organisatie	- Werkterrein waarvoor vrijwilligers nodig zijn in de organisatie
- Mate van flexibele of bureaucratische organisatieprocessen	- Grootte van HR departement binnen de organisatie
	- Leden van de organisatie

¹ Rechtstreekse invloed op vrijwilligerscoördinatie, waardoor onrechtstreeks invloed op vrijwilligers
Noot. Aangepast overgenomen uit “Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination”, door Studer, S., & von Schnurbein, G., 2013, p. 420-423.

Coherent en effectief vrijwilligersmanagement staat organisaties toe deze organisatorische context uit te dragen naar potentieel nieuwe vrijwilligers, waardoor de juiste vrijwilligers aangetrokken kunnen worden (Citizens Information Board, 2008; Dunn et al., 2020; Studer & von Schnurbein, 2013). Vermeersch, Szekér, Smits en Lamberts (2020) geven echter aan dat het management van vrijwilligers niet alleen gaat over het vinden van de gewenste vrijwilliger voor de organisatie. Naast het goed inpassen van vrijwilligers in de organisatie (Vermeersch et al., 2020) en hen te oriënteren (Kumaran & Pappas, 2012), gaat vrijwilligersmanagement ook en vooral over continue begeleiding, ondersteuning en coördinatie van vrijwilligers (Jassawalla et al., 2006; Kumaran & Pappas, 2012; Studer & von Schnurbein, 2013; Ten Hoorn & Keulers, 2007; Vermeersch et al., 2020). Formeel vrijwilligerswerk kan bijgevolg beter beschouwd worden als een proces (Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Kumaran & Pappas, 2012) met “pre-entry” en “post-entry” fasen (Haski-Leventhal & Bargal, 2008).

Het adapteren van vrijwilligersmanagementpraktijken is met andere woorden belangrijk voor het opereren van de organisatie en om de ervaring van vrijwilligers de moeite waard te maken (Hager & Brudney, 2004). De drijfveer om vrijwilligersmanagementpraktijken uit te bouwen is daarbij tweezijdig: het levert zowel voordelen op voor individuele vrijwilligers als de organisatie (Vermeersch et al., 2020). Bovendien zorgt het goed managen van vrijwilligers in de unieke context van internationaal vrijwilligerswerk niet alleen voor een grotere tevredenheid bij vrijwilligers (Hager & Brudney, 2004; Kumaran & Pappas, 2012; Taylor et al., 2006), maar ook voor het daadwerkelijke bijdragen aan ontwikkeling en verbetering van de lokale bevolking (Sin, 2009). Dit doordat het gebruik van managementpraktijken de match tussen interesses van vrijwilligers en vereisten van vrijwilligersprojecten verbetert (Bremer & Graeff, 2007) en vrijwilligers begeleidt en ondersteunt in het goede verloop van de werkzaamheden in het buitenland (Ellis, 2005; Kumaran & Pappas, 2012; Wearing et al., 2017). Vrijwilligersmanagement is met andere woorden essentieel om de verwachtingen van de zendende organisatie, individuele vrijwilligers, en lokale gemeenschappen in het gastland te stroomlijnen (Hustinx, 2010).

2.1.2 Het belang voor internationaal vrijwilligerswerk

De motivaties, verwachtingen en ervaringen van internationale vrijwilligers – het kruispunt tussen toerisme en vrijwilligerswerk – verschillen van traditionele nationale vrijwilligers en traditionele massa toeristen (Pegg et al., 2012; Wearing et al., 2004, 2017). Dit levert management-implicaties op voor zowel profit- als non-profitorganisaties die buitenlands vrijwilligerswerk voorzien (Wearing et al., 2004).

Profitorganisaties – en met nadruk toeristische organisaties die internationaal vrijwilligerswerk opnemen in hun operationele werking – dienen structurele en organisatorische veranderingen aan te brengen (Wearing et al., 2017). Wearing, Benson en McGehee (2016) benadrukken in hun onderzoek het wezenlijke verschil tussen doelen van toeristische organisaties die betrokken zijn bij internationaal vrijwilligerswerk en andere reguliere bedrijven. Om de duurzame doelen van ontwikkelingshulp en ontwikkelingssamenwerking – de initiële doelen van internationaal vrijwilligerswerk – na te kunnen streven, dient de profitsector – en met nadruk de toeristische sector – haar management en operationele praktijken aan te passen (Butcher & Smith, 2015; Sin, 2009; Wearing et al., 2016; Wearing & McGehee, 2013). De traditionele bedrijfsaanpak van de profitorganisaties kan volgens deze onderzoekers niet werken voor de altruïstisch gemotiveerde consument – de internationale vrijwilliger (Wearing et al., 2004, 2016). Voor

organisaties die niet alleen bezig zijn met het uitsturen van vrijwilligers betekent dit veelal een balans zoeken tussen het bereiken van andere vereisten en de tevredenheid van vrijwilligers hoog houden (Taylor et al., 2006).

Ook non-profitorganisaties dienen na te denken over hun vrijwilligersmanagementpraktijken. Niet alleen om mee te kunnen dingen voor een waardevolle ‘asset’ als vrijwilligers in een sterk concurrerende markt (Cuskelly et al., 2006), maar ook omdat deze organisaties veel meer verantwoordelijk worden gehouden voor hun managementpraktijken door hun donors (O’Sullivan, 2010).

Strategische managementprocessen uitbouwen in de uitdagende context van internationaal vrijwilligerswerk blijkt echter een moeilijke opgave (O’Sullivan, 2010). Organisaties moeten beschikken over voldoende bronnen voor dit vrijwilligersmanagement om de effectiviteit en efficiëntie van dit management te verzekeren (Studer, 2015). Organisaties die geen doordachte managementaanpak hanteren, doen dit veelal niet omdat ze niet beschikken over voldoende bronnen en de juiste expertise hiervoor (O’Sullivan, 2010; Vermeersch et al., 2020). Vermeersch en collega's (2020) melden hierbij dat elke vorm van vrijwilligersmanagement, ongeacht vormgeving, type, kwaliteit en diepgang, altijd beter is dan géén management.

2.2 Modellen en programma’s van vrijwilligersmanagement

2.2.1 Nationaal vrijwilligersmanagement versus internationale human resource management

Om vrijwilligers te managen passen organisaties vaak de klassieke Human Resource Management praktijken toe die normaliter gebruikt worden voor het managen van betaalde werkkrachten – zowel voor personeel nationaal als internationaal tewerkgesteld (Dolnicar & Randle, 2007; Hager & Brudney, 2004; Studer, 2015; Studer & von Schnurbein, 2013). Volgens Barrett, Cox en Woodward (2017) zijn er zowel overeenkomsten als verschillen tussen personeel tewerkgesteld in het buitenland – expats – en internationale vrijwilligers. Cuskelly, Taylor, Hoye en Darcy (2006) stellen dat organisaties wijze lessen kunnen trekken uit de traditionele bedrijfstechnieken:

“(...) there is an opportunity to contribute to the conceptualisation of volunteer management practices using an HRM framework in the non-profit community sector” (Cuskelly et al., 2006, p. 146).

Studer (2015) benadrukt echter het wezenlijke verschil tussen betaalde werknemers en vrijwilligers. Het unieke gegeven van vrijwilligers en vrijwilligerswerk – zijnde een situatie waarin intrinsieke motivatie een belangrijke rol speelt en organisaties weinig tot geen formele macht hebben om prestatiestandaarden op te leggen (Studer & von Schnurbein, 2013) – vergt van organisaties om ook andere managementpraktijken te hanteren naast deze van de traditionele human resource managementpraktijken (Brudney & Meijs, 2009; Hustinx, 2010; Studer, 2015; Studer & von Schnurbein, 2013). Bovendien zijn de kritische en hoog geformaliseerde human resource managementpraktijken niet een noodzakelijke match met vrijwilligersmanagement in kleine organisaties die zelf op vrijwillige basis werken (Cuskelly et al., 2006), terwijl een groot deel van aanbieders van internationaal vrijwilligerswerk wel in deze organisatievorm gecategoriseerd kan worden (bijv. Hustinx et al., 2015; ILO, 2011; Lough et al., 2018; Taplin et al., 2014).

2.2.2 Het vrijwilligersmanagementproces

Onderzoekers wijzen op het belang om te kijken naar het totale vrijwilligersmanagementproces (bijv. Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004; Matorčević & Gligorović, 2017; Taylor et al., 2006; Waikayi et al., 2012). Al deze praktijken kunnen immers van invloed zijn op de internationale vrijwilliger, diens ervaring en prestaties (Ellis, 2005; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017), en dit wel te verstaan doorheen de fasen van het vrijwilligersmanagementproces (Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Kumaran & Pappas, 2012). Tabellen 6 en 7 trachten een overzicht te geven van de verschillende managementpraktijken doorheen het vrijwilligersproces, gestaafd op inzichten uit literatuur omtrent nationaal vrijwilligerswerk, internationaal human resource management en de beperkte literatuur over management van internationaal vrijwilligerswerk.

Het totale vrijwilligersmanagementproces handelt over de manier waarop organisaties een relatie met hun vrijwilligers proberen op te bouwen en met hen communiceren doorheen het vrijwilligersproces (Dunn et al., 2020; Kumaran & Pappas, 2012; Taylor et al., 2006). Studer en von Schnurbein (2013) beschrijven dit als een lineair proces gebaseerd op human resource management, daar waar Citizens Information Board (2008) het opvat als een circulair proces en hierbij de nadruk legt op retentie-activiteiten.

Tabel 6. Managementprocessen doorheen het vrijwilligersproces

<i>actieplan</i>	<i>activiteiten</i>	<i>referenties</i>
pre	planning	behoefteanalyse, rolomschrijving (Citizens Information Board, 2008; Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004, 2011; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017; O’Sullivan, 2010)
		marketen, adverteren (Bussell & Forbes, 2002; Citizens Information Board, 2008; Hager & Brudney, 2011; Kumaran & Pappas, 2012; Waikayi et al., 2012)
	rekrutering	aanvraag, screenen, selecteren, matchen (Anderson, 2001; Citizens Information Board, 2008; Cuskelly et al., 2006; Dunn et al., 2020; Hager & Brudney, 2011; Matorčević & Gligorović, 2017; O’Sullivan, 2010)
	prestatie-management vrijwilligers	oriëntatie, training, mentor (Anderson, 2001; Bussell & Forbes, 2002; Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2011; Jassawalla et al., 2006; Kumaran & Pappas, 2012; Matorčević & Gligorović, 2017; Studer & von Schnurbein, 2013)
peri		introductie, training, ontwikkeling (Bussell & Forbes, 2002; Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004; O’Sullivan, 2010; Waikayi et al., 2012)
	prestatie-management en borging vrijwilligers	psychosociale ondersteuning (Jassawalla et al., 2006; Matorčević & Gligorović, 2017; Studer & von Schnurbein, 2013)
		culturele en materiële context (Bussell & Forbes, 2002; Hager & Brudney, 2011)
		supervisie, monitoring, evaluatie (Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004; Matorčević & Gligorović, 2017; O’Sullivan, 2010)

Tabel 7. Managementprocessen doorheen het vrijwilligersproces (vervolg tabel 6)

	<i>actieplan</i>	<i>activiteiten</i>	<i>referenties</i>
	kwaliteitsborging vrijwilligersproject en/of partner	verwerking klachten/ feedback	(Ellis, 2005; Matorčević & Gligorović, 2017)
peri	risico management	gezondheids- en veiligheidsmaatregelen	(Bussell & Forbes, 2002; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004; Kumaran & Pappas, 2012; O’Sullivan, 2010)
	evaluatie vrijwilliger, vrijwilligersproject en/of partner	verwerking klachten/ feedback	(Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004; Matorčević & Gligorović, 2017)
		erkenning, compensatie	(Bussell & Forbes, 2002; Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Hager & Brudney, 2004, 2011; Matorčević & Gligorović, 2017; O’Sullivan, 2010)
post	retentie en scheiding	psychosociale ondersteuning	(Jassawalla et al., 2006)
		aan- en afmelden, contact oud vrijwilligers	(Bussell & Forbes, 2002; Kumaran & Pappas, 2012; Waikayi et al., 2012)

3. ONDERZOEKSVRAGEN EN CONCEPTUEEL MODEL

3.1 Onderzoeksvragen

Uit voorgaande literatuurstudie blijkt dat vrijwilligersmanagement in een internationale context nog maar weinig werd bestudeerd. Het meeste academische onderzoek gaat over het managen van ofwel vrijwilligers binnen de landsgrenzen, ofwel betaalde werkkrachten in het buitenland. Dit onderzoek gaat daarom dieper in op het internationaal vrijwilligersmanagement.

Voor het ‘managen’ van vrijwilligers en vrijwilligerswerk in een internationale context, blijken twee theoretische concepten van belang, namelijk 1) de drie fasen van het vrijwilligersproces – pre, peri en post-trip (Kumaran & Pappas, 2012), en 2) de stappen van het managementproces (bijv. Cuskelly et al., 2006; Matorčević & Gligorović, 2017; Waikayi et al., 2012). Daarenboven blijkt uit dit laatste theoretische concept dat verschillende organisaties andere vrijwilligersmanagementpraktijken hanteren (bijv. Hager & Brudney, 2011; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013). Daarom onderzoekt deze studie volgende onderzoeksvragen:

Hoe ziet het internationaal vrijwilligersmanagement er uit bij organisaties die vrijwilligers internationaal uitsturen?

1. Welke vrijwilligersmanagementpraktijken passen organisaties toe in een internationale context?
 - a. ... voor vertrek naar het buitenland?
 - b. ... tijdens het buitenlandverblijf?
 - c. ... na terugkomst in thuisland?

2. In welke mate speelt de organisatorische context een rol voor het internationaal vrijwilligersmanagement?
 - a. Welke rol speelt de organisatievorm?
 - b. Welke rol speelt de organisatorische identiteit?



DEEL 3

DATA & METHODE

1. METHODOLOGIE

Het methodologisch proces voor dit kwalitatief thesisonderzoek kan in deze sectie gevonden worden. Specifiek kan de lezer hier een beschrijving vinden van de algemene onderzoeksopzet en het gebruikte onderzoeksmateriaal om deze opzet uit te voeren. Dit onderdeel legt niet alleen uit wat er werd gedaan, maar ook waarom hiervoor gekozen werd.

1.1 Algemene onderzoeksopzet

Dit onderzoek verkende de processen en praktijken van het vrijwilligersmanagement doorheen de drie fasen van het internationale vrijwilligersproces – pre, peri en post-trip. Om deze managementprocessen te kunnen bestuderen, bekeek dit thesisonderzoek hoe organisaties de vrijwillige inzet begeleidden en hoe de vrijwilligers gemonitord en gecoördineerd werden (Barnes & Sharpe, 2009; Jassawalla et al., 2006; Waikayi et al., 2012). Aangezien deze activiteiten nog maar weinig werden bestudeerd voor vrijwilligers specifiek in een internationale context, lag de focus van dit thesisonderzoek bij de internationale context. Bijgevolg excludeerde dit onderzoek vormen van human resource managementpraktijken van betaalde werkrachten ingezet in het buitenland (Cuskelly et al., 2006) en vormen van binnenlands vrijwilligersmanagement (Wearing et al., 2016).

De beperkte literatuur aan methodologisch management van vrijwilligers in een internationaal gegeven (Jassawalla et al., 2006) loonde zich voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Volgens de werkwijze van Barnes en Sharpe (2009), werd in een eerste fase van dit onderzoek online beschikbare informatie vergaard over mogelijke managementpraktijken. Dit gebeurde synchroon aan de zoektocht naar respondenten. Tijdens deze online zoektocht naar mogelijke respondenten, screende de onderzoekster de websites van deze organisaties om 1) te beoordelen of zij binnen de onderzoeksgroep pasten en zo doende konden worden uitgenodigd om deel te nemen aan dit thesisonderzoek, en 2) om informatie te verzamelen over hoe deze organisaties vrijwilligers en vrijwilligerswerk manageden en zo een algemeen beeld te krijgen betreffende de managementpraktijken van deze organisaties. Door deze doelgerichte zoektocht konden 1) zoveel mogelijk potentiële respondenten geselecteerd worden (Hewson & Laurent, 2008), en 2) konden de vragen voor het interviewschema opgesteld worden voor de volgende fase van dit onderzoek.

In een tweede fase werden interviews afgenomen bij medewerkers uit verschillende organisaties. De onderzoekster zocht online op de websites en via mailcontact met organisaties

naar medewerkers die vertrouwd waren met het vrijwilligersmanagement binnen hun organisatie. De medewerkers moesten bekend zijn met de vrijwilligerswerking van de organisatie, zodat de meest accurate inzichten over vrijwilligersmanagementpraktijken bekomen konden worden (Anderson, 2001; Bremer & Graeff, 2007; Kumaran & Pappas, 2012; O'Sullivan, 2010; Taylor et al., 2006). De interviews werden individueel met de medewerkers afgenomen en waren semigestructureerd van aard. Dit verzekerde consistentie overheen de interviews, maar gaf de onderzoekster en respondenten ook openheid en flexibiliteit in het gesprek (Baarda et al., 2013).

De traditionele setting van het interviewen werd ingezet in een online omgeving, omdat 1) de maatregelen omtrent het COVID-19 virus op dat moment niet anders toestonden, en 2) het doel van dit onderzoek was om ook internationale organisaties te includeren. De online setting nam deze geografische beperkingen ten aanzien van internationale organisaties weg (Barrett et al., 2017; Lee et al., 2008). Alle 13 interviews werden in een online context, via video-call of e-mail afgenomen. Op één interview na, vonden de video-call interviews plaats met behulp van de applicatie Teams. De onderzoekster koos voor deze videoconferentie applicatie, aangezien enkel de organisator van een online meeting over deze applicatie diende te beschikken. Dit kon de drempel tot deelname verlagen (O'Connor et al., 2008). Eén interview vond plaats via WhatsApp omdat de respondent in kwestie dit expliciet vroeg. Door gebruik te maken van real-time chatrooms, kon gemakkelijk geanticipeerd worden op de antwoorden van de respondenten (Hewson & Laurent, 2008; O'Connor et al., 2008). Voor de asynchrone e-mail interviews werd gekozen het interviewschema via Google Formulieren om te zetten in een online invulformulier. Dit maakte het mogelijk om op een overzichtelijke wijze de vragen met extra punten van aandacht weer te geven. Ondanks het verlies aan de spontaniteit van een indirect afgenomen interview (Hewson & Laurent, 2008; O'Connor et al., 2008), verzekerde dit de onderzoekster om gelijkwaardige informatie van deze respondenten te verschaffen.

