

Werven van vrijwilligers en het inspelen op hun verwachtingen: op weg naar nieuw vrijwilligersmanagement

Van nachtmerrie naar een zoete werkelijkheid?

Prof. Dr. Lucas C.P.M. Meijs

Lonneke Roza

April 2009

Rotterdam School of Management, Erasmus University

lmeys@rsm.nl



Voorwoord

Met het onderzoek naar de motivatie van Mentoring Vrijwilligers in Nederland is voor ons een andere wereld verder open gegaan. Zoals zo vaak in Nederland doen vrijwilligers belangrijk werk en moeilijke taken en functies. Mentoring vrijwilligers vormen daar absoluut een goed voorbeeld van. Het was zowel academisch als voor het algemene gevoel over Nederland-Vrijwilligersland een fascinerend onderzoek!

Wij willen daarom de respondenten van de enquêtes, de deelnemers aan de focusgroepen en de deelnemers aan de discussiegroepen hartelijk danken voor hun medewerking. Speciale dank aan John van Zijl en Carien van Nierop voor hun bijdrage in de discussie met ‘de begeleidingscommissie’. In het verlengde daarvan dank aan Stichting Mentorschap Rotterdam die dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt.

Prof. Dr. Lucas Meijjs

Lonneke Roza

Rotterdam School of Management

Erasmus University

Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Inhoudsopgave 3

Introductie 4

Stichting Mentorschap 6

Mentoring in het algemeen 8

Methodologie 12

Het statische motivatie profiel: Resultaten enquête 14

De dynamische motivatie: focusgroepen 17

Conclusie 18

Werving 19

Benadering 19

Boodschap 19

Beloningstructuur 21

Eind conclusie 23

Referenties 25

Bijlage 1: Enquête Clary et. al (1991) 26

Introductie

Een stevige uitdaging tot een redelijke nachtmerrie voor modern vrijwilligersmanagement is de eerste typering die opkomt als de boodschap van de Stichting Mentorschap gepresenteerd wordt. Stichting Mentorschap zet vrijwillige mentoren in bij mensen die in een afhankelijke situatie in een zorginstelling zelf geen zorggerelateerde beslissingen meer kunnen nemen en ook geen familie en/of vrienden hebben die in staat zijn om dat voor hen te doen. Deze mentoren worden benoemd door de kantonrechter voor een onbekende termijn, namelijk totdat de mentorrelatie stopt omdat de cliënt waarschijnlijk overleden is. Vanuit modern vrijwilligersmanagement is dit ingewikkeld omdat:


- het voor de te werven vrijwilliger onduidelijk is wat precies het commitment inhoudt. Hoewel het duidelijk is dat het om een beperkt aantal uren per week/ maand gaat is volstrekt onhelder voor hoeveel maanden of jaren dit wordt aangegaan;
- de kantonrechter de enige is die feitelijk tussentijds de mentor van zijn / haar werkzaamheden kan ontheffen. Hiermee wordt een van de sterkste inhoudelijke kenmerken van vrijwilligerswerk, namelijk dat de beschikkingsmacht over inrichting en voortzetting van het (vrijwilligers)contract in hoge mate bij de vrijwilliger ligt (ook al is vrijwilligerswerk niet vrijblijvend) teniet gedaan;
- het onduidelijk is waar precies de waardering van de vrijwilliger vandaan komt. In regulier mentor vrijwilligerswerk komt dit van de gementoreerde¹ maar bij deze vorm is dat veel minder duidelijk, ook omdat de familie vaak ontbreekt;
- het onduidelijk is wat precies de relatie is tussen de mentor vrijwilliger, de collega mentor vrijwilligers en de stichting mentorschap waar de vrijwilliger onder valt of voor werkt;
- er vanuit de (dominante) economische theorie een basaal negatieve aanleiding is achter het instellen van deze vorm van mentorschap, namelijk dat de (medewerkers van de) instellingen, waarin kwetsbare cliënten met grote informatie asymmetrie verblijven, gecontroleerd moeten worden.