1.2 Materiaal

De individuele interviews werden afgenomen met behulp van een semigestructureerd interviewschema (zie bijlage I). Dit schema bestond uit een inleiding, midden en slot. Enkele inleidende vragen peilden naar de organisatie en diens vrijwilligersgegevens. Uit de literatuur bleek het van belang de organisatorische kenmerken, het doel van de organisatie en de doelstellingen betreffende het buitenlands vrijwilligerswerk na te gaan (bijv. Hager & Brudney, 2011; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer, 2015; Studer & von Schnurbein, 2013). In het

overige middendeel van de interviews werden vragen gesteld over de verschillende stappen in het managementproces, aangezien voorgaand onderzoek het belang aangaf om specifiek te kijken naar deze stappen en processen (bijv. Anderson, 2001; Dunn et al., 2020; Waikayi et al., 2012). Bij deze vragen was enerzijds oog voor de mogelijke managementpraktijken die organisaties uitvoerden, anderzijds trachtten deze vragen ook na te gaan in welke mate de deelnemende organisaties überhaupt deze stappen adapteerden binnen de organisatie (Hager & Brudney, 2004). De vragenlijst stelde vragen naar praktijken en activiteiten betreffende planning, rekrutering, selectie, training, ontwikkeling en prestatie-management (Citizens Information Board, 2008). Het interviewschema eindigde met enkele slotvragen over de verdeling van deze werkzaamheden, verantwoordelijkheid hierover en de mate van standaardisatie en formalisatie. Voor een overzicht van de hoofdonderzoeksvragen met bijbehorende hoofd- en deelthema's, zie tabel 8.

Tabel 8. Onderzoeksvragen met bijbehorende thema's

<i>onderzoeksvraag</i>	<i>hoofd en deelthema's</i>
vrijwilligersmanagement doorheen de drie fasen van het vrijwilligersproces	<i>pre-trip</i> – rekrutering, screening, selectie en matching, oriëntering en voorbereiding <i>peri-trip</i> – communicatie, begeleiding en ondersteuning, training en reflectie, omgang klachten, toezicht en controle <i>post-trip</i> – communicatie, begeleiding en ondersteuning, evaluatie, feedback en klachten, erkenning
rol van de organisatorische context op het vrijwilligersmanagement	organisatie-kenmerken, vrijwilligerswerking en aanbod, doelstelling buitenlands vrijwilligerswerk, primaire vrijwilligersrol en diepgang van deze rol, verantwoordelijkheid en taakverdeling, formalisatie en standaardisatie

Enkele dagen voor de eerste interviews plaatsvonden, werden de vragen doorgenomen met een externe aan dit onderzoek. Deze persoon was vanuit het persoonlijke leven bekend met ontwikkelingssamenwerking en de Belgische vzw-structuren. Daarnaast wierpen ook enkele medestudenten hun oog op de vragenlijst. Door de feedback kon de vragenlijst verder worden verfijnd, zo paste de onderzoekster nog enige terminologie aan door meer dagdagelijkse termen (Baarda et al., 2013; Yin, 2016).

Video-call interviews – Ter introductie stelde de onderzoekster zichzelf en het thesisonderzoek voor. Daarbij werd aangegeven welke materiële spullen de onderzoekster bij zich had liggen (interviewschema, pen en papier, recorder). Zo wisten de respondenten dat er notities gemaakt werden tijdens het online gesprek. Ook keek de onderzoekster welke respondenten reeds een ondertekende geïnformeerde toestemming opstuurden en welke niet. Nadat de respondenten aangaven nog steeds akkoord te gaan met deelname aan dit onderzoek, werd de recorder aangezet en begon het eigenlijke interview. Op het einde van het onderzoek werd ook aangegeven wanneer de recorder werd uitgezet, voor het geval respondenten nog nood hadden aan small-talk.

E-mail interviews – Bovengenoemde vragenlijst werd aangepast overgenomen als een invulformulier via Google Formulieren in de persoonlijke Google Drive van de onderzoekster (zie bijlage II). Hier werd de introductie verder uitgebreid met een overzicht van de structuur van het invulformulier. Ook benadrukte de onderzoekster het belang van het opsturen van de ondertekende geïnformeerde toestemming. In het invulformulier werd ruim de plaats gelaten voor respondenten om hun visie, feedback en ervaringen weer te geven (Taylor et al., 2006). Er werd afgesproken met de respondenten om na twee weken een reminder opgestuurd te krijgen van de onderzoekster. Binnen deze termijn werd het invulformulier echter reeds ingevuld en stuurden de respondenten een e-mail met deze update.

De geïnformeerde toestemming werd doorgestuurd naar de respondenten nadat ze positief antwoordden op de vraag naar deelname en het duidelijk was aan welke vorm van interview ze wilden deelnemen, via video-call of e-mail. Het document van toestemming kon online worden ondertekend en bevatte informatie over hoe er met de data van de respondenten zou worden omgegaan (Baarda et al., 2013; Eynon et al., 2008; O'Connor et al., 2008). Voor beide interview-methoden werd een aparte toestemming gemaakt, aangezien de data op een andere manier werd gegenereerd en dus ook onderworpen was aan andere vragen met betrekking tot privacy en anonimiteitsverzekering (Eynon et al., 2008).

2. DATACOLLECTIE

Uitleg omtrent de dataverzameling vindt hier plaats. Dit deel gaat dieper in op de doelgroep van het onderzoek en de hieruit gekozen respondenten.

2.1 Populatie/ doelgroep

De beoogde doelgroep van dit thesisonderzoek bestond uit organisaties die – eventueel naast andere buitenlandse werkingen – bemiddelden voor internationaal vrijwilligerswerk. De organisaties dienden de facilitator van internationale ervaringen met vrijwilligerswerk te zijn en stuurden vrijwilligers uit naar buitenlandse partners of vrijwilligersprojecten. Deze deelnemende organisaties konden uit de non-profit of profitsector komen, waardoor deze studie zowel toeristische als niet-toeristische organisaties in acht nam. De internationale vrijwilligerswerking kon de bestaansreden of slechts een gedeelte van de totale operationele werking zijn (Taplin et al., 2014). Bij organisaties waar het internationaal vrijwilligersgegeven slechts een onderdeel van de totale werking was, dienden deze organisaties op zijn minst jaarlijks een aantal vrijwilligers uit te sturen om deel te kunnen nemen aan dit onderzoek. Daarnaast vereiste deze studie dat deelnemers ook over een website beschikten met informatie over hun vrijwilligerswerking. Organisaties die internationaal vrijwilligerswerk ondersteunden, maar online niet zichtbaar waren, werden geëxcludeerd uit deze studie. Het actief zijn op online kanalen en zichtbaar zijn voor potentieel nieuwe vrijwilligers bleek immers een belangrijke vorm van rekrutering, één van de vrijwilligersmanagementprocessen (bijv. Dunn et al., 2020; Hager & Brudney, 2004). Geografische kenmerken werden niet in acht genomen, daar internationaal vrijwilligerswerk een globaal fenomeen is (bijv. ILO, 2011; Lough et al., 2018; Wearing & McGehee, 2013) en deze studie bijgevolg inclusief wilde zijn ten aanzien van internationale organisaties.

2.2 Steekproef/ deelnemers

Om een geschikte steekproef te garanderen, koos de onderzoekster voor een doelgerichte steekproeftrekking. Daar internationaal vrijwilligerswerk geen homogeen product is (Wearing et al., 2017), konden op deze manier zoveel mogelijk verschillende types organisaties geïntegreerd worden in dit onderzoek (O’Sullivan, 2010). Potentiële deelnemers werden online gezocht en geïdentificeerd via 1) de zoekmachine Google met de zoektermen ‘internationaal vrijwilligerswerk’, ‘buitenlands vrijwilligerswerk’, ‘vrijwilligerswerk in het buitenland’, ‘vrijwilligersreizen’ en ‘vrijwilligerstoerisme’, en 2) de Facebookgroepen ‘Discover Together’,

‘Volunteer Overseas’ en ‘Vrijwilligerswerk doen in het buitenland’. Om na te gaan of de geïdentificeerde organisaties binnen de doelgroep van deze studie pasten, screende de onderzoekster de organisaties via hun website. Een aantal karakteristieken speelden hierin mee, die tevens ook werden opgenomen in een Excelfile met overzicht van alle mogelijke organisaties, hun contactgegevens, land van waaruit ze operationeel waren en landen/continenten waarnaar ze vrijwilligers uitstuurden. Mogelijke deelnemers moesten over een uitgebouwde website beschikken waar buitenstaanders – en dus ook potentieel nieuwe vrijwilligers – het aanbod van buitenlands vrijwilligerswerk konden raadplegen. Geselecteerde organisaties beschikten allen over een eigen website waar externen alle ondersteunde vrijwilligersprojecten of partners konden raadplegen. Enkele organisaties beschikten daarnaast ook over aparte webpagina’s waar buitenstaanders de visie van de organisaties op het buitenlands vrijwilligerswerk konden lezen. Deze doelgerichte steekproeftrekking leverde de contactgegevens van meer dan 60 mogelijke Belgische, Nederlandse en internationale organisaties op. Aanvullend leverde de sneeuwbal methode (Baarda et al., 2013; Yin, 2016) – via eerder gecontacteerde organisaties, bekenden die een ervaring hadden met buitenlandse stage of vrijwilligerswerk, oud-thesisstudenten die een onderzoek schreven over ontwikkelingssamenwerking – nog enkele tientallen namen van mogelijk interessante organisaties op. Ook deze organisaties werden beoordeeld via hun website op basis van dezelfde, eerdergenoemde criteria.

In totaal werden 86 verschillende organisaties – van klein tot groot, van non-profit tot profit – via mailverkeer individueel gecontacteerd met de vraag naar hun bereidheid tot medewerking aan dit thesisonderzoek. Hiervoor hanteerde de onderzoekster een vooraf gemaakt sjabloon van e-mail, waar kort werd uitgelegd waarover het onderzoek ging en de mogelijke interviewvormen waar geïnteresseerden aan konden deelnemen. Aangezien deze studie zowel Belgische als andere (inter)nationale organisaties includeerden, werd het sjabloon in het Nederlands en Engels opgemaakt (zie bijlage V en VI, respectievelijk voor het Nederlandstalige en Engelstalige e-mailsjabloon). Van 34 organisaties kwam er een antwoord, waarvan 16 aangaven interesse te hebben in deelname aan dit onderzoek.

Uiteindelijk kon er bij 13 medewerkers uit 13 verschillende organisaties een interview plaatsvinden. Tien respondenten kozen voor een interview via video-call. De drie andere organisaties wilden graag het invulformulier invullen. De medewerkers waarmee het interview plaatsvond beschikten allen vanuit een leidinggevende, strategische of operationele positie over

voldoende kennis van de vrijwilligersmanagementpraktijken om dit interview ten goede te laten verlopen (zie tabel 9). Van alle 13 geïnterviewden, waren slechts 2 medewerkers tewerkgesteld bij een profitorganisatie. De overige 11 respondenten spraken allen in naam van non-profitorganisaties. De meerderheid van de organisaties waren daarnaast lid van een internationale structuur.

Tabel 9. Respondentenoverzicht naargelang hun functie in de organisatie

<i>functie</i> ¹	# ²
oprichter en/of directeur	3
strategische manager of verantwoordelijke voor internationale projecten, vrijwilligers en diens ontwikkeling	9
operationele manager, coördinator of verantwoordelijke voor internationale projecten, vrijwilligers en diens ontwikkeling	7

¹ brede functie van de deelnemende medewerkers aan deze studie

² aantal medewerkers die deze functie mee vormgeven, inclusief dubbele rollen

3. DATA-ANALYSE

Om aan de analyseprocedure te kunnen beginnen, werden alle interviews zo letterlijk mogelijk getranscribeerd. De interviews via het invulformulier genereerden hun eigen transcript (O'Connor et al., 2008). Google Formulieren stond toe de antwoorden te exporteren naar een Excel-file. Van hieruit werden de vragen en antwoorden gekopieerd naar individuele transcripts in Microsoft Word. De online video-call interviews werden allen opgenomen met een recorder om de opnames hierna met behulp van de vertraagde afspeelfunctie in VLC Media Player zo letterlijk mogelijk uit te typen in Microsoft Word. Voor de privacy en anonimiteit van de respondenten werd gedurende deze dataverwerkingsprocessen de bekomen data geanonimiseerd. In termen van de ethische aanvaardbaarheid van deze studie, werden op deze wijze alle namen van personen, organisaties, plaatsnamen en soms zelfs tekstgedeelten weggefilterd of weggelaten om volledige anonimiteit van de respondenten te verzekeren (Baarda et al., 2013). Voorts werd omwille van de overwegingen betreffende de privacy en anonimiteit ervoor gekozen om geen getranscribeerde interviews op te nemen in bijlage van dit naslagwerk.

Na het transcriberen werden de uitgetypte interviews geüpload in het kwalitatieve data-analyseprogramma NVivo Pro, versie 12. Dit programma werd gebruikt als hulpmiddel om de data te verwerken en te analyseren (Mortelmans, 2017). Voor de start van het eigenlijke coderingsproces, verkende de onderzoekster de data. Hierbij werden de organisatorische kenmerken ondergebracht in attributen van de classificatie 'deelnemende organisaties' (Assarroudi et al., 2018; Baarda et al., 2013; Mortelmans, 2017). Door de aanmaak van deze 'case classification' in NVivo, was er een overzichtelijk geheel van de kenmerken van alle deelnemende organisaties. Daarnaast konden, met behulp van deze classificatie, achteraf diepgaandere analyses uitgevoerd worden om relaties in data te vinden (Mortelmans, 2017). Hierna begon het coderingsproces, dat via een thematische analyse zocht naar terugkomende thematieken en koppelingen tussen deze thema's (Braun & Clarke, 2006; Fox, 2004; Vaismoradi et al., 2013). In een eerste fase werden op deductieve wijze 'nodes' (codes/labels/thema's) aangemaakt voor de verschillende vrijwilligersmanagementprocessen – planning, prestatiebeoordeling en -management, rekrutering en selectie en training en ontwikkeling – die reeds voortkwamen uit de literatuur. Op basis van deze voorgedefinieerde transcripts werden de transcripts reeds gecodeerd, om hierna op inductieve wijze – met een open blik voor thematieken ontstaan uit de data – deze geordende data verder te analyseren (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Fox, 2004; Mortelmans, 2017). Het inductieve

analyseproces werd herhaald tot alle onderdelen van de interviews een ‘node’ toebedeeld kregen en er geen nieuwe thematieken meer gedefinieerd konden worden (Baarda et al., 2013; Mortelmans, 2017).

DEEL 4

RESULTATEN & INTERPRETATIE

In dit en volgende onderdelen van voorliggend naslagwerk, maakt de onderzoeker afwisselend gebruik van de woorden 'deelnemer/s', 'respondent/en' en 'organisatie/s'. De lezer dient deze woorden te interpreteren als 'deelnemende organisatie/s', vermits de medewerkers van betreffende organisaties uit hoofde van de organisatie waarvoor ze tewerkgesteld zijn spraken. Deze studie tracht daarbij zoveel mogelijk anonimiteit voor de deelgenomen medewerkers na te streven door identificeerbare gegevens van de deelgenomen medewerkers en de organisaties waarvoor ze werkten bewust weg te filteren of niet te vermelden. Ook de verwijzingen bij het citeren van quotes werden veralgemeeniseerd naar PO en NPO, respectievelijk voor profitorganisaties en non-profitorganisaties.

1. PLANNING

Deze sectie geeft meer inzicht in de voorbereiding en planning van vrijwilligersmanagement in de deelnemende organisaties. De organisatorische context rondom een organisatie haar buitenlandwerking en de vormgeving hiervan bleken van belang voor de mogelijkheden tot uitbouw van een vrijwilligersmanagementprogramma.

Middels het bestuderen van de websites van deelnemende organisaties en verdere bevraging via interviews, kreeg de onderzoekster enerzijds informatie over de algemene organisatorische context. Anderzijds leverde dit ook inzicht op over de doelstellingen en beeldvorming omtrent lokaliteit (vrijwilligersprojecten, lokale gemeenschappen en gastlanden) en vrijwilligers (rol, werkzaamheden en activiteiten). Beide factoren bleken een invloed te hebben op het organiseren van – en bemiddelen voor buitenlands vrijwilligerswerk.

Dit onderdeel licht ook kort toe hoe organisaties hun buitenlands aanbod uitbouwen en dit afstemmen met hun doelstellingen, ondanks dat dit niet expliciet in het interviewschema stond. Respondenten gaven aan dat dit zowel belangrijk was voor de rol die vrijwilligers opnemen in het buitenland, alsook de mogelijkheden tot managementprocessen wanneer de vrijwilligers in het buitenland verblijven.

1.1 Organisatorische context

Op de controlevraag of de organisatie zich identificeerde als een non-profit dan wel een profitorganisatie, antwoordden veel deelnemers uitgebreid met de algemene werking, achtergrond en geschiedenis van de organisatie. Dit leverde interessante informatie op over hoe de ontstaansredenen en evoluties van organisaties vaak nu nog een invloed hebben op hun huidige visie en vrijwilligersaanbod. De medewerkers uit een aantal kleine non-profitorganisaties gaven hierbij aan hoe hun eigen buitenlandervaring hen de visie meegaf die ze nu (mee helpen) uitdragen in de organisatie.

Enkele organisaties bleken over een unieke organisatievorm te beschikken. Zo waren drie organisaties een eenmanszaak, drie andere organisaties een jongeren- of studentenorganisatie en vier andere organisaties een vrijwilligersorganisatie. Deze specifieke organisatietypes bleken van belang voor het uitgebouwde vrijwilligersmanagement, met name voor de mate waarin deze processen al dan niet gestandaardiseerd en geformaliseerd waren en bij wie de verantwoordelijkheid in de organisatie lag om deze processen ten goede uit te bouwen.

“Het ding is een beetje, ik ben de organisatie. Dat is natuurlijk bij ons het ding, als ik weg zou vallen, er is werkelijk niemand die weet wat dat hij of zij zou moeten doen” (NPO).

“We zitten met een heel vergankelijk bestuur. Elk jaar is er nieuwe voorzitter en ondervoorzitter en eigenlijk elke positie verandert elk jaar, waardoor het soms moeilijk is om lange termijn doelen te zetten of om bij te houden welke projecten er een jaar of zelfs 2 jaar geleden plaats vonden, dus het is zeker nodig om een soort stabiele groep te hebben die er meer een overzicht over heeft” (NPO).

Daarnaast bleek de al dan niet internationale structuur van belang voor de gehanteerde vrijwilligersmanagementpraktijken bij de respondenten. Het merendeel van de deelnemers waren een schakel in een internationale organisatiestructuur. Deze organisaties waren bijna allemaal gelokaliseerd in 3 of meer landen. Zie tabel 10 voor een overzicht van de kenmerken van de deelnemende organisaties.

Tabel 10. Kenmerken deelnemende organisaties: algemeen

<i>organisatorisch kenmerk</i>	# ¹	
sector	profit/ commerciële organisatie	2
	non-profitorganisatie ²	11
organisatievorm	nationale organisatiestructuur	5
	internationale organisatiestructuur	8
specifieke organisatievorm	eenmanszaak	3
	jongeren- of studentenorganisatie	3
	vrijwilligersorganisatie ³	4

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die aan dit kenmerk voldeden

² inclusief organisaties die zich eventueel identificeerden binnen de social profitsector

³ geen betaalde medewerkers in dienst, volledig werking o.b.v. vrijwilligerskrachten

1.1.1 Het internationale gegeven binnen de organisatie

Het merendeel van de deelnemende organisaties bemiddelden voor meer dan enkel vrijwilligerswerk in het buitenland (voor een overzicht, zie tabel 11). Veel organisaties hun hoofdwerking lag bij buitenlands vrijwilligerswerk, maar gaven de mogelijkheid aan geïnteresseerden om dit in te zetten voor hun stage(s). Een aantal organisaties gaven hier zelfs specifiek extra begeleiding voor (zie ook paragraaf 3). Daarbij spraken enkele deelnemers over de grotere investering die ze moesten maken voor deze stagiaires, maar ook hoe het doelmatige aan een stage de doelen van de organisatie extra onderstreepten.