Onder andere naar aanleiding van een verkennend onderzoek door studenten in het kader van een keuzevak Nonprofit Management aan de Rotterdam School of Management in voorjaar 2008, is besloten om een onderzoek te doen naar drie specifieke vragen:

1. Wat (de)motiveert mentorschap vrijwilligers?
2. Hoe kunnen mentorschap vrijwilligers geworven worden?
3. Hoe kunnen mentorschap vrijwilligers behouden worden?

¹ In dit rapport zal 'gementoreerde' worden gebruikt als de term voor een persoon die een mentor nodig heeft. Dit is lijn met de terminologie welke de kantonrechter gebruikt.

In het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van dit onderzoek. In het eerste hoofdstuk wordt een korte omschrijving gegeven van de Stichting Mentorschap zelf. In het tweede hoofdstuk wordt een beperkt overzicht gegeven van de literatuur over mentorschap. Daarin zal duidelijk worden dat de invulling door Stichting Mentorschap redelijk uniek is. In het derde hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek beschreven. Hierin wordt de vraagstelling verder aangescherpt en beschreven hoe het onderzoek heeft plaats gevonden. In het vierde deel wordt verslag gedaan van de resultaten. Als laatste worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd.



Stichting Mentorschap

Mentorschap is een speciale vorm van vrijwilligerswerk, die sterk differentieert van traditionele vormen van vrijwilligerswerk. Een mentor wordt door een kantonrechter aangesteld, waardoor de mentor de wettelijke belangenbehartiger wordt van een cliënt die zelf niet meer in staat is voor zichzelf beslissingen te maken. De mentor wordt geacht om in de geest van de gementoreerde beslissingen te maken, maar ook op te komen voor de belangen van de gementoreerde met betrekking tot de zorg die deze behoort te krijgen. Strikt genomen hoeven deze mentoren niet zelf verschillende werkzaamheden uit te voeren maar moeten er op toe zien dat dit wel en goed gebeurt. Zo moet een mentor aan de bel trekken als een cliënt niet de juiste zorg (in de brede zin van het woord) krijgt of lijkt te krijgen, maar hoeft de mentor deze werkzaamheden (het deel van de niet medische componenten) niet zelf uit te voeren. Hetzelfde geldt voor het kopen van kleding en andere noodzakelijke goederen; dat is in principe werk voor de instelling of voor een ander soort vrijwilliger. Vooral wordt verwacht dat de mentor betrokken is bij zorginhoudelijke beslissingen, zoals over de te slikken medicijnen of te hanteren (dwang)maatregelen. De mentor neemt de natuurlijke positie van de cliënt en de familie over in het zorgsysteem. Een Stichting Mentorschap fungeert hier als intermediair door een mentor aan een cliënt te matchen (na de vraag vanuit een zorginstelling) en deze gedurende het mentorschap te begeleiden en te ondersteunen. Op dit moment worden mentoren op eigen naam en individueel door de kantonrechter aan een cliënt gekoppeld. De aanstelling door de kantonrechter geeft deze vorm van vrijwilligerswerk een unieke positie.

Dat mentorschap een specifieke vorm van mentoring-vrijwilligerswerk is, blijkt uit drie karakteristieken. Allereerst, in vergelijking met de traditionele vorm van coaching of mentoring is er bij dit soort mentorschap een andere relatie tussen de mentor en de gementoreerde. De gementoreerde is vaak zelf niet in staat om feedback te geven (of in zeer beperkte mate) of progressie te laten blijken. De mate van waardering vanuit de gementoreerde is dus (zeer) beperkt of niet aanwezig. Bij traditioneel mentoring, zie het tweede hoofdstuk voor een korte bespreking, is het de gementoreerde die een groot deel van de waardering geeft door progressie te vertonen en misschien wel zelf de mentor te bedanken. Ten tweede is er een andere introductie van de mentor bij de gementoreerde. De mentor wordt gematched vanuit de organisatie (vaak via Stichting Mentorschap), maar wordt vervolgens door een kantonrechter aangewezen en benoemd. De gementoreerde of een 'bekende' vertegenwoordiger van de gementoreerde (ouders, leerkracht, manager) heeft hierin betrekkelijk weinig te zeggen. Het gaat, in ieder geval in theorie, veel minder over het maken van een inhoudelijke of emotionele match omdat de gementoreerde daar nauwelijks op aanspreekbaar is. Het wordt nog een stap zwaarder doordat de mentor beslissingen moet kunnen maken in de geest van de gementoreerde en een wettelijke bevoegdheid daartoe heeft. Zonder deze wettelijke bevoegdheid zouden de mentoren hun werk niet kunnen doen, omdat zij dan alleen een (adviserende) rol zouden kunnen bekleden wanneer de instelling dit wil, c.q. goed uit komt. Deze wettelijke bevoegdheid tot het maken van beslissingen over het leven van een ander (niet familie) komt niet veel voor bij traditionele vormen van vrijwilligerswerk (misschien dat de gastouder constructies met jonge kinderen een zelfde kenmerk hebben). Als derde kan deze vorm van mentorschap getypeerd worden als serieus vrijwilligerswerk met een dubbelzinnig eindig karakter welke sterk verschilt met traditioneel vrijwilligerswerk. Bij

traditioneel vrijwilligerswerk kan een vrijwilliger relatief eenvoudig (al dan niet met een opzegtermijn) aangeven dat hij/zij wil stoppen. Bij een mentorschap daarentegen, gaat men een verbintenis aan totdat de cliënt komt te overlijden. Vroegtijdig stoppen kan in theorie wel (en gebeurt ook in zeer uitzonderlijke gevallen), maar dit moet door de kantonrechter worden goedgekeurd. Dit is niet eenvoudig. Bovendien wordt een mentor aangewezen tot een cliënt totdat deze overlijdt. De mentor weet dus niet over welke termijn zij een verbintenis aangaan. In sommige gevallen kan dit een paar maanden duren, maar er zijn ook mentoren die hun cliënten al meer dan 5 jaar ondersteunen. Dit soort vrijwilligerswerk is dus niet planmatig of contractueel vast te leggen.

Uit deze drie punten blijkt dat mentorschap een bijzondere vorm van vrijwilligerswerk is, welke niet past binnen de traditionele vorm van vrijwilligerswerk. Dit heeft consequenties voor vrijwilligersmanagement.



Mentoring in het algemeen

De literatuurverkenning heeft laten zien dat er weinig tot niets academisch en onafhankelijk geschreven is over deze vorm van mentoring. Deze wordt dan ook niet verder behandeld in dit rapport.

De meeste literatuur over mentoring gaat in op de traditionele betekenis van een mentor, namelijk het overbrengen van kennis en vaardigheden van een ervaren persoon op een onervaren persoon. Ook over deze gewone mentoring is echter relatief weinig geschreven behalve over de inderdaad relevante vraag of de gementoreerde er beter van wordt. Gezien de vraagstelling van dit onderzoek en de specifieke context van gementoreerden die er echt niet van kunnen leren, is echter besloten juist die literatuur links te laten liggen. De hier behandelde literatuur gaat, hoewel vaak zijdelings, in op de inrichting van het mentor programma, inclusief het werven en selecteren van deze mentors.

In de samenleving, literatuur, het onderwijs en het bedrijfsleven is de laatste jaren de aandacht voor mentoring enorm gestegen. Oorspronkelijk is het begrip mentor af te leiden uit het boek *Odyssey* van Homer waarin Mentor de vertrouweling was van Odysseus om zijn zoon les te geven en te begeleiden (Daresh 1995). Mentors, maatjes en coaches worden voor verschillende uitdagingen en doelgroepen in de samenleving ingezet. Er kan bijvoorbeeld een mentor worden ingezet bij het ontwikkelen van competenties in de werksfeer (Clutterbuck en Megginson, 1999). Bovendien is het hedendaags vrij normaal dat er in (achterstands) wijken mentoren worden ingezet om een voorbeeldrol te vervullen om jongeren op het rechte pad te houden. Big Brother Big Sister is een organisatie in Nederland die sociaal zwakkere kinderen koppelt aan maatjes om te zorgen dat zij, door het gebrek aan aandacht door wat voor reden dan ook, later niet terug zullen vallen op het zorgsysteem door psychische problemen. De term mentor in dit onderzoek houdt zich bezig met mensen met een (geestelijke) beperking of een chronische ziekte, mensen met psychiatrische problematiek en (dementerende) ouderen. Mentoring is daarmee in advertenties en dergelijke een verwarrende, dubbelzinnige term.