“Daar zijn dus heel veel stagiaires bij. Dat is leuk, want een stagiaire heeft een eigen doel, uit de studies. En gelukkig, vanuit die onderwijsinstellingen, die zijn ook heel erg ingesteld op interculturele competenties. Dan is het middel al het doel eigenlijk (...) Als het al een specifiekere doel is in de stage, dan is het ook weer mooi opgehangen aan een eigen thema of fixatie” (NPO).

Tevens organiseerden een aantal deelnemers ook andere manieren van reizen, zoals puur toeristische reizen, taalkampen of eerder culturele inleefreizen. Dit kon ervoor zorgen dat de geleverde omkadering aan buitenlandse vrijwilligers makkelijker te organiseren en aan te passen was, aangezien deze organisaties reeds een uitgebreider internationaal netwerk in diverse sectoren hadden opgebouwd (bijv. lokale ngo's, plaatselijk toerisme, accommodatie, ed.).

“Omdat wij niet alleen vrijwilligerswerk aanbieden kunnen we het hele pakket voor onze klanten samenstellen. Dit zijn allemaal losse elementen die een klant zelf kan kiezen. Zo kunnen we het vervoer (vlucht) ernaartoe boeken, accommodatie vooraf, een rondreis nadien etc.” (PO).

De operationele werking omtrent het vrijwilligersgegeven (zie tabel 11) bleek de vormgeving van vrijwilligersmanagement te hebben beïnvloed. Sommige organisaties functioneerden middels hun internationale structuren zowel als uitzendende en lokale gastorganisatie. Ze stuurden vrijwilligers uit naar vrijwilligersprojecten voorzien door hun buitenlandse filialen. Dit gaf onder meer een andere insteek aan voorziene begeleidingsvormen (zie ook paragraaf 3). Alle andere organisaties stuurden vrijwilligers ofwel uit naar 1) reeds ontstane vrijwilligersprojecten die nog in opbouw waren of reeds ingericht werden via het initiatief van lokale ngo's (al dan niet in samenwerking met andere Europese ngo's), of 2)

vrijwilligersprojecten die ze uit eigen initiatief reeds hadden opgericht of nog moesten inrichten.

Tabel 11. Kenmerken deelnemende organisaties: buitenlandwerking

<i>organisatorisch kenmerk</i>	# ¹	
keuzemogelijkheden voor buitenlandse ervaringen	buitenlands vrijwilligerswerk, vrijwilligersreizen	13
	buitenlandse stage	9
	inleef-, inspiratie- en taalreizen	4
	toeristische reizen	2
operationeel niveau ²	uitzendingende organisatie	13
	gastorganisatie ³	4

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die aan dit kenmerk voldeden

² operationele regeling t.a.v. buitenlandse vrijwilligerswerking

³ internationale organisaties die bemiddelden voor uitzendingen naar of via hun leden in andere landen

1.1.2 Doelstellingen bij het uitsturen van vrijwilligers

Gestelde vragen naar het waarom van het uitsturen van vrijwilligers naar buitenlandse projecten of partners, leverden veelal tweezijdige antwoorden op. Bijna alle respondenten spraken hierbij over de ontwikkeling van zowel de lokaliteit als vrijwilligers, waarbij ze meestal meer de nadruk legden bij één van de twee belanghebbenden (zie tabel 12). Daarnaast spraken veel respondenten over de bestaansreden van de organisatie, om aan te geven hoe dit een invloed had op de primaire doelstellingen van het uitsturen van hun vrijwilligers.

Over het algemeen spraken de respondenten talrijk over een groter intercultureel bewustzijn dat kon ontstaan en ontwikkelen door de vrijwilligersreizen. De uitgestuurde vrijwilligers die intercultureel konden (bij)leren bleek één van de primaire doelstellingen. Veel organisaties haalden echter ook aan hoe de lokale bevolking (on)rechtstreeks intercultureel leerde uit deze vrijwilligersplaatsingen.

“Dat ze elkaar kunnen helpen, maar evenzeer elkaar kunnen verrijken door verschillende culturele insteken en achtergronden, waardoor het voor beide partijen een verrijkende ervaring wordt” (NPO).

“Vorming bieden rond het interculturele gegeven. (...) Er zit een stukje bij dat onze doelstelling is die interculturele vorming vooral. Dat we hen bewust willen maken van de wereld, wat er rondom hen gebeurt, wat de verschillen en gelijkenissen zijn en een ervaring internationaal aanbieden. Die ze dan in de toekomst, als ze terug zijn, een meerwaarde kan bieden in hun eigen leven” (NPO).

Tabel 12. Doelstellingen betreffende uitsturen van vrijwilligers

<i>nadruk</i>	<i>doelstelling</i> ¹	<i>#</i> ²	
voor gastland, lokaliteit	extra hulp, lokale ontwikkeling en verbetering ³	10	
	intercultureel leren ⁴	12	
	financiële hulp	5	
voor vrijwilligers	professionele vaardigheden	hard skills ⁵	3
		soft skills ⁶	7
	persoonlijke vaardigheden	fijne ervaring	2
		intercultureel leren ⁴	13

¹ rechtstreeks of onrechtstreeks

² aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

³ gaande van ‘een helpende hand’ tot duurzame ontwikkelingshulp en gemeenschapontwikkeling

⁴ groter bewustzijn van culturele verschillen en inzetbaarheid van deze kennis in eigen leefwereld

⁵ meer stabiele, professionele kennis en vaardigheden, direct inzetbaar in de professionele carrière

⁶ meer abstracte, persoonlijke vaardigheden, eerder indirect inzetbaar in de professionele carrière

Opedane interculturele vaardigheden en competenties door de lokaliteit konden dan weer (on)rechtstreeks leiden tot duurzame ontwikkelingshulp en gemeenschapontwikkeling.

“Door de interactie die je daar hebt door daar te wonen, de communicatie, cultuur en politiek. Het uitzenden gaat dan echt om het stukje dat ze daar nog niet hebben, dan geef je kennis, waardoor ze dat ook weer door kunnen geven” (NPO).

Enkele organisaties spraken ook over hoe het uitzenden van vrijwilligers naar het buitenland – vaak ontwikkelingslanden – een financiële bijdrage leverde voor lokale projecten en partners. Vrijwilligers dienden geld bijeen te verzamelen voor vertrek of projecten kregen donaties via het partnerschap dat ze aangingen met de uitzendende organisatie.

“Het aannemen van vrijwilligers [is] niet alleen een manier om extra mankracht te verkrijgen, maar ook om fondsen ten behoeve van het voortbestaan van het project te werven” (PO).

“Hooguit zou je kunnen zeggen dat de vrijwilligers ook voor de financiering zorgen, in dat opzicht zijn ze wel essentieel voor het financiële, maar dat zou je dan ook weer anders kunnen doen” (NPO).

Enkele organisaties legden sterker de nadruk op de vrijwilligersontwikkeling via het bekomen van stabiele vaardigheden en competenties die vrijwilligers rechtstreeks konden meenemen naar hun professionele leven na terugkeer.

“Bij ons is het meer natuurlijk voor de bijdrage die wij hen persoonlijk kunnen geven (...) Het doel ervan is echt leiderschapscapaciteiten ontwikkelen. Dus het is niet zozeer dat wij echt testen op de bijdrage van een vrijwilliger in het buitenland, voor ons is het meer kijken van heeft dat project bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling van degenen die we uitstuurden naar het buitenland” (NPO).

Andere organisaties legden dan weer meer de nadruk op lokale ontwikkeling. Zij spraken geregeld over de geringe verbetering die vrijwilligers lokaal konden brengen omwille van hun complementaire rol die van voorbijgaande aard is (zie ook paragraaf 1.2.2).

“Omdat we ons echt realiseren dat je niet te veel wisselingen moet hebben van mensen daar, want dat is gewoon echt niet goed. (...) Met ook het idee van dat niet altijd de internationale vrijwilligers naar daar moeten, maar dat het ook gewoon lokaal moet kunnen worden opgevangen. En dat is natuurlijk ook duurzamer voor de organisatie zelf en beter voor alle mensen daar, in plaats van alle wisselingen” (NPO).

1.2 Operationele vrijwilligerswerking

1.2.1 Aangeboden vrijwilligersprogramma's in het buitenland

Een drietal deelnemende organisaties gaven aan dat ze jaarlijks maar liefst enkele 100den vrijwilligers naar het buitenland uitstuurden. Het merendeel van de organisaties stuurden echter maar tussen de 10 tot 50 vrijwilligers per jaar uit, waarbij de vrijwilligers 'keuze' hadden uit enkele tientallen projecten. Opvallend was dat de organisaties die meer vrijwilligers uitstuurden in verhouding niet veel meer projecten ondersteunden. Dit had veelal te maken met het feit dat deze organisaties vrijwilligers in groep uitstuurde of plaatste. Enkele organisaties gaven echter aan dat ze, via hun internationale structuur, beschikken over eindeloze mogelijkheden.

Kandidaat-vrijwilligers konden 'kiezen' uit een divers aanbod van buitenlandse vrijwilligersprogramma's. De aard van deze programma's kon niet enkel verschillen tussen organisaties onderling, maar ook intern binnen éénzelfde organisatie. Op één organisatie na, bood elke organisatie haar vrijwilligers ten minste één variabel kenmerk aan. De meerderheid van de organisaties bemiddelden echter voor een diversiteit aan buitenlandse vrijwilligerservaringen op basis van meerdere keuzemogelijkheden.

Het merendeel van deze variabele kenmerken – de keuzemogelijkheden voor kandidaat-vrijwilligers – waren vaste keuzes die ze konden maken. Dit betekende dat een vrijwilliger kon kiezen tussen een aantal vrijwilligersprogramma's die elke individuele organisatie ondersteunde. Sommige organisaties boden in die zin 'pakketten' aan. Er was dan wel een keuze voor de kandidaat-vrijwilliger tussen verschillende pakketten, maar binnen een pakket stonden de kenmerken van het vrijwilligersprogramma vast. Zo antwoordde een NPO op de vraag naar mogelijke verschillende samenstellingen in de pakketten die de organisatie voorziet het volgende:

“Dat is vrij beperkt. Ik denk dat we in de loop van de jaren een vrij sterk concept hebben ontwikkeld, waarvan wij weten van als we het zo doen, dan is de impact het grootst” (NPO).

Enkele respondenten gaven echter aan dat ze persoonlijk met kandidaat-vrijwilligers aftoetsten welke programmakenmerken zij graag wilden. Zo konden vrijwilligers veelal een eigen keuze maken in vertrekdatum, lengte van het buitenlandverblijf, mate van georganiseerde wijze (bijv. met of zonder ondersteuning voor het in orde brengen van officiële documenten en vaccinaties, organiseren van culturele activiteiten, regelen van vliegtickets, ed.), mogelijke combinaties van

domeinen van het vrijwilligerswerk en soms zelfs van meerdere vrijwilligersprojecten in verschillende landen.

“(...) dan kan ik er ook heel mooi maatwerk van maken” (NPO).

Slechts enkele organisaties spraken expliciet over de veiligheid van vrijwilligers. Deze respondenten gaven aan dat door het aanbieden van voldoende omkadering rondom de vrijwilligersplaats – de mate van georganiseerde wijze – een bepaalde zekerheid tot veiligheid voor de vrijwilligers in het buitenland gaf.

“Wij vonden dat heel belangrijk, genoeg omkadering. Wij zorgden, ja, voor echt bijna alles. Zodat ik dat ook weet, van ze zitten veilig. Niet van trek maar je plan, zoek maar ergens een appartement, je weet niet welke buurt, is dat veilig noem maar op. Wij weten van je zit op een relatief veilige plaats” (NPO).

De meeste organisaties vroegen een kostprijs voor de vrijwilligersprogramma's en probeerden zo transparant mogelijk te zijn over waar deze geldstromen naartoe gingen (bijv. eventueel geleverde begeleiding, vliegtickets, accommodatie, ed.). Vijf organisaties verwachtten dan weer dat vrijwilligers een geldsom bijeen verzamelden voor vertrek. Dit kon een vorm van 1) fondsenwerving voor de (gemaakte kosten op) lokale projecten, of 2) betaling voor de geleverde diensten van de uitzendende organisatie zijn.

“Omdat er natuurlijk ook een bepaalde fee betaald wordt, voor ons voor de support (...) Het meeste voor de support en om er ook gewoon voor te zorgen dat de organisatie runnende kan gehouden worden” (NPO).

Het andere uiterste waren de twee organisaties die een ‘monetaire beloning’ aan hun vrijwilligers gaven in de vorm van een lokaal loon of vergoeding voor de geleverde inzet. Deze monetaire beloning werd toegekend aan vrijwilligers die deelnamen aan vrijwilligersprogramma's die minimaal een jaar duurden.

Voor een overzicht van de mogelijke keuzes die vrijwilligers via de deelnemende organisaties konden maken en andere variabele kenmerken van vrijwilligersprogramma's, zie tabellen 13 en 14.

Tabel 13. Aangeboden vrijwilligersprogramma's

<i>kenmerk</i>		# ¹	
lengte van verblijf	korte termijn	< 1 maand	3
		1 - 3 maanden	9
	middellange termijn	3 - 6 maanden	4
		6 - 12 maanden	3
	lange termijn	> 12 maanden	2
mate van organisatie	enkel vrijwilligersplaats en accommodatie	3	
	omkadering ² naast vrijwilligersplaats en accommodatie	10	
kostprijs en vergoeding	service- en administratiekost aan de uitzendende organisatie		9
	verplicht of verwacht in te zamelen bedrag		5
	vergoeding/beloning voor het vrijwilligerswerk		2
vrijwilliger(s)	individueel uitgestuurd en geplaatst		8
	als niet-bestaande groep ³ uitgestuurd en/of geplaatst		6
	als bestaande groep ⁴ uitgestuurd en geplaatst		4

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die deze mogelijkheden aanboden

² mogelijkheden bijv. vliegtickets, vervoer ter plaatse, maaltijden, culturele en vrije tijdsactiviteiten

³ vrijwilligers die zich individueel inschreven, maar samen uitgestuurd werden met andere vrijwilligers

⁴ bijv. jeugdvereniging, sportclub, school, ed. die zich in groep konden inschrijven voor een vrijwilligersproject

Tabel 14. Aangeboden vrijwilligersprogramma's (vervolg tabel 13)

<i>kenmerk</i>	# ¹	
stroom van vrijwilligers ³	vooraf gedefinieerd tijds kader	8
	continue stroom	8
beschikbare vrijwilligersproject(en) of buitenlandse partner(s)	één land	3
	meerdere landen in één continent	2
	meerdere continenten	8
domein(en) van vrijwilligerswerk	dierenwelzijn en natuurbehoud	3
	economie en management	2
	gezondheidszorg ²	3
	infrastructuur, bouwen en klussen	7
	kunst en cultuur	2
	onderwijs	10
	onderzoek	1
	sociaal	8
sport en spel	4	

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die deze mogelijkheden aanboden

² mogelijkheden bijv. geneeskunde, verpleegkunde en verloskunde

1.2.2 Afstemming internationale vrijwilligersprojecten en nationale vrijwilligers

Net zoals de doelstellingen voor het uitsturen van vrijwilligers verschillende verschijningsvormen kon aannemen en de verhouding tussen vrijwilligers enerzijds en de lokaliteit anderzijds van belang bleek te zijn, konden ook de rol van vrijwilligers en het belang van deze vrijwilligers voor de werking van de lokale projecten of partners verschillen.

Alle deelnemende organisaties spraken over de complementaire rol van vrijwilligers. Vrijwilligers waren in die zin een ‘extra’ hulp voor de lokale werkkrachten. Veel respondenten gaven hierbij aan dat de vrijwilligersprojecten onafhankelijk waren van de vrijwilligerswerking. De lokale werking kon in die zin voortbestaan zonder de hulp van internationale vrijwilligers. Desondanks waren de projecten in het merendeel van de gevallen deels financieel afhankelijk van de vrijwilligerswerking, dit bracht immers bepaalde geldstromen met zich mee. Zo verwachtten sommige organisaties van hun vrijwilligers dat ze fondsen of donaties bijeen verzamelden voor vertrek of stonden bepaalde uitzendende organisaties garant voor gemaakte kosten gedurende de periode dat er vrijwilligers ter plaatse waren. Zo deden enkele respondenten volgende uitspraken over de fondsenwerving en complementaire rol van vrijwilligers:

“De projecten worden ook nu - in tijden van corona - nog lokaal gerund, maar zullen het financieel zwaar hebben. (...) hebben de fondsen van vrijwilligers vaak hard nodig [om hun werk te kunnen uitvoeren]” (PO).

“Wij sturen dat geld dan door naar onze projecten. Het is de bedoeling dat er op dat moment met dat geld gewerkt kan worden” (NPO).

“Hooguit zou je kunnen zeggen dat de vrijwilligers ook voor de financiering zorgen, in dat opzicht zijn ze wel essentieel voor het financiële, maar dat zou je dan ook weer anders kunnen doen” (NPO).

Een aantal organisaties haalden de lengte van het buitenlandverblijf aan om een nuance te geven aan de eerder complementaire of essentiële rol die vrijwilligers vervulden:

“Eerder complementair, want het blijft maar 6 weken dat iemand daar zit. En als het inderdaad zo een echt stageproject is van 6 maanden tot een jaar, zijn dat wel vaak iets belangrijkere rollen of project georiënteerde rollen” (NPO).

Om de onafhankelijkheid van vrijwilligersprojecten te waarborgen, ondersteunden veel organisaties voornamelijk projecten die vanuit lokaal initiatief of lokale organisaties ontstonden. Respondenten konden echter ook eigen projecten uitbouwen in samenwerking met lokale of Europese organisaties, maar trachtten zoveel mogelijk te vertrekken vanuit de lokale noden. Enerzijds het stroomlijnen van de lokale noden met hetgeen de vrijwilligers konden bieden, en anderzijds het waarborgen van onafhankelijkheid van vrijwilligersprojecten, bleek afhankelijk van de afstemming – en diepgang hiervan – met lokale vrijwilligersprojecten.

“Het is vooral heel veel communicatie met de projecten die daar wel. En het feit dat ik elk jaar ook wel gewoon zelf ga. Dat vind ik nodig. Dan blijft die connectie ook heel goed. De projecten waar we al 8 jaar mee werken, ik kan zeggen dat is voor mij bijna familie geworden” (NPO).

Grotere organisaties – organisaties die in meerdere continenten vrijwilligersprojecten ondersteunen en vrijwilligers naar uitsuren – hielden eerder op onregelmatige basis contact met de lokale partner en/of bouwden voort op de evaluaties en verhalen van teruggekeerde vrijwilligers. Een aantal kleinere organisaties voerden deze afstemming echter op zeer frequente of zelfs continue basis uit, waardoor ze de vrijwilligersprojecten grondig kenden. Hierdoor konden ze vrijwilligers meer persoonlijk begeleiden in hun keuze van vrijwilligersproject (zie ook paragraaf 2.2).

1.3 Plan van aanpak voor vrijwilligersmanagementprocessen

1.3.1 Verantwoordelijkheid en uitvoering

Bij de vraag naar welke medewerkers het goede verloop van de managementprocessen moesten verzekeren, gaven veel respondenten aan dat de eindverantwoordelijkheid (wettelijk gezien) lag bij de leidinggevende functies. Hierbij spraken veel respondenten ook over het belang van een goed management, aangezien ze bepaalde verantwoordelijkheden hadden en alle partijen tevreden wilden stellen.

“Dus daarom wordt het goed gemonitord. Er wordt ook gekeken van waar zit het goed en niet goed. En ook om te gaan kijken natuurlijk van.. Want we krijgen natuurlijk ook geld van de (...) regering, van fondsen, dus ja daar heb je ook gewoon verplichtingen om te laten zien welk resultaat heb je met deze mensen geleverd. En een vrijwilliger die een poosje in een programma werkt, die kost ook gewoon geld, dus dan moet het ook wat opleveren” (NPO).

De daadwerkelijke werkzaamheden die bij deze managementprocessen kwamen kijken werden veelal uitgevoerd door verschillende medewerkers of vrijwilligers in thuisland. Slechts enkele, eerder grotere organisaties spraken hierbij over de verantwoordelijkheid van een bepaald departement binnen de organisatie.

“Dat is de verantwoordelijkheid van alle collega’s hier met elk zijn of haar eigen discipline”
(NPO).

1.3.2 Standaardisatie en formalisatie

De vraag naar de mate van standaardisatie en formalisatie van het vrijwilligersmanagement in de organisatie bleek moeilijk te beantwoorden. Over het algemeen gaven organisaties aan dat ze eerder weinig geformaliseerde en gestandaardiseerde managementprocessen hanteerden. Veel organisaties haalden hierbij aan dat ze een kleine organisatie zijn die slechts in beperkte mate een structuur in de vormgeving van hun communicatie en relatie met hun vrijwilligers aanhoudt. Zo beschikten deze organisaties over enkele documenten die ze elk jaar opnieuw gebruikten (bijv. evaluatieformulier, informatieve flyers van de werking, ...). Sommige respondenten hielden de stappen van hun werking bij in deze documenten (bijv. draaiboek) of stemden het informeel en mondeling onder elkaar af. Van verregaande standaardisatie en formalisatie was er echter geen sprake bij deze organisaties.

“Dus dat [draaiboek] is een zeker formalisatie van wat er moet gebeuren. Elk jaar ziet er hetzelfde uit, dus dat is eenvoudig te realiseren. Nu anderzijds is het ook dat we een intrinsiek kleine organisatie zijn, dus we moeten ook geen overshoot doen van managementprocessen. (...) overtuigd dat een beetje structuur meer wonderen kan doen dan volledig geformaliseerde procedures. Dus we zijn daar wel soepel in, maar die draaiboeken zijn wel een feit” (NPO).

Grotere organisaties hielden er eerder meer gestandaardiseerde en geformaliseerde processen aan over. Dit zorgde ervoor dat de kwaliteit van de managementprocessen makkelijker verbeterd kon worden op lange termijn, in tegenstelling tot kleinere organisaties die hier een minder goed overzicht over hadden door het gebrek aan standaardisatie en formalisatie. Zo stelden respectievelijk een kleine en een grote organisatie het volgende:

“Het verbeteren van puur managementprocessen of administratieve rompslomp krijgt weinig aandacht bij ons door het feit dat het zo zwaar is eigenlijk, dat we het met zo weinig mensen moeten trekken” (NPO).

“Aan de andere kant zijn wij wel heel erg gericht op kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Onze cyclus van elk jaar is behoorlijk gestandaardiseerd en wat doet wie wanneer, dit staat allemaal op papier en daar hebben we ook keurmerken voor. We zijn er wel heel erg op gebrand om de kwaliteit van een cyclus ieder jaar weer een stukje beter te maken” (NPO).

2. REKRUTERING EN SELECTIE

Het tweede luik van de interviews peilde in het algemeen naar de relatie die organisaties onderhielden met (potentiële) vrijwilligers voor vertrek. Zo ook zocht dit onderdeel naar meer informatie over de manier waarop organisaties vrijwilligers rekruteerden en de omgang met reeds geselecteerde vrijwilligers. Waar mogelijk ging de onderzoekster dieper in op beschikbare informatie op online kanalen van de deelnemende organisaties.

2.1 Rekrutering van vrijwilligers

Op de vraag hoe organisaties kandidaten vonden en aantrokken voor buitenlands vrijwilligerswerk, kwamen meerdere mogelijke wervingspraktijken naar boven (zie tabel 15). Over het algemeen bleek online media en mond-aan-mond reclame de meest voorkomende en belangrijkste methode om vrijwilligers te werven.

Tabel 15. Wervingsactiviteiten

	<i>soort medium</i>	<i>#</i> ¹
online	eigen website en nieuwsbrief	8
	online platform of databank ² van externe organisatie ³	6
	sociale media kanalen	10
	webinar	1
	zoekmachines ⁴	3
fysiek	flyers, posters, nieuwsbrief	1
	informatieve, fysieke activiteiten ⁵ – zelf of door externe organisatie ³	9
	georganiseerd	
	mond-aan-mond reclame	10
	partnerschap met andere organisatie in thuis- of gastland	9

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

² overzicht van organisaties die buitenlandse mogelijkheden voor stages en vrijwilligerswerk voorzien

³ organisaties die internationale uitwisselingen en samenwerkingen stimuleren en ondersteunen

⁴ zichtbaarheid op zoekmachines (bijv. google) in de vorm van advertenties of goede ratings/reviews

⁵ info-avonden of info-momenten, recepties, vertegenwoordigers op beurzen voor studenten en jongeren, ...

Bijna alle organisaties spraken over mond-aan-mond reclame. Vrijwilligers vonden veel vaker hun weg naar de organisatie en haar vrijwilligersaanbod via bekenden dan via andere media. Rekrutering van nieuwe vrijwilligers bleek in die zin ook vast te hangen met andere managementprocessen. Zo spraken respondenten over het belang van een positieve verstandhouding met vrijwilligers die eerder vrijwilligerswerk via hen deden in het buitenland. Deze positieve verstandhouding probeerden organisaties op verschillende manieren uit te bouwen, voornamelijk in de wijze waarop ze omgingen met klachten en netwerkopbouw met teruggekeerde vrijwilligers (zie ook paragrafen 3.1.3 en 4.3). Zo maakten sommige organisaties Facebookgroepen aan voor oud-vrijwilligers of werden testimonials en bedankingen online geplaatst, in de hoop hen zo te blijven engageren voor de organisatie.

“Je mag dat dan al een keer gezien hebben op de website, of online, of via sociale media, maar er is altijd een drempel van oei ik ken die organisatie niet of wat en hoe is dat juist of gaan we niet veel te moe zijn omdat we de hele tijd moeten werken. Terwijl als ze het via vrienden of familie gehoord hebben, dan is die drempel weg en gaan ze zich sneller inschrijven. Dus eigenlijk blijft dat de beste reclame, mond aan mond” (NPO).

“Het grootste deel van de vrijwilligers vinden we via via. Dus ze kennen iemand die al een keer mee geweest op reis, mensen waren er enthousiast over, een vriend, broer of zus. Hierdoor melden zij zich ook aan” (NPO).

Opvallend was ook het belang van partnerschappen met externe organisaties. Dit ging vaak over een partnerschap met een of meerdere onderwijsinstellingen die jaarlijks een aantal studenten via hen naar het buitenland stuurden. Dit zorgde voor een ‘vast cliënteel’ en continue stroom van kandidaat-vrijwilligers.

“Die partnerschap met de hogeschool hier (...). Dat is gewoon super fijn omdat dat een constant flow aan vrijwilligers is waarvan we weten dat ze minimaal 4 maanden blijven. Ja dus dan heb je al 8 van de 12 maanden gedekt” (NPO).

Respondenten gaven ook aan dat een goed uitgebouwde website belangrijk was, aangezien vrijwilligers hier alle mogelijkheden konden raadplegen. De meerderheid van de organisaties beschikten over een website waar vrijwilligers de mogelijke projecten en vormen van vrijwilligerswerk konden raadplegen, maar ook de visie van de organisatie op het buitenlands vrijwilligersgegeven, kosten en begeleidingsvormen verbonden aan deze buitenlandse

mogelijkheden. Een aantal organisaties beschikten zelfs over een gedetailleerd overzicht van de geldstromen of plaatsten verhalen van oud-vrijwilligers online.

Niet elke organisatie maakte actief gebruik van de aangegeven wervingsmogelijkheden. Zo beschikten alle organisaties over een eigen website, maar gaven slechts acht organisaties aan dat dit van belang was voor de werving van nieuwe kandidaten. Enkele respondenten gaven daarnaast ook aan dat ze hun sociale mediakanalen niet zo zeer gebruikten voor rekrutering van nieuwe vrijwilligers, maar eerder voor retentie van oud-vrijwilligers.

2.2 Screening, matching en selectieactiviteiten

Geïnteresseerden konden zich online inschrijven of appliceren voor vrijwilligersprojecten via de websites van de organisaties. Een drietal organisaties gaven ook aan dat vrijwilligers soms rechtstreeks contact met hen opnamen (bijv. via e-mail). Na aanmelding namen de organisaties contact op met de kandidaten om te beoordelen of vrijwilligers geschikt waren voor buitenlands vrijwilligerswerk en het specifieke vrijwilligersproject van keuze. De respondenten maakten hierbij gebruik van verschillende ‘hulpmiddelen’ (zie tabel 16). Het merendeel van de respondenten ging online of fysiek in gesprek met de kandidaten. Een aantal organisaties baseerden zich echter enkel op documentatie voor deze beoordeling.

Organisaties gaven veelal aan dat ze vrijwilligers voornamelijk beoordeelden voor hun motivatie en intenties om zich in te zetten voor een buitenlands vrijwilligersproject. De beoordeling hiervan was veelal informeel, niet-expliciet en subjectief van aard. Veel organisaties hanteerden namelijk geen criteria om vrijwilligers te selecteren. Vrijwilligers werden veelal beoordeeld en geselecteerd op basis van een subjectieve aanvoeling van de organisatie. Daarenboven gaven een aantal organisaties aan dat kandidaten reeds tot een zeer selecte groep behoorden die met goede intenties wilden deelnemen aan een buitenlands vrijwilligersproject. Slechts een aantal organisaties hanteerden bepaalde voorwaarden of duidelijk omschreven selectiecriteria. Zo kon een criterium de leeftijd van de vrijwilligers zijn, was een bepaald diploma een vereiste om deel te kunnen nemen aan (een aantal) vrijwilligersprojecten of dienden de vrijwilligers een blanco verklaring over hun strafrechtelijk verleden te kunnen voorleggen. Opvallend onder de respondenten waren de drie organisaties die een duidelijke en uitgebouwde selectieprocedure hanteerden, waarbij ze ook keken naar de expertise of kennis van vrijwilligers om hun taken in het buitenland kwaliteitsvol uit te kunnen

voeren. Voor de overige organisaties was een goede motivatie een voldoende criterium om kandidaten te accepteren.

“We denken ook wel dat alvorens je je aanmeldt voor een reis zoals deze, dat je dan over een bepaalde motivatie beschikt. Als je het type bent dat liever naar het strand gaat in een warm land, dan meld je je ook niet aan voor zo'n reis. Deelnemers wijzen zichzelf dus wel af, ook omdat we denken dat een deelnemer die op het eerste gezicht minder geschikt is, juist heel veel kan leren van reizen zoals deze” (NPO).

Slechts enkele respondenten spraken over managementprocessen om een goede match tussen uitzendende organisatie, lokaal vrijwilligersproject en vrijwilliger te zoeken. Bij de meeste organisaties konden vrijwilligers er van uit gaan dat ze werden geplaatst bij het vrijwilligersproject waarvoor ze zich hadden aangemeld. Deze organisaties gingen veelal uit van de wensen en verwachtingen van vrijwilligers om hen dan eventueel een vrijwilligersproject voor te stellen dat in hun aanbod zat. De weinige organisaties die spraken over een sterkere afstemming tussen vrijwilliger en project zochten veelal naar deze match door 1) rekening te houden met hetgeen de vrijwilligers konden bieden en wensten, en 2) op regelmatige basis af te toetsen bij en met de buitenlandse partners wat de lokale noden en problemen waren. Zij zochten veelal op informele basis naar deze ‘match’.

Tabel 16. Praktijken betreffende screening, selectie en matching

	<i>gebruikte methode</i>	# ¹
hulpmiddelen om vrijwilligers te screenen	CV en motivatiebrief	6
	kennismakingsgesprek of interview	8
	taken, presentaties, zelftesten	2
	vragenlijst	3
criteria om kandidaten aan te nemen of te weigeren	formeel attest of verklaring van goed gedrag en zeden	3
	formeel expertise, kennis of diploma	3
	formeel leeftijd	5
	informeel aanvoelen en bevragen	11
manier om een match te zoeken met vrijwilligers	gevoelswaarde van de uitzendende organisatie	4
	noden en problemen in de lokale gemeenschap	5
	verwachtingen en wensen van de vrijwilligers	8

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

3. TRAINING EN ONTWIKKELING

Het tweede, derde en vierde deel van het interview trachtte inzicht te krijgen in de relatie tussen de organisaties en hun uitgestuurde vrijwilligers doorheen de fasen van internationaal vrijwilligersproces. Daarbij was ook oog voor de managementprocessen omtrent trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden doorheen dit proces. In de context van het internationaal vrijwilligerswerk nam dit de vorm aan van communicatie, oriëntering, begeleiding en ondersteuning.

3.1 Ruim aanbod van organisaties

Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden verschenen in verscheidene vormen. Voor een overzicht van alle mogelijke vormen voor vertrek (pre-trip), tijdens het buitenlandverblijf (peri-trip) en na terugkeer (post-trip), zie respectievelijke tabellen 17, 18 en 19.

3.1.1 Pre-trip trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Voor het vertrek van vrijwilliger(s), bood elke organisatie enige vorm van oriëntatie en voorbereiding aan. In sommige gevallen bleef dit beperkt tot het leveren van informatie op afstand en onregelmatige communicatie met de organisatie. De meerderheid van de respondenten hanteerden echter een groter en intensiever voortraject, sterk gericht op voorbereidingen voor (eventuele moeilijkheden) met culturele verschillen, vrijwilligersrol en project. De (hoeveelheid van) methoden en vormen die ze hiervoor gebruikten verschilden. Deze intensievere voortrajecten konden enkele weken tot maanden in beslag nemen en bestonden uit meerdere contactmomenten.

“Ik vind het belangrijk dat er heel veel begeleiding is, voor studenten en vrijwilligers, dat vind ik heel belangrijk. Ik wil niet dat mensen daar gedropt worden en dan trek uw plan. Wij zorgen voor een hele omkadering” (NPO).

Tabel 17. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voor vertrek

<i>PRE-TRIP activiteit</i>	<i>mogelijke verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>
oriëntering en begeleiding via ...	aangewezen groepsleider binnen de vrijwilligersgroep	4
	communicatie met de partner en/of project in gastland	5
	contactpersoon in thuisland	13
	fysieke bijeenkomst, individueel of in groep	9
	informatie via documentatie en brochures	8
	online gesprekken, individueel of in groep ²	7
	oud-vrijwilligers ³	7
	persoonlijke begeleider ⁴	5
	praktische en administratieve voorzieningen	8
	werven van fondsen en donatiegeld ⁵	5
oriënteren naar en begeleiden voor ...	(vormgeving van) buitenlands vrijwilligersproject en vrijwilligersrol	4
	culturele verschillen in gastland en gemeenschap	10
	missie en visie van de uitzendorganisatie	4
	mogelijke moeilijkheden tijdens buitenlandverblijf en na terugkeer	4
	praktische en administratieve regelingen	13
	realistische verwachtingen van vrijwilligers	5
	samenwerking medevrijwilligers ⁶	5
zelfstandigheid	2	

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

² bijv. WhatsApp, Skype, webinar, ...

³ veelal door hun aanwezigheid op andere voorbereidingsvormen

⁴ persoon waarmee de vrijwilliger op een vrij persoonlijke wijze een band mee kon opbouwen

⁵ via deze activiteiten leerden vrijwilligers elkaar en de uitzendorganisatie kennen

⁶ door de groep te leren kennen bij voorbereidingsactiviteiten kon de groep beter op elkaar inspelen tijdens het verblijf

3.1.2 Peri-trip trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Gedurende het buitenlandverblijf functioneerden de mogelijkheden tot begeleiding en ondersteuning eerder ter ondersteuning van de mentale en emotionele gezondheid van vrijwilligers in een internationaal uitdagende context. Bijna alle respondenten spraken over een begeleider ter plaatse die deze begeleiding faciliteerde. Echte trainingen ter plaatse betreffende de werkzaamheden bleken eerder zeldzaam.

Bijna alle deelnemers gaven aan dat ze, indien nodig, makkelijk bereikbaar waren. Slecht enkele organisaties spraken over contact met de vrijwilligers op regelmatige basis. Deze respondenten gaven aan geregeld zelf met de vrijwilligers contact op te nemen om hen te vragen naar hun ervaringen en om na te gaan of alles goed verloopt.

Tabel 18. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden gedurende het buitenlandverblijf

<i>PERI-TRIP activiteit</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>
begeleiding en ondersteuning via ...	begeleider of contactpersoon in thuisland	8
	begeleider of contactpersoon in gastland ²	10
	gastgezin	3
	introductie en kennismaking	7
	medevrijwilligers in of medewerkers van het project of de partner	8
	overdracht vorige vrijwilligers	1
	reflectiemogelijkheden	6
	trainingsmogelijkheden ter plaatse	3
	zelfstandigheid	3

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

² kan in dienst zijn van de uitzendorganisatie of georganiseerd en voorzien door de lokale gastorganisatie

3.1.3 Post-trip trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Het traject na terugkeer bestond eerder uit communicatie en was daarnaast vaak kort en weinig intensief. Op korte termijn organiseerden ongeveer de helft van de respondenten een fysieke bijeenkomst, vaak een ‘terugkomdag’ genaamd. Ook waren er mogelijkheden voor vrijwilligers om online in contact te komen met organisaties voor eventuele begeleiding en ondersteuning, veelal informeel van aard. Daarnaast vroegen een aantal organisaties aan de vrijwilligers om een verslag te schrijven over hun ervaring, veelal om dit te delen met toekomstige vrijwilligers of openbaar te plaatsen op online kanalen. Op lange termijn probeerden veel organisaties een netwerk met oud-vrijwilligers op te bouwen, in de vorm van het bijhouden van een ‘alumni’ databank om oud-vrijwilligers in de toekomst bijvoorbeeld nieuwsbrieven te sturen of uit te nodigen voor activiteiten.

De nood aan een nawerking bleek afhankelijk van vrijwilliger tot vrijwilliger. Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan dat slechts weinig vrijwilligers behoefte hadden aan een langdurend traject na terugkeer. Deze organisaties spraken over het beperkt aantal evaluaties die ze van hun teruggekeerde vrijwilligers kregen (zie ook paragraaf 4.3) en het kleine aantal vrijwilligers die aanwezig waren op fysieke bijeenkomsten na terugkeer.

“Dus we zijn meer vrijblijvender. Dus ook van daaruit dat het niet zo is dat ze dan een evaluatiemoment dan nog een keer gaan doen, je ze hebben daar gewoon minder nood aan” (NPO).