Kram (1985) definieert mentoring als “een ontwikkelingsrelatie welke de individuele groei en ontwikkeling versterkt”. Megginson en Clutterbuck (1995) geven als definitie van mentoring: “off-line help by one person to another in making significant transitions in knowledge, work or thinking”. Gibb (1994) definieert een mentor als een deskundig en ervaren persoon met een specifieke persoonlijke interesse in het helpen, coachen en ontwikkelen van een junior of minder ervaren persoon. Banicky en Noble (2000) noemen een meer algemene definitie van mentoring: een strategie om de in moeilijke omstandigheden opgroeiende jeugd te behoeden voor de negatieve consequenties van het niet afmaken van school etc. Wanneer we de vele definities in de literatuur naast elkaar leggen kan gesteld worden dat er een aantal algemene kenmerken kunnen worden onderscheiden:

- Het betreft een persoonlijke relatie;
- Senior/ ervaren versus junior/ onervaren;
- Er is sprake van overdracht van kennis en/of vaardigheden.

Naast verschillende doelgroepen zijn er misschien ook internationale en culturele verschillen conform de resultaten van Clutterbuck en Megginson (1999) in hun onderzoek naar mentoring door (top-)managers in het bedrijfsleven. Opvallend in hun analyse is de relatieve gelijkwaardigheid van mentor en gementoreerde in de Nederlandse context vergeleken bij Amerika. Ook lijkt het erop dat mentoring meer gericht is op praktische aspecten dan het meer ‘zware’ inzicht in jezelf van bijvoorbeeld Frankrijk of Groot Brittannië. Binnen de ontwikkeling van een mentor- gementoreerde relatie kunnen volgens Kram (1983), wederom in een onderzoek naar de relatie tussen managers en (jonge) werknemers, verschillende fases worden onderscheiden: de initiatiefase, cultiveringfase, afscheidingfase en de herdefiniëringfase (zie tabel 1). Deze fasering laat goed zien dat in klassieke mentoring de gementoreerde uiteindelijk de mentor niet meer nodig heeft.

Phases of The Mentor Relationship

Phase	Definition	Turning Points
Initiation	A period of six months to a year during which time the relationship gets started and begins to have importance for both managers	Fantasies become concrete expectations. Expectations are met; senior manager provides coaching, challenging work, visibility; junior manager provides technical assistance, respect and desire to be coached. There are opportunities for interaction
Cultivation	A period of two to five years during which time the range of career and psychosocial functions provided expand to a maximum.	Both individuals continue to benefit from the relationship. Opportunities for meaningful and more frequent interaction increase. Emotional bond deepens and intimacy increases.
Separation	A period of six months to two years after a significant change in the structural role relationship and/ or in the emotional experience of the relationship.	Junior manager no longer wants guidance but rather the opportunity to work more autonomously. Senior manager faces midlife crisis and is less available to provide mentoring functions. Job rotation or promotion limits opportunities for continued interaction; career and psychosocial functions can no longer be provided.

Redefinition	An indefinite period after the separation phase, during which time the relationship is ended or takes on significant different characteristics, making it a more peerlike friendship.	Blocked opportunity creates resentment and hostility that disrupts positive interaction. Stresses of separation diminish, and new relationships are formed. The mentor relationship is no longer needed in its previous form. Resentment and anger diminish; gratitude and appreciation increase. Peer status is achieved.
---------------------	---	--

Tabel 1: fases van een mentoring relatie (Kram, 1983, p 622)

Megginson en Clutterbuck (1995) hebben in uitgebreid onderzoek weten vast te stellen dat mentoring voordeel oplevert voor alle betrokken partijen. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de voordelen die mentoring kan opleveren voor de mentor zelf worden er vier categorieën omschreven door Megginson en Clutterbuck (1995):

- Verbeterde prestaties van de mentor zelf;
- Stijgende tevredenheid, loyaliteit en zelfkennis;
- Toename in kennis en kunde;
- Ontwikkeling van leiderschapscompetenties.