“Dat hangt vooral van de vrijwilliger af. Zo blijft de één heel actief en bijvoorbeeld hangen in de groeps-whatsapp. De ander kan er voor kiezen om snel zijn eigen weg te vervolgen. Uiteraard wordt er altijd even contact gehouden over hoe de terugreis is verlopen. Verder hangt het ook vaak af van wat iemand op de vraag ‘wil je in de toekomst betrokken blijven bij (...)?’ heeft geantwoord” (NPO).

Zowel organisaties met een kort, minder intensief voortraject, als organisaties met een diepgaand voortraject gaven dit gebrek aan nood voor een nawerking te kennen. Enkele organisaties spraken echter ook over het kleinere aandeel van vrijwilligers voor wie dit traject belangrijk en noodzakelijk was.

“We hebben een heel groot netwerk van [teruggekeerde vrijwilligers]. Die komen dan terug en de [organisatie] heeft de behoefte om er een lange termijn verbintenis mee aan te gaan omdat ze die zien als ambassadeurs van de organisatie” (NPO).

Tabel 19. Trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden na terugkeer

<i>POST-TRIP activiteit</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>
begeleiding en ondersteuning via ...	begeleider of contactpersoon in thuisland	5
	individuele of groepsbijeenkomst online of fysiek	7
	reflectiemogelijkheden	8

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

3.2 In- en outsourcing

Veel aangehaalde vormen van begeleiding en ondersteuning voor vertrek organiseerden de organisaties zelf. Ook regelden de meeste organisaties een begeleider ter plaatse. Deze begeleider was vaak in dienst van de uitzendorganisatie en kon zowel een lokaal persoon of een internationale medewerker zijn. In die zin kon deze begeleider ook beschouwd worden als de persoon die de communicatie tussen uitzendorganisatie, vrijwilliger en lokaal vrijwilligersproject of lokale partner stroomlijnde.

Een groot deel respondenten gaven echter ook enkele voorbeelden waarbij ze doorheen de fasen van het vrijwilligersproces bepaalde vormen ‘uitbesteedden’, naast of ter vervanging van zelf georganiseerde vormen. Zo spraken ze over mogelijke trainings- en ontwikkelingsvormen die 1) hun partnerorganisatie in thuisland (veelal onderwijsinstellingen die jaarlijks studenten uitsturen via de zendorganisatie) de vrijwilligers aanbod voor vertrek en na terugkeer, en 2) het lokale project of de partner zelf voorziet tijdens het verblijf in het buitenland (niet op aanvraag van of regeling door de uitzendorganisatie). In beide gevallen organiseerden de uitzendorganisaties de begeleidings- of ondersteuningsvorm niet zelf, maar gingen ze uit het van het initiatief van andere organisaties.

“Maar er zijn niet vanuit [thuisland] iets van dat er trainingsdagen georganiseerd worden. Wat ik wel nu doe met die studenten (...). Als zij in hun kennismakingsdag zijn, want die hebben ze via [de onderwijsinstelling], want vaak kennen ze elkaar nog niet. Ik probeer hier nu naar toe te gaan” (NPO).

Enkele organisaties gaven te kennen dat ze hun vrijwilligers zelfs volledig ‘los lieten’ eens ze in het buitenland verbleven. Via deze organisaties waren ‘on-the-job’ oriëntering, training en ontwikkeling volledig afhankelijk van de voorzieningen lokaal. Vrijwilligers konden altijd wel nog contact met de uitzendorganisatie opnemen bij problemen.

“Dit betekent dat, normaal is dit [lokale partner, contactpersoon] ook altijd een betrouwbaar iemand, dus daar kunnen ze zeker naartoe voor hulp moest dit nodig zijn. (...) Maar het is dus wel zo dat we voor de rest vrij veel zelfstandigheid vragen, we hebben ook lokaal geen mensen ter plaatse” (NPO).

“Dat hangt af van locatie tot locatie. Dat kan heel vlot verlopen en heel goed verlopen met iemand die persoonlijk verantwoordelijk is voor de vrijwilligers. Dat kan iemand zijn die, als dat heel vlot verloopt is dat heel vaak een collega op de werkvloer, iemand die hen onder de hoede neemt of een andere vrijwilliger die aanwezig is, die hen op sleeptouw neemt, vooral in het werkgedeelte dan. Daarbuiten in de sociale context zal dat misschien in de eerste weken zijn, zodat ze de omgeving wat leren kennen en een netwerk kunnen opbouwen. En dan wordt dat wat los gelaten. Bij andere projecten worden ze opgevangen, krijgen ze een introductie, krijgen ze een opleiding. En dan worden ze eigenlijk, losgelaten” (NPO).

Daarenboven gingen een aantal respondenten uit van de zelfstandigheid van hun vrijwilligers, veelal om hun eigen voorbereidingen te treffen. Een aantal organisaties faciliteerden bijvoorbeeld voor vertrek het eerste contact met de lokale partner en stonden de vrijwilligers, ter hulp voor het in orde brengen van administratieve en praktische aspecten. Desondanks werd dit vaak pas voorzien indien de vrijwilligers aangaven hier nood aan te hebben. Het zat dus niet ‘standaard’ in het pakket.

3.3 Meervoudige diversiteit van het aanbod

De (combinatie van) aangeboden trainings- en ontwikkelingsvormen bleken zeer divers van aard. Niet alleen kon dit sterk verschillen tussen organisaties onderling, ook binnen organisaties werden individuele vrijwilligers vaak verschillende mogelijkheden aangeboden.

De organisaties beschreven interne verschillen binnen het eigen aanbod als iets dat gradueel kon ontstaan in de zoektocht naar een persoonlijk traject, samengesteld voor vertrek. Deze zoektocht was een afstemming tussen enerzijds de noden van de lokale gemeenschap en het vrijwilligersproject, en anderzijds de verwachtingen van de vrijwilliger(s). Voor het verdere verloop van het vrijwilligersproces kon dit leiden tot verschillen in de communicatie, begeleiding en ondersteuning die elke individuele vrijwilliger aangeboden kreeg.

“Het is ook een beetje afhankelijk hé. Je hebt ook zo van die mensen (...) die zeggen ik duik gewoon in het ongewisse. Ik wil zo weinig mogelijk weten, ik wil gewoon ervaren. En er zijn mensen.. die hebben meer structuur nodig. Daar wil ik graag op anticiperen. Er zijn ook mensen die meer onzeker zijn, meer gestructureerd zijn qua persoonlijkheid, en die willen goed op voorhand weten hoe de dingen zullen verlopen. Ja en dat leer je met de jaren om daarop te kunnen anticiperen” (NPO).

“Als ze.. in de voorbereiding. Ik ga even terug naar de voorbereiding, probeer ik van hen eens een zicht te krijgen op waar zij nood aan hebben. Zijn zij mensen die nood hebben aan veel begeleiding, of sommige zeggen ook nee laat me gerust als ik daar ben dan ga ik er gewoon voor. Dus ik probeer dit al duidelijk te hebben in de voorbereiding. Ik zou bijvoorbeeld elke week contact kunnen opnemen van het hoe gaat het ermee, maar sommige hebben er geen behoefte aan” (NPO).

4. PRESTATIEBEOORDELING EN -MANAGEMENT

Het tweede, derde en vierde onderdeel van het interview dat peilde naar de relatie tussen organisatie en vrijwilligers doorheen de fasen van het vrijwilligersproces, zocht ook specifiek naar de organisatorische praktijken met betrekking tot prestatiebeoordeling en -management. De organisaties bleken over verscheidene toepassingen te beschikken om de kwaliteit van de vrijwillige inzet te verzekeren en na te gaan. Zie tabellen 20, 21 en 22 voor alle mogelijke vormen van prestatiebeoordeling en -management, respectievelijk voor deze voor vertrek, tijdens het buitenlandverblijf en na terugkomst.

4.1 Voortraject

Slechts een minderheid van de organisaties ging min of meer de vaardigheden en competenties van vrijwilligers na alvorens hen te laten vertrekken naar het buitenland. Dit deden ze op basis van een beperkt aantal activiteiten (zie tabel 20). Bij een aantal organisaties verliep dit via vrij formele processen. De andere respondenten gaven aan dat ze informeel trachtten te beoordelen of een vrijwilliger geschikt is voor het vrijwilligersproject en de rol die de vrijwilliger er zal vervullen.

Deze respondenten probeerden de kennis en kunde van vrijwilligers na te gaan en verder te ontwikkelen via verschillende activiteiten. De meerderheid van deze organisaties verplichtte hiertoe de aanwezigheid van vrijwilligers op voorbereidingsactiviteiten of zorgden via de fondsenwerving ervoor dat er reeds een groepsdynamiek uitgebouwd werd voor vertrek. Opvallend waren de twee organisaties die als enige een vorm van pre-test uitvoerden om de capaciteiten van de vrijwilligers na te gaan en te verzekeren. Beide waren overigens organisaties die een zeer intensief en uitgebreid voor(bereidings)traject onderhielden met hun vrijwilligers.

Tevens hanteerden enkele deelgenomen organisaties een contract waar, bij ondertekening, de vrijwilligers bevestigden akkoord te gaan met alles wat bij deze ervaring kwam kijken en om met goede intenties hieraan te beginnen. Veel organisaties gebruikten dus geen formeel contract of overeenkomst. Een organisatie waarbij er geen contract werd gebruikt, zei het volgende:

“Goede vraag. Wij hebben daar lang over nagedacht, want in ons netwerk zijn er partners die dat wel doen, maar die zijn overheidsgesubsidieerd. Dat wil zeggen (...) voor een bepaald bedrag gesponsord worden om internationaal vrijwilligerswerk te doen. Zij werken met een contract omdat er dan geld en voorwaarden aan vasthangen. En.. Wij hebben dat tot hier toe nooit gedaan. Ik heb dat een tijdje overwogen om een intentie verklaring op te stellen, maar dat is natuurlijk niet bindend. Ook een contract, is ook niet legaal, als je dat niet laat wettigen is dat niet legaal. Dus het is meestal.. werken we, ja, op de goede gezonde huisvader, het geloof dat die jongere dat goed zal doen” (NPO).

Tabel 20. Prestatiebeoordeling en -management voor vertrek

<i>PRE-TRIP activiteit</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>
kennis en kunde van	formele beoordeling door uitzendorganisatie	3
vrijwilligers nagaan via ...	informele beoordeling door uitzendorganisatie ²	5
kwalitatieve werkzaamheden verzekeren door ...	contract, overeenkomst en job-omschrijving	4
	fondsenwerving	5
	testen, taken, presentaties, ed.	2
	verplichte aanwezigheid/deelname aan bepaalde voorbereidingsactiviteiten	6

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

² eventueel met afstemming bij de lokale gastorganisatie

4.2 Tijdens het verblijf

De vraag naar mogelijke vormen van toezicht en controle over de werkzaamheden van vrijwilligers bleek vaak een moeilijk te beantwoorden vraag. De respondenten bleken weinig duidelijk omschreven managementpraktijken in te zetten hiervoor, veelal omdat ze er weinig controle over hadden vanuit het thuisland. Wel gaven velen aan dat dit gradueel en informeel kon ontstaan bij de lokale partner. Daarnaast waren er een aantal organisaties die hun vrijwilligers een vergoeding of beloning gaven voor hun geleverde inzet, om zo de kwaliteit van de werkzaamheden te waarborgen.

“Wel in het algemeen zou je dat zo kunnen zeggen, hoewel ik denk dat toezicht en controle.. Ja dat klinkt, dat vind ik, dat klinkt wel heel zwaar. Ik zou eigenlijk zeggen dat tussen de lokale coördinator en het leidersteam, is echt doorlopend afstemming. Dat is gewoon eigenlijk één team tijdens zo’n reis. Dus ik denk dat er over heel veel details van het programma, dat is gewoon, op basis van doorlopende afstemming van wat is verstandig, mogelijk, haalbaar, wat past hier. En op die manier, zou ik zeggen, voorkomen we dat je missers maakt” (NPO).

“(...) maar dus in het algemeen hebben we eigenlijk weinig controle. Ik denk de enige macht die we zeker hebben is ervoor zorgen dat de studenten juist geselecteerd worden met de juiste motivatie en dat ze de juiste voorbereiding krijgen, want zonder die voorbereiding kan je er zeker van zijn dat het project niet goed wordt uitgevoerd” (NPO).

Bovendien gebeurde de omgang met klachten en feedback vaker op een informele manier. Klachten gingen vaak over de omgeving, cultuur en eerder rudimentaire leefomgeving ter plaatse. Respondenten probeerden vrijwilligers bij dit soort klachten aan te zetten eventuele problemen zoveel mogelijk zelf lokaal op te lossen en wezen de vrijwilligers op de culturele verschillen. Bij ernstige klachten beschikten een aantal organisaties over formele procedures om de klacht op te lossen. In samenspraak met de betrokken vrijwilliger kon door de uitzendorganisatie eventueel contact opgenomen worden met de lokale partner of het project.

“ (...) als je zo met de voeten in de klei hebt gestaan. Maar over het algemeen is men altijd zo van het was gewoon heel mooi en goed. Mensen weten best wel goed waar ze aan beginnen” (NPO).

Tabel 21. Prestatiebeoordeling en -management gedurende het buitenlandverblijf

<i>PERI-TRIP activiteit</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>
toezicht en controle over de werkzaamheden van vrijwilligers via ...	begeleider ter plaatse en/of medewerker(s) in het vrijwilligersproject	10
	fondsengebruik	4
	groepsleider van de geplaatste vrijwilligersgroep	3
	reflectie en zelfbeoordeling van de vrijwilliger o.b.v. vertrouwensrelatie met de uitzendorganisatie	6
kwalitatieve werkzaamheden verzekeren door ...	monetaire beloning voor de geleverde inzet	2
	monetaire vergoeding voor gemaakte onkosten	3
omgang met klachten en feedback via ...	formele procedures en beleid	6
	informele communicatie	13

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

4.3 Nawerking

Bijna alle organisaties boden de vrijwilligers na terugkomst de mogelijkheid om hun ervaring te beoordelen en evalueren (zie ook paragraaf 3.1.3). Veel organisaties deden dit in de vorm van een vragenlijst of via een fysieke bijeenkomst. Deze mogelijkheden tot evalueren waren tevens de manier waarop vrijwilligers klachten of feedback konden leveren. Net zoals tijdens het buitenlandverblijf, werden klachten vaak informeel aangepakt. Indien na terugkomende klachten en feedback van vrijwilligers er acties werden ondernomen in het gastland, was er vaak geen expliciete terugkoppeling naar de vrijwilligers.

Daarnaast gingen slechts enkele organisaties expliciet de bijdrage van de vrijwilligers na. Op naar hoe en of de organisatie dit deed, gaven respondenten wel mogelijkheden, maar bleek dat ze hier niet (geregeld) gebruik van maakten. Organisaties die de bijdrage van vrijwilligers nagingen deden dit ook veelal op jaarbasis. Individuele vrijwilligers werden dus weinig beoordeeld voor hun geleverde prestaties.

Bovendien reikten weinig organisaties een formele erkenning uit aan de vrijwilligers voor hun geleverde inzet. Sommige organisaties gaven een bewijs van geleverde inzet, certificaat van

ontwikkelde competenties of een aanbevelingsbrief, al dan niet op aanvraag van de vrijwilligers. Enkele organisaties die geen formele erkenning aan de vrijwilligers gaven, spraken over enkele indirecte en niet-formele manieren waarop een vrijwilliger zich erkend kon voelen in zijn of haar geleverde bijdrage.

“Je kan het natuurlijk ook gewoon op je CV zetten dat je deze ervaring hebt. Dat is ook de reden voor velen dat ze dit willen, dat ze kunnen zeggen dat ze echt internationale werkervaring hebben. Het is een stukje CV building” (NPO).

Tabel 22. Prestatiebeoordeling en -management na terugkeer

<i>activiteit</i>	<i>verschijningsvorm</i>	<i>#¹</i>	
geleverde bijdrage en meerwaarde controleren via ...	communicatie en afstemming met lokale projecten en partners	9	
	navraag bij vrijwilligers	3	
	vragenlijst afgenomen bij vrijwilligers	4	
	zichtbaarheid van geleverde bijdragen	2	
	niet direct in beschouwing genomen	3	
ervaring ² evalueren via ...	fysieke bijeenkomst	6	
	individuele communicatie met vrijwilligers	8	
	vragenlijst en/of verslag	10	
omgang met klachten en feedback via ...	formele procedures en beleid	5	
	informele communicatie	13	
erkenning van de geleverde inzet van vrijwilligers via ...	aanbevelingsbrief	2	
	attest of bewijs van ontwikkelde competenties	3	
	direct	certificaat van vrijwillige inzet in het buitenland	3
		persoonlijke dankbetuiging in gespreksvorm meegedeeld	4
		waardebon, goodie bags, ed.	2
	indirect	zichtbaarheid van de geleverde bijdrage	3
		zichtbare dankbetuiging via openbare kanalen	5

¹ aantal (#) deelnemende organisaties die dit aanhaalden

² vrijwilligersproject, lokale gastorganisatie, uitzendorganisatie in thuisland

DEEL 5
DISCUSSIE &
CONCLUSIE

1. DISCUSSIE

Middels kwalitatief onderzoek – het afnemen van semigestructureerde interviews en kwalitatieve data-analyse – onderzocht deze thesis het managementproces dat organisaties hanteerden voor hun internationaal uitgestuurde vrijwilligers. Steunend op de bevindingen uit deel 3, tracht voorliggend onderdeel de theoretische inzichten uit deel 1 te verifiëren en weerleggen. Daarnaast formuleert dit onderdeel de beperkingen van dit thesisonderzoek en geeft het enkele aanbevelingen voor verder onderzoek, praktijk en beleid weer. Hierna rondt dit deel af met een algemene conclusie van het onderzoek.

1.1 Bespreking resultaten

Twee onderzoeksvragen lagen aan de basis van dit onderzoek naar organisaties en hun vrijwilligersmanagementpraktijken (zie paragraaf 3). Deze vraagstelling wordt hier beantwoord door enerzijds de organisatorische context te bespreken waarin managementpraktijken vorm krijgen en anderzijds de managementprocessen die de deelnemende organisaties aanhaalden.

1.1.1 Organisatorische context

Eerder onderzoek toont aan dat de organisatie-kenmerken en organisatorische context waarbinnen de vrijwilligerswerking vorm krijgt en wordt gepland van invloed kan zijn op de wijze waarop desbetreffende organisaties hun vrijwilligers managen (bijv. Hager & Brudney, 2011; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Studer & von Schnurbein, 2013).

Organisatie-kenmerken – De resultaten van deze studie tonen aan dat grotere organisaties over meer gestructureerde en gestroomlijnde vrijwilligersmanagementpraktijken beschikken dan kleinere organisaties. Dit bevestigt de literatuur die stelt dat de organisatie en haar verschijningsvorm van invloed is op de manier waarop vrijwilligers worden gecoördineerd (bijv. Brudney & Meijs, 2014; Dunn et al., 2020; Hager & Brudney, 2004) en dat kleinere organisaties vaak een gebrek aan middelen hebben om managementpraktijken uit te bouwen (bijv. Dunn et al., 2020; Vermeersch et al., 2020; von Eckardstein & Mayerhofer, 2001). Deze studie ondervindt dat de capaciteiten, middelen en organisatiestructuur om managementpraktijken verder uit te bouwen of te verbeteren veelal ontbreekt bij deze kleinere organisaties. Daarentegen kunnen deze organisaties hun vrijwilligers meer individueel coördineren, waardoor vrijwilligers een persoonlijker ervaring kunnen beleven. Dit bevestigt voorgaand onderzoek (Brainard & Siplon, 2004; Hager & Brudney, 2004).

Vrijwilligersgegevens – Uit de bevindingen blijkt dat het uitsturen van vrijwilligers als doel heeft zowel de vrijwilliger als het gastland te verrijken. Net zoals voorgaand onderzoek aangeeft, legt elke organisatie meer de nadruk op het een of het ander (bijv. Callanan & Thomas, 2005; Taplin et al., 2014; Wearing & McGehee, 2013). Deze studie toont echter geen duidelijke verschillen in het aanbod van buitenlandse vrijwilligersprogramma's naargelang de nadruk die organisaties leggen in hun doelstelling van het uitsturen van vrijwilligers. Dit is in tegenspraak met voorgaand onderzoek (bijv. McGehee, 2014; Schwarz, 2018; Taplin et al., 2014). De resultaten bevestigen in bepaalde mate wel het onderzoek van Taplin en collega's (2014) in de verschillen met betrekking tot gehanteerde managementpraktijken naargelang de nadruk ligt bij vrijwilliger of gastland. Deze verschillen kunnen in deze studie voornamelijk voorkomen in de voorbereiding, mogelijkheden tot nawerking en de over het algemeen persoonlijkere aanpak van vrijwilligerscoördinatie.

1.1.2 Managementpraktijken

Uit de literatuur komt het belang naar voren om alle managementprocessen te bekijken, aangezien alle processen een invloed hebben op het succes van buitenland vrijwilligerswerk – zowel voor vrijwilligersproject, vrijwilliger, als uitzendorganisatie (bijv. Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Taylor et al., 2006).

Rekrutering en selectie – Uit dit onderzoek blijkt dat mond-aan-mond reclame de meest gebruikte en succesvolle manier is om nieuwe vrijwilligers te rekruteren, ondanks grootte of sector van de organisatie. Dit is in tegenspraak met de literatuur die stelt dat grotere organisaties veelal op een meer actieve manier aan branding en marketing doen (Studer & von Schnurbein, 2013). De bevinding dat non-profitorganisaties hier sterk op inzetten – oud-vrijwilligers worden ingezet om nieuwe vrijwilligers te rekruteren – verifieert wel voorgaand onderzoek (Hager & Brudney, 2004). Daarnaast hanteren de deelgenomen organisaties ook nog andere marketingtools, waarbij het online actief zijn van groot belang blijkt te zijn. Dit kan ook teruggevonden worden in de literatuur (Kumaran & Pappas, 2012).

Daarnaast toont deze studie aan dat er eerder weinig vereisten worden gesteld aan de vrijwilligers. Enkele organisaties die bemiddelden voor lange termijnplaatsingen in het buitenland blijken, net zoals de literatuur aangeeft, over een meer uitgebouwd selectieproces te beschikken (bijv. Callanan & Thomas, 2005; Taplin et al., 2014; Ten Hoorn & Keulers, 2007). De bevindingen sluiten verder aan bij de onderzoekers Ten Hoorn en Keulers (2007) en

Anderson (2001) die stellen dat zelfs bij organisaties die een vorm van selectie hanteren, het een proces betreft waarbij het onduidelijk is hoe streng of los dit gebeurt. Ook deze studie ondervindt dat selectieprocedures niet al te streng worden gehandhaafd en eerder op informele wijze gebeuren.

Training en ontwikkeling – Alle deelgenomen organisaties aan deze studie geven hun vrijwilligers enige vorm van oriëntering en voorbereiding. De meeste respondenten spreken hierbij over een vrij uitgebreid of intensief voortraject van enkele weken tot soms zelfs maanden. Deze oriëntering en voorbereiding blijkt een grote nadruk te leggen op de culturele verschillen. Slechts enkele organisaties geven aan ook voorbereidingen te geven betreffende de specifieke rol en werkzaamheden die vrijwilligers zullen uitvoeren. Deze bevindingen falsifiëren en verifiëren voorgaand onderzoek. De literatuur wijst op het belang van een goede voorbereiding, maar geeft aan dat dit vaak zowel gebrekkig is voor de voorbereiding op culturele verschillen alsook de vrijwilligerswerkzaamheden (bijv. Dunn et al., 2020; Haski-Leventhal & Bargal, 2008; Ten Hoorn & Keulers, 2007). Uit dit onderzoek kan echter worden gesteld dat vrijwilligers althans goed worden voorbereid voor culturele verschillen en problemen die hier eventueel bij komen kijken.

Eens de vrijwilligers in het buitenland verblijven, bestaan trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voornamelijk uit het feit dat vrijwilligers over een contactpersoon of een lokale begeleider beschikken. Dit ligt in lijn met de literatuur die het belang van zo'n mentor of contactpersoon aangeeft (bijv. Anderson, 2001; Jassawalla et al., 2006; Ten Hoorn & Keulers, 2007).

Na terugkeer blijken veel organisaties slechts weinig begeleidings- en ondersteuningsmogelijkheden te voorzien. Nagenoeg alle organisaties spreken over evaluatieformulieren of -verslagen, maar er wordt in veel mindere mate gesproken over fysieke bijeenkomsten of uitgebouwde managementpraktijken om contact te houden met vrijwilligers op lange termijn. Ook Anderson (2001) toont met zijn onderzoek het gebrek van een uitgebreid na-traject aan. Enige nuance kan hier aan worden gegeven, aangezien de respondenten over het algemeen bij zichzelf de vraag stellen of teruggekeerde vrijwilligers hier wel nood aan hebben. Dit spreekt de literatuur tegen, waar net het groter wordende belang van een nawerking wordt verklaard (bijv. Brudney & Meijs, 2014; Ellis, 2005; Jassawalla et al., 2006).

Prestatiemanagement en -beoordeling – Voor vertrek hanteren slechts een beperkt aantal organisaties tools om enerzijds de capaciteiten en competenties van vrijwilligers na te gaan en anderzijds deze te managen voor vertrek. Enkele organisaties spreken over fondsenwerving en formele taken of testen. Dit kan niet direct teruggevonden worden in de literatuur over internationaal vrijwilligerswerk. Het is voornamelijk onderzoek naar internationaal ingezette werknemers dat het belang van deze stap in het managementproces benadrukt (bijv. Anderson, 2001; O’Sullivan, 2010).

De bevindingen van deze studie tonen aan dat de werkzaamheden van vrijwilligers tijdens het buitenlandverblijf eerder op een informele en indirecte – niet door de uitzendorganisatie zelf – wijze worden gecontroleerd en gecoördineerd. Via lokale begeleiders, contactpersonen of partners proberen de organisaties na te gaan of alles goed verloopt. Ook eventuele klachten worden veelal via deze kanalen aangepakt. Respondenten geven hierbij aan dat het moeilijk is om vanop afstand veel controle over de vrijwilligers te hebben en gaan voornamelijk uit van een vertrouwensrelatie met de uitgestuurde vrijwilliger. Dit komt overeen met de studie van onderzoekers Farmer en Fedor (2001). Zij geven in hun onderzoek aan dat het moeilijk is om prestatienormen en -standaarden aan vrijwilligers op te leggen, aangezien deze werkzaamheden veelal niet monetair beloond zijn. Hierdoor is het moeilijk om vrijwilligers te ‘straffen’ of ‘belonen’ voor respectievelijk slechte of goede prestaties (Farmer & Fedor, 2001).

Ook na terugkeer blijkt uit deze studie dat er weinig activiteiten worden uitgevoerd omtrent prestatie management en -beoordeling. Hierbij geven respondenten aan dat ze vrijwilligers proberen aan te zetten de vrijwilligerspraktijk te evalueren, maar individuele beoordelingen van vrijwilligers blijken vrijwel nooit uitgevoerd te worden. Daarnaast geven weinig organisaties standaard een formele vorm van erkenning aan de vrijwilligers. Uit de literatuur blijkt echter dat deze praktijken belangrijk zijn voor vrijwilligers om het gevoel te krijgen dat ze daadwerkelijk een bijdrage leveren (bijv. Cuskelly et al., 2006; Ellis, 2005; Matorčević & Gligorović, 2017).

1.2 Beperkingen eigen onderzoek

Elk onderzoek kent haar zwaktes en sterktes. Zo ook dit onderzoek. Een eerste beperking kan gevonden worden in de steekproeftrekking. Deze studie beoogt een zo breed mogelijke kennis en inzicht te krijgen over de managementprocessen die bestaan en gehanteerd worden bij het uitsturen van vrijwilligers naar het buitenland. Desondanks includeert deze studie slechts 13 respondenten uit 13 verschillende organisaties, waarvan de overgrote meerderheid geclassificeerd dient te worden onder de non-profitsector. Hierdoor dient de lezer aan te nemen dat er wellicht nog veel andere managementpraktijken worden gehanteerd door andere organisaties in de sector van het internationaal vrijwilligerswerk. Bijgevolg zijn de uitspraken die in dit naslagwerk worden gemaakt niet generaliseerbaar (Baarda et al., 2013; Yin, 2016).

Ten tweede is de gebruikte onderzoeksmethode – kwalitatieve semigestructureerde interviews – erg vatbaar voor sociaal wenselijke antwoorden. Deze onderzoeksmethode gaat immers uit van de zelfrapportage van de respondent (Baarda et al., 2013; Yin, 2016). Tevens valt de spontaniteit en mogelijkheid tot doorvragen weg bij de respondenten die asynchroon een vragenlijst invullen (Hewson & Laurent, 2008; O'Connor et al., 2008). Bovendien zorgt de semigestructureerde aard ervoor dat de interviews onderling van elkaar verschillen, wat de analyses en interpretatie van data subjectiever maakt (Yin, 2016).

Daarnaast gaat een online onderzoeksopzet ervan uit dat respondenten beschikken over een goede internetverbinding en een elektronisch device zoals een smartphone, tablet of laptop om het goede verloop van het online interviewen te kunnen verzekeren (O'Connor et al., 2008). Voor respondenten die hier niet over beschikken kan dit een drempel zijn om deel te nemen aan het onderzoek. Bijgevolg kunnen onbedoeld bepaalde mogelijke respondenten geëxcludeerd worden van deze studie (Baarda et al., 2013; O'Connor et al., 2008).

Aangezien de onderzoekster zelf bekend is met een buitenlandervaring in het kader van een stage en daarnaast reeds onderzoek deed naar de ervaringen van vrijwilligertoeristen, kan er in zekere mate sprake zijn van een bias bij het afnemen van de interviews, analyse en interpretatie van de data (Yin, 2016). De onderzoekster tracht dit zoveel mogelijk te voorkomen door 1) respondenten niet op voorhand deze informatie mee te delen, en 2) zichzelf bewust te maken van eigen gedachten en perspectieven, waardoor deze zoveel mogelijk weggefilterd konden worden in de analyseprocedure en beschrijving van resultaten (Baarda et al., 2013; Yin, 2016)

1.3 Aanbevelingen

1.3.1 Aanbevelingen verder onderzoek

Deze studie schuift het belang van het totale managementproces naar voren om te documenteren welke internationale vrijwilligersmanagementpraktijken organisaties uitbouwen en uitvoeren. Door de eerder beperkte hoeveelheid aan onderzoek en academische literatuur van dit thema – vrijwilligersmanagement van internationale vrijwilligers – kan alleen maar geconcludeerd worden dat elke vorm van onderzoek naar deze praktijken een meerwaarde is voor de academische literatuur.

Dit thesisonderzoek beschrijft zowel gelijkenissen als verschillen tussen managementpraktijken bij de vrij diverse onderzoekspopulatie. Hierbij houdt dit onderzoek ook rekening met de ruime organisatorische context. Desondanks staat dit kleinschalige onderzoek niet toe uitspraken te doen over de invloed van het type organisatie op de vrijwilligersmanagementpraktijken. Bovendien includeert dit onderzoek slechts 2 profitorganisaties in vergelijking met 11 non-profitorganisaties, waardoor ook geen uitspraken gemaakt kunnen worden over de eventuele invloed van de sector op het vrijwilligersmanagement. Toekomstig onderzoek kan grootschalig van aard zijn om deze verschillen te kunnen bekijken. Zo kan er eventueel via een mixed method onderzoeksopzet eerst breed gekeken worden naar welke managementpraktijken er allemaal bestaan en in welke mate deze voorkomen in desbetreffende organisaties. Via een tweede fase kan hier dan meer informatie over bekomen worden via kwalitatieve onderzoeksmethoden. Overigens spreekt ook ander onderzoek over het belang om vrijwilligerswerk te bestuderen vanuit zowel management als vrijwilligersperspectieven, om een zo coherent mogelijk beeld te krijgen (bijv. Everingham, 2015; Studer, 2015; Waikayi et al., 2012).

De beschrijvingen van het vrijwilligersmanagement zijn in deze studie volledig gebaseerd op basis van rapportage door medewerkers uit organisaties die internationaal vrijwilligers uitsturen. De praktijken van vrijwilligersmanagement zijn echter onlosmakelijk verbonden met de vrijwilligers en lokale projecten of partners in gastland. Onderzoek in de toekomst kan kijken naar de driehoeksverhouding van deze partners – uitzendorganisatie, lokale projecten of partners, vrijwilligers – en het gehanteerde vrijwilligersmanagement. Ook vrijwilligers en lokale partners kunnen immers iets vertellen over welke managementpraktijken zij bewust meemaken en welke ervaringen ze hierbij hebben. Daarnaast kunnen lokale projecten of partners mogelijk een beter inzicht geven over de afstemming die uitzendorganisaties al dan

niet uitvoeren tussen zend- en gastorganisatie, om zo betere inzichten te kunnen krijgen over good practices en problematiek met betrekking tot ontwikkelingshulp en samenwerking.

Ten slotte blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat weinig organisaties zich engageren voor een langdurend en intensief na-traject voor de teruggekeerde vrijwilligers. Veel organisaties worden echter geconfronteerd met het gevoel dat vrijwilligers dit niet nodig hebben, terwijl de literatuur over internationale human resource managementpraktijken en nationaal vrijwilligerswerk het tegenovergestelde beweert (bijv. Anderson, 2001; Bremer & Graeff, 2007; Jassawalla et al., 2006). Toekomstig onderzoek kan zich bijgevolg ook over deze thematieken buigen.

1.3.2 Praktijk- en beleidsaanbevelingen

“Samen leef, lach, droom en werk je intensief met elkaar. Zo ontstaan meer dan eens bijzondere interculturele relaties en vriendschappen en ervaringen voor het leven” (NPO).

Internationaal vrijwilligerswerk, indien goed georganiseerd, kan een waardevolle betekenis zijn voor zowel het gastland als de vrijwilliger (bijv. Gilfillan, 2015; Park, 2018; Wilson, 2015). Uitzendende organisaties spelen een belangrijke rol om enerzijds de juiste vrijwilligers te selecteren en ze op een goede manier te coördineren. Anderzijds dienen zij dit af te stemmen met de lokale noden en problemen van vrijwilligersprojecten of buitenlandse partners die ze ondersteunen.

In een groeiende en dynamische sector zoals deze van het internationaal vrijwilligerswerk (bijv. Dunn et al., 2020; Hustinx & Lammertyn, 2003; Matorčević & Gligorović, 2017), is het essentieel om te streven naar voldoende uitgebouwde en steeds beter wordende managementpraktijken. Er is altijd ruimte voor verbeteringen. Organisaties die, eventueel naast andere vormen van reizen, buitenlands vrijwilligerswerk voorzien dienen bewust te zijn van de eigen missie en visie om vrijwilligers naar buitenlandse projecten en partners te sturen. Vanuit deze op waarden gebaseerde ideeën zullen organisaties op een coherente wijze hun vrijwilligersmanagementpraktijken moeten vormen en waar nodig aanpassen. Dit is een oefening die steeds opnieuw dient te gebeuren, aangezien de sector van het (internationaal) vrijwilligerswerk continue evolueert. Om dit ten goede te laten verlopen is het belangrijk voor organisaties om goed te plannen wie er voor welke werkzaamheden met betrekking tot het

uitgebouwde vrijwilligersmanagement verantwoordelijk is. Daarnaast dienen organisaties ook te evalueren welke noden vrijwilligers al dan niet hebben aan een traject na hun buitenlandse ervaring. Respondenten in deze studie hebben zowel het gebrek aan nood, als het belang hiervan aangegeven. Dit levert de vraag op of het afhankelijk is van vrijwilliger tot vrijwilliger, of van organisatie tot organisatie. Organisaties zullen dan ook moeten nagaan hoe ze dit kunnen stroomlijnen in hun vrijwilligerswerking.

Op beleidsniveau kunnen overheden sensibiliseren om voldoende en positieve managementpraktijken uit te bouwen. Daarnaast kan de overheid burgers aanzetten om zich vrijwillig in te zetten, ook eventueel in het buitenland. Een goede ervaring van de vrijwilliger kan namelijk een meerwaarde voor de nationale samenleving opleveren indien de teruggekeerde vrijwilliger zich hierna wil engageren binnen de landsgrenzen (Ten Hoorn & Keulers, 2007). De helpende handen in het buitenland kunnen dan weer betekenisvol zijn voor duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Daarnaast kunnen overheden, indien ze dit nog niet hebben gedaan, zich aansluiten bij de verenigingen die zich inzetten voor verantwoord buitenlands vrijwilligerswerk. Naar de woorden van enkele respondenten kreeg internationaal vrijwilligerswerk de afgelopen jaren veel kritiek toebedeeld, maar hoeft – indien goed gemanaged – niet per definitie een slechte praktijk te zijn.

2. CONCLUSIE

Internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersreizen zijn in de afgelopen jaren sterk in populariteit toegenomen. Over vrijwilligerswerk en het managen van vrijwilligers binnen de landsgrenzen bestaat al heel veel onderzoek. Internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersreizen of vrijwilligerstoerisme is een nog steeds sterk opkomend thema in onderzoek en literatuur. Het managen van vrijwilligers specifiek in deze internationale context werd nog maar weinig onderzocht. Dit onderzoek focust zich daarom op het onderzoeken naar het internationaal vrijwilligersmanagement, om zo in kaart te brengen welke managementpraktijken er bestaan en worden toegepast in de unieke context van internationaal vrijwilligerswerk.

“Ik moet heel veel mensen tevreden stellen en dan is het belangrijk om dat allemaal goed te managen en matchen” (NPO).