De stijgende tevredenheid van de mentor wordt in de literatuur het meest genoemd als voornaamste voordeel van het mentorschap voor de mentor zelf (Megginson en Clutterbuck 1995; Ragins 1999).

Megginson en Clutterbuck (1995) definiëren vier criteria om een mentor te selecteren:

- Bekwaamheid van de mentor: welke criteria dienen hiervoor te worden gehanteerd?
- Geloofwaardigheid: wat maakt de mentor geloofwaardig ten opzichte van de gementoreerde?
- Beschikbaarheid: afstemmen van mogelijkheden van zowel de mentor als de gementoreerde;
- Motivatie: wat motiveert zowel de mentor als de gementoreerde om in een relatie deel te nemen?

Het hiervoor gegeven literatuuroverzicht is onvolledig maar geeft een goed inzicht in de verschillende onderwerpen die in de algemene literatuur behandeld worden met betrekking tot de inrichting van een programma. De overeenkomsten tussen regulier mentoring en de mentoring

van dit onderzoek zitten vooral in het management van de mentoring; in alle vormen moet de mentor geworven, geselecteerd, ondersteund en 'ontslagen' worden. Het grote verschil zit in de positie van de gementoreerde die bij de Stichting Mentorschap geen zelfstandige eigen rol kan spelen. Dit betekent vooral dat de gementoreerde geen rol kan spelen in het geven van feedback en erkenning / waardering.



Methodologie

Zoals aangegeven in de introductie richt dit onderzoek zich op drie vragen vormgegeven vanuit de praktijk en het verkennende studentenonderzoek:

1. Wat (de)motiveert mentorschap vrijwilligers?
2. Hoe kunnen mentorschap vrijwilligers geworven worden?
3. Hoe kunnen mentorschap vrijwilligers behouden worden?

Deze drie praktijkvragen zijn vertaald naar de volgende vijf onderzoeksvragen:

1. Wat is het motivatieprofiel van de huidige vrijwilligers? (statisch)
2. Wat motiveert en demotiveert de huidige vrijwilligers? (dynamisch)
3. Wat zijn wervingsboodschappen die aansluiten bij het motivatieprofiel van de huidige vrijwilligers?
4. Wat zijn wervingsboodschappen die aansluiten bij een motivatieprofiel van andere vrijwilligers (bv jongeren, allochtonen, etc)?
5. Wat is een bij de vrijwilligers aansluitende 'beloningsstructuur'?

Centraal bij dit onderzoek staat de motivatie van vrijwilligers. De motivatie van mensen om vrijwilligerswerk te doen kan zeer uiteenlopend zijn. Sommige mensen geven heel duidelijk aan dat ze iets terug willen hebben voor of via hun vrijwilligerswerk, terwijl anderen hun sociale betrokkenheid en altruïstisch gedrag benadrukken. Het onderzoek naar de motivatie van mensen om vrijwilligerswerk (te gaan) doen kent drie verschillende benaderingen: een fundamentele, een narratieve en een functionele benadering (zie Willems, 1993).

In de fundamentele benadering gaat het om de eigenlijke drijfveren van prosociaal gedrag. Prosociaal gedrag en vrijwilligerswerk zijn niet altijd hetzelfde maar de vraag die gesteld wordt is of niet alles te herleiden is tot eigenbelang, of dat er toch zoiets bestaat als altruïsme? De narratieve benadering ziet motieven niet als interne drijfveren, maar als verhalen die mensen vertellen over het eigen doen en laten. Mensen geven dan meestal aan dat het vrijwilligerswerk in het verlengde ligt van eigen ervaringen, bezigheden en interesses. Ook sociale netwerken zijn van belang.

In de functionele benadering wordt er vanuit gegaan dat vrijwilligerswerk voor mensen verschillende functies (tegelijkertijd) kan vervullen. Vrijwilligers ontplooiën zich, vinden compensatie voor onvrede in hun baan, hun thuissituatie of werkloosheid, hebben sociale contacten of ontwikkelen vaardigheden. Vrijwilligerswerk geeft een extra mogelijkheid om kunde, kennis en kennissen op te doen die elders eveneens van waarde kunnen zijn. Dit kan zijn om mensen uit hun eigen isolement te halen, een hogere eigenwaarde te geven en de mogelijkheid om via vrijwilligerswerk relevante ervaring voor betaalde arbeid op te doen.

In de functionele benadering blijkt vrijwilligerswerk voor individuen meerdere functies te vervullen. Willems (1993) geeft er vier: waarde-expressieve functies (tonen van betrokkenheid), sociaal-aanpassende functies (sociale contacten), kennisfuncties (leren en doen) en ego-defensieve functies (compensatie en structuur in het leven). Clary et. al (1991) geven er zes:

- Sociaal: vrijwilligerswerk doen om een sociale behoefte te bevredigen zoals het vertonen van gewenst en aangepast gedrag.
- Waarden: vrijwilligerswerk doen om uitdrukking te geven aan eigen normen en waarden.
- Carrière: vrijwilligerswerk doen om vaardigheden te ontwikkelen, nieuwe kansen op werk te creëren of kennis te maken die van belang kunnen zijn voor de carrière.
- Begrip: vrijwilligerswerk doen om de behoefte te bevredigen om begrip te hebben voor de problemen van de doelgroep of zichzelf.
- Eigenwaarde: vrijwilligerswerk doen om de eigenwaarde te verhogen doordat men zich gewenst en belangrijk voelt.
- Bescherming: vrijwilligerswerk doen om te ontsnappen aan eenzaamheid, schuldgevoelens en dergelijke.

Om antwoord te kunnen krijgen op de onderzoeksvragen is er gebruik gemaakt van een enquête, focusgroepen en discussiegroepen. In het onderzoek is gewerkt vanuit de functionele vrijwilligersmotivatie benadering van Clary et. al. (1991) (Volunteer Function Inventory). In de functionele benadering wordt gekeken naar welke toegevoegde waarde vrijwilligerswerk heeft voor de vrijwilliger. De door hun ontwikkelde enquête (zie bijlage 1) is al enkele keren in Nederland gebruikt. Clary, Snyder en andere onderzoekers uit hun groep hebben op basis van de VFI ook onderzoek gedaan naar de effecten van verschillende wervingsboodschappen.

De enquête bestaat uit stellingen over de 6 componenten van de functionele motivatie van vrijwilligers. Deze motivatie bestaat uit zowel sociale functies als psychologische functies (sociaal, carrière, begrip, waarden, bescherming en eigen waarde). Elke motivatie indicator heeft vijf onderliggende vragen, waarmee het totaal aantal vragen op 30 komt. De coördinatoren van de verschillende locaties van Stichting Mentorschap hebben de enquêtes uitgezet onder de vrijwilligers. De respondenten is gevraagd in hoeverre zij de stelling belangrijk of van toepassing vonden op een Likert-schaal van 1-7. Hierbij is 1 totaal niet belangrijk/relevant en 7 zeer belangrijk/relevant. De schaal-scores hebben geleid tot een gemiddelde score voor een component van de functionele motivatie. Hoe hoger de score, hoe belangrijker/relevanter dit onderdeel is voor de motivatie van de desbetreffende vrijwilliger.

Nadeel van de VFI is echter dat dit vooral een statisch beeld oplevert terwijl bekend is dat de motivatie van vrijwilligers door de tijd heen veranderd. Daarom zal naast een enquête (VFI) gewerkt worden met focusgroepen om de narratieve benadering vorm te geven. In een narratieve benadering staan de verhalen van vrijwilligers centraal waardoor specifiekere gekeken kan worden naar de aanleiding voor het beginnen met vrijwilligerswerk en de belangrijke redenen om te blijven. Tijdens de focusgroepen zijn er drie kernvragen gesteld: 1) Waarom bent u mentor

geworden? 2) Waarom blijft u mentor en met welke voorwaarden? 3) Wat zijn redenen om te stoppen met het mentorschap? Het doel van de focusgroepen is om een aanvulling en verdiepingsslag te maken van de VFI. Tot slot is er ook gebruik gemaakt van discussiegroepen om inzicht te krijgen in potentiële beloningsmogelijkheden en wervingsboodschappen.