Over het algemeen leert dit thesisonderzoek dat in zekere zin managementpraktijken doorheen de fasen van het vrijwilligersproces kunnen verschijnen in de vorm van: planning, rekrutering, selectering, matching, training, ontwikkeling en prestatie management. Organisaties die bemiddelen voor internationaal vrijwilligerswerk zetten voornamelijk in op een voortraject, dat soms erg intensief kan zijn voor de vrijwilligers. Vrijwilligers worden veelal voorbereid op de culturele verschillen die ze zullen ervaren in het buitenland. Tijdens het buitenlandverblijf kunnen vrijwilligers nagenoeg altijd ergens terecht. Dit kan bij hun lokale begeleider – bezoldigd of onbezoldigd door de uitzendorganisatie – ter plaatse of met hun contactpersoon vanuit de uitzendorganisatie. Vrijwilligers kunnen ook contact opnemen met hun contactpersoon van de uitzendorganisatie. Na terugkeer worden er veelal geen intensieve en langdurende trajecten zoals de voortrajecten voorzien. Nagenoeg altijd vragen organisaties van hun vrijwilligers om hun ervaring te evalueren en worden de contactgegevens toegevoegd voor later mailverkeer, maar diepgaande reflectiemogelijkheden of langdurende (intensieve) communicatie worden veelal niet voorzien en onderhouden.

Kortom, organisaties houden er hun eigen vrijwilligersmanagementproces aan over en kunnen sterk verschillen in de (combinatie van) managementactiviteiten die ze uitoefenen en in welke mate deze worden geadapteerd in de organisatie. Verder onderzoek kan dus een meerwaarde zijn om de diversiteit in het internationaal vrijwilligersmanagement te documenteren.

REFERENTIELIJST

- Anderson, B. (2001). Expatriate management: An Australian tri-sector comparative study. *Thunderbird International Business Review*, 43, 33–52. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:13.3.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:13.3.CO;2-T)
- Assarroudi, A., Heshmati, F., Armat, M. R., Ebadi, A., & Vaismoradi, M. (2018). Directed qualitative content analysis: The description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*, 23. <https://doi.org/10.1177/1744987117741667>
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3de dr.). Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten.
- Barnes, M. L., & Sharpe, E. K. (2009). Looking Beyond Traditional Volunteer Management: A Case Study of an Alternative Approach to Volunteer Engagement in Parks and Recreation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 169–187. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9080-5>
- Barrett, M., Cox, A., & Woodward, B. (2017). The psychological contract of international volunteers: An exploratory study. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 5(2), 123–145. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2017-0009>
- Brainard, L. A., & Siplon, P. D. (2004). Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 435–457. <https://doi.org/10.1177/0899764004266021>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bremer, S., & Graeff, P. (2007). Volunteer Management in German National Parks—From Random Action Toward a Volunteer Program. *Human Ecology*, 35(4), 489–496. <https://doi.org/10.1007/s10745-006-9070-9>
- Broad, S. (2003). Living the Thai Life—A Case Study of Volunteer Tourism at the Gibbon Rehabilitation Project, Thailand. *Tourism Recreation Research*, 28(3), 63–72. <https://doi.org/10.1080/02508281.2003.11081418>
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2007). Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: Een nieuw paradigma. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 4(supplement), 11–20. <https://www.movisie.nl/publicatie/vio-vrijwillige-inzet-onderzocht-nummer-8>

- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2009). It Ain't Natural: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 564–581. <https://doi.org/10.1177/0899764009333828>
- Brudney, Jeffrey L., & Meijs, L. C. P. M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297–309. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281>
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244–257. <https://doi.org/10.1002/nvsm.183>
- Butcher, J., & Smith, P. (2015). *Volunteer tourism: The lifestyle politics of international development*. Routledge.
- Callanan, M., & Thomas, S. (2005). Volunteer tourism: Deconstructing volunteer activities within a dynamic environment. In M. Novelli (Red.), *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases* (1ste dr., Vol. 15, pp. 183–200). Elsevier Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6133-1.50025-1>
- Citizens Information Board. (2008). *Managing Volunteers: A Good Practice Guide*. CIS. <https://www.citizensinformationboard.ie/en/services/training/resources.html>
- Cnaan, R., & Handy, F. (2005). Towards understanding episodic volunteering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 2(1), 28–35. https://www.researchgate.net/publication/294689552_Towards_understanding_episodic_volunteering
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(06)70023-7)
- Dolnicar, S., & Randle, M. (2007). The international volunteering market: Market segments and competitive relations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(4), 350–370. <https://doi.org/10.1002/nvsm.292>
- Dunn, J., Scuffham, P., Hyde, M. K., Stein, K., Zajdlewicz, L., Savage, A., Heneka, N., Ng, S.-K., & Chambers, S. K. (2020). Designing Organisational Management Frameworks to Empower Episodic Volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00226-5>
- Ellis, J. (2005). *Best Practices in Volunteer Management: An Action Planning Guide For Small and Rural Nonprofit Organizations*. Volunteer Canada.

- http://www.volunteeryukon.ca/uploads/general/Best_Practices_Volunteer_Management.pdf
- Everingham, P. (2015). Intercultural exchange and mutuality in volunteer tourism: The case of intercambio in Ecuador. *Tourist Studies*, 15(2), 175–190. <https://doi.org/10.1177/1468797614563435>
- Everingham, P. (2017). 'm not looking for a manufactured experience: Calling for a decommodified volunteer tourism. 409–418. https://www.academia.edu/34059055/CAUTHE_2017_CONFERENCE_PROCEEDINGS_Full_Papers_409_IM_NOT_LOOKING_FOR_A_MANUFACTURED_EXPERIENCE_CALLING_FOR_A_DECOMMODIFIED_VOLUNTEER_TOURISM
- Eynon, R., Fry, J., & Schroeder, R. (2008). The Ethics of Internet Research. In N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (Eds.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 22–41). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020055.n2>
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (2001). Changing the focus on volunteering: An investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal of Management*, 27(2), 191–211. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00095-7)
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Foller-Carroll, A., & Charlebois, S. (2016). The attitudes of students and young professionals toward VolunTourism: A study abroad perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(2), 138–160. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-04-2015-0027>
- Fox, N. J. (2004). *Qualitative Data Analysis*. Taught Unit from MSc in Health and Social Care Research, Sheffield: University of Sheffield. https://www.researchgate.net/post/What_is_the_difference_between_content_analysis_and_thematic_analysis_as_methods_used_in_qualitative_data_analysis
- Gilfillan, D. (2015). Short-Term Volunteering and International Development: An Evaluation Framework for Volunteer Tourism. *Tourism Analysis*, 20(6), 607–618. <https://doi.org/10.3727/108354215X14464845877878>
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteers*.

- https://www.academia.edu/736785/Volunteer_management_practices_and_retention_of_volunteers
- 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>
- Hammersley, L. A. (2014). Volunteer tourism: Building effective relationships of understanding. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), 855–873. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.839691>
- Harris, B., Morris, A., Ascough, R. S., Chikoto, G. L., Elson, P. R., McLoughlin, J., Muukkonen, M., Pospíšilová, T., Roka, K., Smith, D. H., Soteri-Proctor, A., Tumanova, A. S., & YU, P. (2016). History of Associations and Volunteering. In D. H. Smith, R. A. Stebbins, & J. Grotz (Red.), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 23–58). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_2
- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers: *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726707085946>
- Hewson, C., & Laurent, D. (2008). Research Design and Tools for Internet Research. In N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (Red.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 58–78). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020055.n4>
- Holmes, K., Smith, K., Lockstone-Binney, L., & Baum, T. (2010). Developing the Dimensions of Tourism Volunteering. *Leisure Sciences*, 32(3), 255–269. <https://doi.org/10.1080/01490401003712689>
- Hustinx, L. (2010). Geleid vrijwilligerswerk: Een nieuw conceptueel kader. In E. Hambach, L. Hustinx, & G. Redig, *Chinese vrijwilligers: Over de driehoeksverhouding tussen vrijwilligerswerk, activering en arbeidsmarkt* (pp. 65–85). Politeia.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167–187. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>
- Hustinx, L., Marée, M., De Keyser, L., Verhaeghe, L., & Xhaufclair, V. (2015). *Het vrijwilligerswerk in België: Kerncijfers* (P. De Rynck, Vert.; Nr. 3366; p. 95). Koning Boudewijnstichting. <https://www.vlaanderenvrijwilligt.be/het-belgisch-vrijwilligerswerk-in-cijfers>

- ILO. (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*.
https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_162119/lang-en/index.htm
- Jassawalla, A., Asgary, N., & Sashittal, H. (2006). Managing expatriate: The role of mentors. *International Journal of Commerce and Management*, 16, 130–140.
<https://doi.org/10.1108/10569210680000212>
- Jegers, M. (2018). *Managerial Economics of Non-Profit Organisations*. VUBPRESS Brussels University Press.
- Keese, J. R. (2011). The Geography of Volunteer Tourism: Place Matters. *Tourism Geographies*, 13(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/14616688.2011.567293>
- Kirillova, K., Lehto, X., & Cai, L. (2015). Volunteer Tourism and Intercultural Sensitivity: The Role of Interaction with Host Communities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.897300>
- Kumaran, M., & Pappas, J. (2012). Digital E: Managing Voluntourism. In *The Volunteer Management Handbook* (p. E.1-E.21). John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9781118386194.oth8>
- Lee, R. M., Fielding, N., & Blank, G. (2008). The Internet as a Research Medium: An Editorial Introduction to the Sage Handbook of Online Research Methods. In N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (Red.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 2–21). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020055.n1>
- Lee, Y., & Brudney, J. L. (2009). Rational volunteering: A benefit-cost approach. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(9/10), 512–530.
<https://doi.org/10.1108/01443330910986298>
- Lough, B. J., Carroll, M., Bannister, T., Borromeo, K., & Mukwashi, A. (2018). *The thread that binds. Volunteerism and community resilience 2018 State of the World's Volunteerism Report (SWVR)*. UNV & UNDP. [https://www.unv-swvr2018.org/index.php?type=website&title=Volunteerism and community resilience&image=bg_chapter1&description=2018 State of the World's Volunteerism Report](https://www.unv-swvr2018.org/index.php?type=website&title=Volunteerism%20and%20community%20resilience&image=bg_chapter1&description=2018%20State%20of%20the%20World's%20Volunteerism%20Report)
- Matorčević, D., & Gligorović, A. (2017). *Volunteer Management Handbook* (2de dr.). South East European Youth Network – SEEYN.
https://www.academia.edu/35429627/VOLUNTEER_MANAGEMENT_HANDBOOK_2nd_edition_2017

- McGehee, N. G. (2014). Volunteer tourism: Evolution, issues and futures. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), 847–854. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.907299>
- Merrill, M. (2006). Global trends and the challenges for volunteering. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 9–14. https://www.ijova.org/docs/IJOVA_VOL24_NO1_Global_Trends_Mary_Merrill.7.6.06.pdf
- Mortelmans, D. (2017). *Kwalitatieve analyse met NVivo* (2de dr.). Acco Leuven/Den Haag.
- O'Connor, H., Madge, C., Shaw, R., & Wellens, J. (2008). Internet-based Interviewing. In N. Fielding, R. Lee, & G. Blank (Red.), *The SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 271–289). SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020055.n15>
- Onyx, J., & Leonard, R. (2002). *The Relationship between Formal and Informal Volunteering: A Social Capital Framework. Conference Working Papers Series*. https://www.istr.org/page/WP_Capetown
- Oppenheimer, M. (2008). *Volunteering: Why we can't survive without it*. UNSW Press.
- O'Sullivan, S. (2010). International human resource management challenges in Canadian development INGOs. *European Management Journal*, 28, 421–440. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.06.006>
- Paine, A. E., Malmersjo, G., & Stubbe, W. (2007). Kortdurend vrijwilligerswerk: Zegen of vloek? *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 4(supplement), 101–109. <https://www.movisie.nl/publicatie/vio-vrijwillige-inzet-onderzocht-nummer-8>
- Palmer, M. (2002). Viewpoints: On the pros and cons of volunteering abroad. *Development in Practice*, 12(5), 637–647. <https://doi.org/10.1080/0961452022000017000>
- Park, J. H. (2018). Cultural implications of international volunteer tourism: US students' experiences in Cameroon. *Tourism Geographies*, 20(1), 144–162. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1387810>
- Pegg, S., Patterson, I., & Matsumoto, Y. (2012). Understanding the Motivations of Volunteers Engaged in an Alternative Tourism Experience in Northern Australia. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 800–820. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.680244>
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124–141. <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>

- Schwarz, K. C. (2018). Volunteer tourism and the intratourist gaze. *Tourism Recreation Research*, 43(2), 186–196. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1399543>
- Sin, H. L. (2009). Volunteer Tourism—"Involve Me and I Will Learn"? *Annals of Tourism Research*, 36(3), 480–501. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.03.001>
- Sinervo, A. (2015). Brokering aid through tourism: The contradictory roles of volunteer coordinators in Cusco, Peru. *Tourist Studies*, 15(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1468797614563434>
- Stebbins, R. A. (2004). Introduction. In R. A. Stebbins & M. Graham, *Volunteering as Leisure/Leisure as Volunteering: An International Assessment* (pp. 1–12). CABI Publishing.
- Studer, S. (2015). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>
- Studer, S., & von Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403–440. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y>
- Taplin, J., Dredge, D., & Scherrer, P. (2014). Monitoring and evaluating volunteer tourism: A review and analytical framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(6), 874–897. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.871022>
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147. <https://doi.org/10.1080/16184740600954122>
- Ten Hoorn, E. M., & Keulers, K. M. (2007). Op vrijwilligerswerk gaan: Ervaringen in het buitenland. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 4(2), 46–58. <https://www.movisie.nl/publicatie/vio-vrijwillige-inzet-onderzocht-nummer-8>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vermeersch, L., Szekér, L., Smits, I., & Lamberts, M. (2020). Hoe middenveldorganisaties hun vrijwilligers managen: Een casestudy onderzoek. In *Hoe middenveldorganisaties hun vrijwilligers managen: Een casestudy onderzoek* (pp. 1–38). HIVA-KULeuven. <http://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/casestudie-hoe-middenveldorganisaties-hun-vrijwilligers-managen>
- von Eckardstein, D., & Mayerhofer, H. (2001). Human resource management strategies for voluntary workers in social non-profit organisations (NPOs). *German Journal of*

- Human Resource Management*, 15(3), 225–242.
<https://doi.org/10.1177/239700220101500302>
- Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H. (2012). Volunteer management: An exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*, 50(3), 349–367. <https://doi.org/10.1108/00251741211216188>
- Wearing, S., Benson, A. M., & McGehee, N. (2016). Volunteer Tourism and Travel Volunteering. In D. H. Smith, R. A. Stebbins, & J. Grotz, *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 275–289). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9_13
- Wearing, S., & McGehee, N. G. (2013). Volunteer tourism: A review. *Tourism Management*, 38, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.03.002>
- Wearing, S., Stebbins, R. A., & Graham, M. (2004). Examining Best Practice in Volunteer Tourism. In *Volunteering as Leisure/ Leisure as Volunteering: An International Assessment* (pp. 209–224). CABI Publishing.
- Wearing, S., Young, T., & Everingham, P. (2017). Evaluating volunteer tourism: Has it made a difference? *Tourism Recreation Research*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1345470>
- Wilson, L. (2015). Finding the win-win: Providing supportive and enriching volunteer tourism experiences while promoting sustainable social change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(2), 201–207. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2014-0045>
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2de dr.). The Guilford Press.

BIJLAGEN

- I Semigestructureerd interviewschema**
- II Invulformulier voor e-mail interviews**
- III Geïnformeerde toestemming: video-call interviews**
- IV Geïnformeerde toestemming: e-mail interviews via invulformulier**
- V E-mailsjabloon voor organisaties: Nederlands**
- VI E-mailsjabloon voor organisaties: Engels**

Bijlage I. Semigestructureerd interviewschema



Internationaal vrijwilligersmanagement – Individuele interviews (mondeling)

INLEIDING

- Korte voorstelling van wie ik ben, wat en waarom dit onderzoek (thesis) en interview.
- Benadruk belang van hun openheid en eerlijkheid. Wijzen op anonimiteitsgarantie.
- Informed consent nakijken. Hierna opnameapparatuur opzetten.

INTERVIEWSCHEMA

Gegevens respondent en organisatie

Functie in de organisatie Non-profit organisatie – profitorganisatie

Gegevens vrijwilligersprojecten en vrijwilligerswerk

Eén/meerdere landen/continenten Gemidd. # projecten per jaar

Eén/meerdere domeinen vrijwilligerswerk Gemidd. # vrijwilligers per jaar

Individuele – groepsreizen

Algemeen

- Welk *doel* streven jullie in het algemeen na met het uitzenden van vrijwilligers naar het buitenland?
 - Nadruk op intercultureel begrip en ontwikkelingshulp of vrijetijd en culturele activiteiten
 - Doelstelling(en) vrijwilligerswerk versus specifieke noden en karakteristieken van de organisatie en buitenlandse vrijwilligersprojecten
- *Waarvoor* worden vrijwilligers in het algemeen zoal ingezet en hoe belangrijk zijn ze voor de werking hiervan?
 - Primaire rollen van vrijwilligers (welke activiteiten een individuele vrijwilliger behoort uit te voeren)
 - Grootte orde van de inzet van vrijwilligers voor projecten (hoe diepgaand vrijwilligers de werking bepalen – complementair of essentieel)

Pre-trip

- Hoe *vinden, benaderen en trekken* jullie vrijwilligers *aan* voor buitenlandse projecten?
 - Bijv. beurzen, website, advertenties, sociale media, ...
- Hoe verloopt de *procedure nadat* iemand zich aanbiedt voor een buitenlands vrijwilligersproject?
 - Aanvraagprocedure: interview, screening & matching, selectiecriteria, ...
 - Oriëntatie, informatie-, voorbereidings- en trainingsmogelijkheden
 - Vrijwilligers-overeenkomst en job omschrijving
- Wat wordt er de vrijwilligers *aangeboden*?

- Vrijwilligersplek, verblijfplaats, vliegtickets en ander vervoer, maaltijden, vrije tijdsactiviteiten – mogelijkheid tot all-inclusive formules
- Verschillende samenstellingen van de mate van organisatie mogelijk
- Kostprijs en transparantie van de geldstromen

Peri-trip

- Hoe verloopt de *communicatie* met de vrijwilligers eens ze in het buitenland verblijven?
- Welke mogelijkheden tot *begeleiding en ondersteuning* zijn er voor de vrijwilligers gedurende het verblijf in het buitenland?
 - Lokale contactpersoon of te contacteren persoon voor ondersteuning, tips & tricks, ...
 - Trainingsmogelijkheden en reflectiemomenten ter plaatse
- Waar en hoe kunnen vrijwilligers met eventuele *klachten* terecht gedurende het verblijf in het buitenland?
- Welke mogelijkheden tot *toezicht/controle over de werkzaamheden* zijn er voor de vrijwilligers gedurende het verblijf in het buitenland?
 - Hoe wordt dit teruggekoppeld naar de vrijwilligers?

Post-trip

- Hoe verloopt de *communicatie* met de vrijwilligers eens ze zijn teruggekeerd vanuit het buitenland?
 - Op korte termijn versus lange termijn
- Welke mogelijkheden tot *begeleiding en ondersteuning* zijn er voor de teruggekeerde vrijwilligers?
 - Debriefing, begeleiding, "terugkom-momenten" en andere mogelijkheden tot reflectie
- Op welke manier meet de organisatie de geleverde *bijdrage* van de vrijwilligers voor de organisatie en het vrijwilligersproject?
 - Op welke wijze erkent de organisatie de geleverde inzet ten aanzien van de vrijwilligers?
- Waar en hoe kunnen vrijwilligers terecht met *feedback*?
 - Reflectie- en evaluatiemogelijkheden
 - Hoe wordt dit doorgegeven aan de lokale partner en teruggekoppeld aan de vrijwilliger?