De enquête is rechtstreeks uitgezet onder 161 mentoren in Nederland. Stichting Mentorschap Breda heeft zelf de enquête uitgezet onder haar ongeveer 40 vrijwilligers (respons in Breda was 28). In principe hebben alle mentor vrijwilligers de enquête gekregen. Het aantal respondenten dat de enquête daadwerkelijk heeft ingevuld is 109 (N=109, uitgaande van totaal iets meer dan 200 vrijwillige mentoren in Nederland tijdens de onderzoeksperiode is daarmee de respons ruim 50% van de hele populatie en 68% van de steekproef). Hiervan zijn er 45 man en 63 vrouw. Van 1 respondent is het geslacht onbekend. De respondenten werken allemaal als mentor, aangesloten bij een van de vestigingen van Stichting Mentorschap. Deze stichtingen zijn gevestigd/werkzaam in regio Rotterdam, Breda, Noordwest Holland, Westelijk Brabant en Utrecht. De meeste respondenten zijn tussen de 56-65 jaar. 96,4% van de respondenten heeft een opleiding na de middelbare school gevolgd, waarvan 62,1% hoger of wetenschappelijk is opgeleid. Aan de drie focusgroepen hebben 18 mentoren deelgenomen, vanuit de verschillende regio's. Twee focusgroepen zijn gehouden in Rotterdam. Een focusgroep is gehouden in Breda. De deelnemers aan de focusgroep zijn persoonlijk benaderd door de coördinatoren. Aan de twee discussiegroepen hebben de eerste keer 9 en de tweede keer 6 coördinatoren en bestuursleden deelgenomen.

Het statische motivatie profiel: Resultaten enquête

Bij de enquêtes komt duidelijk naar voren welke factoren de mentoren als motivatie zien om dit (vrijwilligers) werk te doen. De component 'Waarden' heeft een score van 5,58 op een schaal van 1 tot 7, met een standaarddeviatie (variatie van de antwoorden) van 0,966. Dit impliceert dat de antwoorden van de respondenten sterk met elkaar overeenkomen. De component 'Begrip' scoort een 4,12 op een schaal van 1-7, met een standaarddeviatie van 1,502. Ondanks dat de variatie tussen de antwoorden van de respondenten bij deze vraag wat hoger ligt, is dit nog steeds statistisch verantwoord gegeven het aantal respondenten. De derde belangrijke factor is 'Eigen waarde', welke een gemiddelde heeft van 3,45 met een standaarddeviatie van 1,318. Ook deze factor is statistisch verantwoord en impliceert dat eigen waarde een motivatie is om een mentorschap aan te gaan. 'Sociaal', 'Carrière' en 'Bescherming' hebben allen lagere scores (respectievelijk 2,78; 1,89; 1,99) met variatie in de antwoorden (standaarddeviatie respectievelijk 1,797; 1,197; 0,984). Dit impliceert dat deze factoren de mentoren niet of nauwelijks motiveert om dit soort (vrijwilligers) werk te doen. Overigens scoren deze onderdelen van het motivatie profiel altijd wat lager.

	Waarden	Begrip	Carrière	Eigenwaarde	Sociaal	Bescherming
Iedereen	5,5843	4,1231	1,8914	3,4447	2,7844	1,9924
N = 109	N= 102	N= 104	N= 105	N= 103	N = 109	N= 105
	Sd= 0,96624	Sd= 0,50218	Sd= 1,19680	Sd= 1,31773	Sd = 1,179682	Sd= 0,98368