SLOT

- Waar ligt de *eindverantwoordelijkheid* in de organisatie voor deze managementprocessen?
 - Specifieke persoon/departement versus gehele organisatie
- In welke mate zijn deze processen *geformaliseerd*?
 - Niet – weinig – matig – sterk – zeer sterk geformaliseerd
- Respondenten bedanken voor medewerking.
 - Vragen of ze nog opmerkingen of bedenkingen hebben.
 - Vragen of ze graag op de hoogte worden gehouden van conclusies en eindresultaat.

Bijlage II. Invulformulier voor e-mail interviews

Internationaal vrijwilligersmanagement (e-mail interview)

Beste Meneer
Beste Mevrouw

Mijn naam is Nathalie Colpin, studente Master Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Brussel, België. Voor mijn masterproef maak ik een analyse over de organisatorische praktijken van internationaal vrijwilligersmanagement bij organisaties die internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersvakanties voorzien.

Om deze analyses vorm te geven, bevaag ik medewerkers uit verschillende organisaties die deze buitenlandse ervaringen met vrijwilligerswerk organiseren. Dit is het online formulier voor zij die interesse in het onderzoek toonden en kozen voor een interview via e-mail.

Het betreft een kwalitatief onderzoek dat verschillende organisaties bevaagt, elk uniek. Jullie uitleg en perspectief is dus van groot belang en ik wil dan ook graag benadrukken dat jullie openheid en eerlijkheid cruciaal is voor de verdere uitbouw van dit onderzoek. Ook wijs ik op jullie anonimiteit: de gegeven input in dit formulier wordt volledig geanonimiseerd. Dit wil zeggen dat jullie naam en de organisaties waarvoor jullie tewerkgesteld zijn nooit rechtstreeks met verwerkte gegevens geconnecteerd kan worden. Uit de gegevens zal enkel de grootte-orde en sector (non-profit of profit) naar voren komen.

De mail die jullie werd gestuurd die jullie bracht naar dit formulier via de link, bevat ook een bijlage, genaamd "Informed-Consent_E-mail". Dit document legt kort nog eens dit onderzoek uit en voornamelijk wat er met de bekomen data zal gebeuren. Indien jullie dit document nog niet ondertekenden bij voorgaand mailverkeer, wil ik jullie graag vragen dit te doen alvorens dit formulier in te vullen.

Achteraan het formulier werd plaats gelaten voor verdere opmerkingen of bedenkingen, voel jullie vrij hier iets in te vullen als dit nodig blijkt.

Alvast heel erg bedankt voor jullie deelname.

Met vriendelijke groeten
Nathalie Colpin

Volgende

Pagina 1 van 4

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Deze content is niet gemaakt of goedgekeurd door Google. [Misbruik rapporteren](#) - [Servicevoorwaarden](#) - [Privacybeleid](#)

Google Formulieren

Gegevens respondent en organisatie

Voor een correcte verwerking van de data en om anonimiteit te kunnen waarborgen, is het van belang een correct beeld te kunnen vormen over de organisatie.

Wat is jouw functie in de organisatie waarvoor je tewerkgesteld bent?

Jouw antwoord

Is de organisatie een:

Non-profitorganisatie

Profit organisatie

Anders:

De organisatie bemiddelt voor vrijwilligersprojecten in één/meerdere landen/continenten?

Eén land

Meerdere landen in één continent

Landen in meer dan één continent

De organisatie bemiddelt voor één/meerdere domeinen van vrijwilligerswerk?

Bijv. milieu, jeugdwelzijn, bouwen, ...

Jouw antwoord

De organisatie voorziet:

Vrijwilligerswerk in groep geplaatst in het buitenland

Vrijwilligerswerk individueel geplaatst in het buitenland

Anders:

Wat is bij benadering het gemiddeld aantal buitenlandse vrijwilligersprojecten waar jullie vrijwilligers naar uitsuren per jaar?

Jouw antwoord

Wat is bij benadering het gemiddeld aantal vrijwilligers dat jullie uitsuren naar het buitenland per jaar?

Jouw antwoord

Vorige

Volgende

Pagina 2 van 4

Interviewschema

Hieronder komen vragen in 4 delen: (1) een aantal algemene vragen over het uitzenden van vrijwilligers naar het buitenland, gevolgd door een chronologisch verloop van de relatie tussen de organisatie en vrijwilligers (2) voor vertrek - pre-trip, (3) gedurende het verblijf in het buitenland - peri-trip en (4) na terugkeer naar het thuisland - post-trip.

Internationaal vrijwilligerswerk

Algemene vragen over het wat en waarom van vrijwilligers in het buitenland inzetten.

Welk doel streven jullie in het algemeen als organisatie na met het uitzenden van vrijwilligers naar het buitenland?

Ligt er bijvoorbeeld een grotere nadruk op intercultureel begrip en ontwikkelingshulp of eerder op vrije tijd en culturele activiteiten? Wat zijn de doelstellingen van het vrijwilligerswerk versus de specifieke noden en karakteristieken van de organisatie en buitenlandse vrijwilligersprojecten?

Jouw antwoord _____

Voor welke werkzaamheden worden vrijwilligers in het algemeen zoal ingezet in de vrijwilligersprojecten en hoe belangrijk zijn ze voor de werking hiervan?

Wat zijn de primaire rollen van vrijwilligers (welke activiteiten behoort een individuele vrijwilliger uit te voeren)? Wat is de grootte orde van de inzet van vrijwilligers voor de projecten (hoe diepgaand de vrijwilligers de werking bepalen - complementair of essentieel)?

Jouw antwoord _____

Pre-trip

Hoe is de verhouding tussen de organisatie en de vrijwilligers voor vertrek naar het buitenland?

Hoe vinden, benaderen en trekken jullie vrijwilligers aan voor buitenlandse projecten?

Bijv. beurzen, website, advertenties, sociale media, ...

Jouw antwoord _____

Hoe verloopt de procedure nadat iemand zich aanbiedt voor een buitenlands vrijwilligersproject?

Aanvraagprocedure: interview, screening & matching, selectiecriteria, ... ; Oriëntatie, informatie-, voorbereidings- en trainingsmogelijkheden ; Vrijwilligers-overeenkomst en job omschrijving ; ...

Jouw antwoord _____

Wat wordt er de vrijwilligers aangeboden?

Naast vrijwilligersplek bijv. verblijfplaats, vliegtickets en ander vervoer, maaltijden, vrije tijdsactiviteiten. All-inclusive formules mogelijk? In welke mate zijn er verschillende samenstellingen hierin mogelijk? Wat met de kostprijs en transparantie over waar de geldstromen naartoe gaan?

Jouw antwoord _____

Peri-trip

Hoe is de verhouding tussen de organisatie en de vrijwilligers gedurende het verblijf in het buitenland?

Hoe verloopt de communicatie met de vrijwilligers eens ze in het buitenland verblijven?

Jouw antwoord

Welke mogelijkheden tot begeleiding en ondersteuning zijn er voor de vrijwilligers gedurende het verblijf in het buitenland?

Bijv. lokale contactpersoon of te contacteren persoon voor (emotionele) ondersteuning, vragen van trips & trick, ... trainingsmogelijkheden ter plaatse, reflectiemomenten, ...

Jouw antwoord

Waar en hoe kunnen vrijwilligers met eventuele klachten terecht gedurende het verblijf in het buitenland? Hoe gaan jullie hier mee om?

Jouw antwoord

Welke mogelijkheden tot toezicht/controler over de werkzaamheden zijn er voor de vrijwilligers gedurende het verblijf? Hoe wordt dit teruggekoppeld naar de vrijwilligers?

Jouw antwoord

Post-trip

Hoe is de verhouding tussen de organisatie en de vrijwilligers na terugkeer naar het thuisland?

Hoe verloopt de communicatie met de vrijwilligers eens ze zijn teruggekeerd vanuit het buitenland?

Op korte termijn versus lange termijn

Jouw antwoord

Welke mogelijkheden tot begeleiding en ondersteuning zijn er voor de teruggekeerde vrijwilligers?

Bijv. debriefing, terugkom-momenten, ...

Jouw antwoord

Op welke manier meet de organisatie de geleverde bijdrage van de vrijwilligers voor de organisatie en het vrijwilligersproject?

Jouw antwoord

Op welke wijze erkent de organisatie de geleverde inzet ten aanzien van de vrijwilligers?

Jouw antwoord

Waar en hoe kunnen vrijwilligers terecht met feedback? Hoe wordt dit doorgegeven aan de lokale partner en teruggekoppeld aan de vrijwilliger?

Bijv. reflectie en evaluatiemogelijkheden

Jouw antwoord

Vorige

Volgende

Pagina 3 van 4

Slot

Om af te ronden nog enkele algemene vragen over vrijwilligersmanagement na het stellen van bovenstaande vragen.

Waar ligt de eindverantwoordelijkheid in de organisatie voor de managementprocessen die naar boven kwamen in voorgaande vragen?

Bijv. de organisatie in haar geheel of een specifiek departement/persoon

Jouw antwoord

In welke mate zijn de managementprocessen die naar boven kwamen in voorgaande vragen geformaliseerd?

Niet - weinig - matig - sterk - zeer sterk geformaliseerd

Niet geformaliseerd 1 2 3 4 5 Zeer sterk geformaliseerd

Hebben jullie nog opmerkingen of bedenkingen na het invullen van dit formulier?

Jouw antwoord

Willen jullie graag op de hoogte gehouden worden van het eindresultaat van dit onderzoek?


- Ja
- Nee

Bedankt!

Ik wil jullie heel erg bedanken voor jullie medewerking aan mijn onderzoek. Tot horens!

Vorige

Verzenden

 Pagina 4 van 4

Bijlage III. Geïnformeerde toestemming: video-call interviews



Internationaal vrijwilligersmanagement – Individuele interviews

INFORMED CONSENT

Dit is de geïnformeerde toestemming voor een kwalitatief onderzoek naar de organisatorische praktijken van internationaal vrijwilligersmanagement. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Nathalie Colpin, studente aan de Vrije Universiteit Brussel, in samenwerking met haar promotor, Prof. dr. Marc Jegers, met oog op het behalen van de graad van Master in de Bedrijfskunde.

Beschrijving en doel van het onderzoek

Dit onderzoek behandelt het fenomeen van internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersvakanties/-toerisme (internationaal vrijwilligerswerk met ruimte voor vrije tijd, culturele en toeristische activiteiten) en poogt inzicht te krijgen in hoe organisaties vrijwilligers in een internationale context managen (bijv. visie op vrijwilligers, interactie tussen organisatie en vrijwilligers, procedurele werking, doelstellingen, enz.).

Om kennis en inzicht te krijgen in internationaal vrijwilligersmanagement, zullen individuele interviews (\pm 1 uur à 1,5 uur) plaatsvinden met medewerkers van verschillende organisaties die deze buitenlandse ervaringen met vrijwilligerswerk voorzien of hiervoor bemiddelen. Dit interview vindt plaats omdat ik ervan overtuigd ben dat jouw kennis van de organisatie waarvoor je tewerkgesteld bent mij verder kan helpen in mijn onderzoek.

Privacy en anonimiteit

Dit gesprek zal worden opgenomen voor de verwerking achteraf. Deze opname zal nooit openbaar of naar derden worden verspreid. De persoonlijke informatie die wordt prijsgegeven in deze studie zal vertrouwelijk worden behandeld. Alle deelnemers worden gecodeerd (pseudonamen) in de verwerking en rapportering van de gegevens. Dit betekent dat jouw naam nooit geassocieerd zal worden met de verzamelde en gepubliceerde informatie. Daarnaast zullen andere persoonlijke gegevens die kunnen worden gelinkt aan jou (bijv. namen van collega's, functie) worden geanonimiseerd of weggefilterd.

Deelname aan het interview is vrijwillig en je hebt het recht op elk ogenblik te stoppen met deelname.

Door dit document te ondertekenen, stem je in met gebruik van jouw anonieme informatie voor wetenschappelijke doeleinden binnen het hierboven geschetste kader.

Toestemming

Ik, ondergetekende,
stem in met de inhoud van dit document en stem toe deel te nemen aan deze studie.

Datum:

Handtekening:

Nathalie Colpin – Generaal Bernheimlaan 19, 1040 Etterbeek – Nathalie.Colpin@vub.be – +32474/76.30.91

Bijlage IV. Geïnformeerde toestemming: e-mail interviews via invulformulier



Internationaal vrijwilligersmanagement – Individuele interviews

INFORMED CONSENT

Dit is de geïnformeerde toestemming voor een kwalitatief onderzoek naar de organisatorische praktijken van internationaal vrijwilligersmanagement. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Nathalie Colpin, studente aan de Vrije Universiteit Brussel, in samenwerking met haar promotor, Prof. dr. Marc Jegers, met oog op het behalen van de graad van Master in de Bedrijfskunde.

Beschrijving en doel van het onderzoek

Dit onderzoek behandelt het fenomeen van internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersvakanties/-toerisme (internationaal vrijwilligerswerk met ruimte voor vrije tijd, culturele en toeristische activiteiten) en poogt inzicht te krijgen in hoe organisaties vrijwilligers in een internationale context managen (bijv. visie op vrijwilligers, interactie tussen organisatie en vrijwilligers, procedurele werking, doelstellingen, enz.).

Om kennis en inzicht te krijgen in internationaal vrijwilligersmanagement, zullen medewerkers van verschillende organisaties bevroegd worden. Dit interview vindt plaats omdat ik ervan overtuigd ben dat jouw kennis van de organisatie waarvoor je tewerkgesteld bent mij verder kan helpen in mijn onderzoek.

Privacy en anonimiteit

Het ingevuld formulier zal worden opgeslagen voor de verwerking achteraf, maar zal nooit openbaar of naar derden worden verspreid. De persoonlijke informatie die wordt prijsgegeven in deze studie zal vertrouwelijk worden behandeld. Alle deelnemers worden gecodeerd (pseudonamen) in de verwerking en rapportering van de gegevens. Dit betekent dat jouw naam nooit geassocieerd zal worden met de verzamelde en gepubliceerde informatie. Daarnaast zullen andere persoonlijke gegevens die kunnen worden gelinkt aan jou (bijv. namen van collega's, functie) worden geanonimiseerd of weggefilterd.

Deelname aan het interview is vrijwillig en je hebt het recht op elk ogenblik te stoppen met deelname.

Door dit document te ondertekenen, stem je in met gebruik van jouw anonieme informatie voor wetenschappelijke doeleinden binnen het hierboven geschetste kader.

Toestemming

Ik, ondergetekende,
stem in met de inhoud van dit document en stem toe deel te nemen aan deze studie.

Datum:

Handtekening:

Nathalie Colpin – Generaal Bernheimlaan 19, 1040 Etterbeek – Nathalie.Colpin@vub.be – +32474/76.30.91

Bijlage V. E-mailsjabloon voor organisaties: Nederlands

Betreft: Aanvraag tot medewerking aan onderzoek Masterproef “Internationaal vrijwilligersmanagement”

Beste Meneer
Beste Mevrouw

Mijn naam is Nathalie Colpin, studente aan de Vrije Universiteit Brussel. In het kader van mijn masterproef (thesis) voor de opleiding ‘Master in de Bedrijfskunde’, maak ik een analyse over organisaties die **internationaal vrijwilligerswerk en vrijwilligersvakanties** (met ruimte voor vrije tijd en toeristische activiteiten) organiseren en voorzien. Specifiek onderzoek ik hoe deze organisaties hun **vrijwilligers managen**: de visie op vrijwilligers, interactie tussen organisatie en vrijwilligers, procedurele werking, doelstellingen, ed. Graag wil ik via deze weg ook jullie als organisatie benaderen en vragen naar jullie medewerking aan dit kleinschalige onderzoek.

Om mijn analyses vorm te kunnen geven, zal ik **individuele interviews** afnemen bij medewerkers van verschillende organisaties die deze buitenlandse ervaringen met vrijwilligerswerk voorzien. Door de huidige omstandigheden met betrekking tot COVID-19, zullen de interviews uiteraard **online** worden afgenomen. Dit kan een mondeling interview zijn via (video)bellen of een ‘schriftelijk’ interview via e-mail.

- **Videobellen** (of enkel audio indien gewenst). Deze interviews gebeuren bij voorkeur via “teams”, een platform waarbij enkel de organisator van een meeting moet beschikken over de applicatie. De interviews zullen ongeveer een uur tot anderhalf uur duren en worden opgenomen om het uittypen en analyseren ervan mogelijk te maken.
- **E-mail**. De vragen van het interview worden, na goedkeuring van deelname, doorgestuurd via mail. De antwoorden op de gestelde vragen kunnen dan verzameld worden. Na 2 weken zal er een herinnering gestuurd worden met de vraag naar de stand van zaken. Graag wil ik jullie ook vragen akkoord te gaan met het achteraf eventueel stellen van bijvragen.

Uiteraard zullen de opnames en e-mails enkel ter beschikking zijn voor mijzelf. De uitgetypte interviews en mails worden **geanonimiseerd** en zullen **niet** als **bijlage** aan mijn masterproef worden toegevoegd.

Zie jij of ziet iemand van jouw mede-collega’s het zitten deel te nemen aan mijn onderzoek? Dan hoor ik het graag, zodat ik jullie verder kan informeren over mijn onderzoek.

Alvast hartelijk bedankt en een goede gezondheid gewenst.

Met vriendelijke groeten

Nathalie Colpin
Studente Master Bedrijfskunde
Vrije Universiteit Brussel

Bijlage VI. E-mailsjabloon voor organisaties: Engels

Subject: Participation in Master's thesis research about "International Volunteer Management"

Dear Sir,
Dear Madam,

My name is Nathalie Colpin, student at the Free University of Brussels, Belgium (Vrije Universiteit Brussel - VUB). For my Master's thesis within the study "Master in Business Administration and Management", I conduct a research about organisations that mediate for **international volunteer and volunteer tourism/holiday** opportunities (international volunteering with time for cultural activities). Specifically, I investigate how these organisations **manage** their **volunteers**: procedures, vision on volunteers, interaction between organisation and volunteers, objectives, etc. Writing you this e-mail, I would like to ask you as an organization for your cooperation in this small-scale study.

In order to shape my analysis, I will **interview** employees from different organisations that provide these experiences with volunteering abroad. The interviews will take place online, in the form of an oral interview (video calling) or a "written" interview (e-mail).

- **Video call** (or only audio if desired). These interviews take place in an online application, preferably "Teams", as this is a platform whereby only the organizer of a meeting must have downloaded the application. The interviews will take an hour to an hour and a half, and will be recorded to allow for typing and analysis afterwards.
- **E-mail**. The questions will be forwarded by email after approval of participation. The answers can then be collected. After 2 weeks, a reminder will be sent, asking about the progress. I would like to ask you to agree with possible additional questions I may have afterwards.

The recordings and emails are only available to myself. The typed interviews and processed emails will be **anonymized**. Also, they will **not** be added to my Master's thesis as an **attachment**.

Would you or one of your co-workers like taking part in my research? Then I would like to hear from you so that I can further inform you about my research.

Thank you in advance and wish you good health.

Yours faithfully,

Nathalie Colpin
Student MSc. in Business Administration & Management (Bedrijfskunde)
Free University of Brussels (Vrije Universiteit Brussel)