Man	5,5143 N= 43 Sd= 1,53320	4,0293 N= 41 Sd= 1,47551	2,0571 N= 42 Sd= 1,19616	3,6000 N= 43 Sd= 1,43626	3,0581 N= 43 Sd= 1,53320	2,1333 N= 42 Sd= 1,04407
Vrouw	5,6305 N= 59 Sd= 0,89736	4,1645 N= 62 Sd= 1,53239	1,7774 N=62 Sd= 1,20333	3,3333 N=60 Sd= 1,22608	2,6231 N= 65 Sd= 1,95012	1,9032 N=62 Sd= 0,94487
=< 35 jaar	6,2000 N= 2 Sd= 0,84853	5,1000 N= 2 Sd= 2,12132	2,6000 N= 2 Sd= 0,84853	3,0000 N= 2 Sd= 1,69706	1,8000 N= 2 Sd= 0,28284	1,6000 N= 2 Sd= 0,28284
35 – 55 jaar	5,4462 N= 26 Sd= 0,78446	4,1704 N= 27 Sd= 1,22751	2,3259 N= 27 Sd= 1,38136	3,3520 N= 25 Sd= 1,06502	2,0000 N= 27 Sd= 0,92767	1,8222 N= 27 Sd= 0,74490
> 55 jaar	5,6435 N= 69 Sd= 1,00110	4,1449 N= 69 Sd= 1,60839	1,7211 N= 71 Sd= 1,12096	3,5457 N= 70 Sd= 1,39561	3,0878 N=74 Sd= 1,97953	2,0639 N= 72 Sd= 1,06775
LBO	6,2500 N= 4 Sd= 0,34157	4,5333 N= 3 Sd= 0,80829	1,4000 N= 4 Sd= 0,36515	4,7333 N= 3 Sd= 1,10151	3,4375 N= 4 Sd= 1,77218	2,0500 N= 4 Sd= 0,57446
MBO/HBO/VWO	5,5571 N=98 Sd= 0,97441	4,1109 N= 101 Sd= 1,51855	1,9109 N= 101 Sd= 1,21473	3,4060 N= 100 Sd= 1,30870	2,7595 N= 105 Sd= 1,80142	1,9901 N= 101 Sd= 0,99815
Breda	5,7086 N= 35 Sd= 0,90403	4,2811 N= 37 Sd= 1,39480	1,9421 N= 38 Sd= 1,42481	3,6778 N= 36 Sd= 1,50373	2,2410 N= 39 Sd= 1,26340	2,1211 N= 38 Sd= 1,09004
Rotterdam	5,4857 N= 28 Sd= 1,02766	4,0741 N= 27 Sd= 1,69538	1,5630 N= 27 Sd= 0,88758	3,1714 N= 28 Sd= 1,29009	2,1714 N= 28 Sd= 1,10315	1,8370 N= 27 Sd= 0,90815

Tabel 2: Overzicht uitkomsten motivatie profiel mentoren

Zoals de tabel laat zien is er niet of nauwelijks verschil tussen de motivatieprofielen van mannen en vrouwen. De resultaten van de verschillende indicatoren van motivatie komen redelijk overeen. Beiden scoren zeer sterk op 'Waarden' met een relatief lage variatie in de antwoorden, waardoor 'Waarden' als belangrijkste motivatie kan worden gezien bij het aangaan van een mentorschap. Opvallend is echter dat mannen het component 'Sociaal' hoger waardeert dan vrouwen (mannen 3,06 met standaarddeviatie 1,533 en vrouwen 2,62 met standaarddeviatie 1,950). Een mogelijke verklaring kan zijn dat mannen een bewustere keuze maken voor vrijwilligerswerk in de zorg en dit beschouwen als een vorm van sociaal gedrag. Carrière wordt door beide groepen gezien als minder belangrijk bij de keuze om een mentorschap aan te gaan (respectievelijk 2,06 en 1,78)

Leeftijd kan een rol spelen in de motivatie om vrijwilligerswerk te gaan doen. Elke leeftijdscategorie heeft zijn eigen kenmerken, welke in zijn algemeenheid onderling niet veel zullen verschillen. De leeftijdscategorieën onderling kunnen echter wel duidelijke verschillen vertonen, waardoor het interessant is om te kijken of bij mentorschap er verschillen zijn in de motivatie van de vrijwilligers met verschillende leeftijden. Zoals te verwachten scoort de leeftijdscategorie <35 jaar significant hoger op 'Carrière' dan de leeftijdscategorie 55+ (respectievelijk 2,60 en 1,72). Dit is vanzelfsprekend te verklaren omdat de leeftijdscategorie 55+ geen of weinig interesse meer heeft om een stap te maken in hun carrière. Echter, beide scores geven aan dat dit überhaupt geen belangrijke indicator is voor de motivatie om een mentorschap aan te gaan. Ook scoort de categorie <35 jaar hoger op 'Begrip' (5,10 tegenover 4,12). Ondanks het verschil in de mate van de motivatie geven beiden categorieën aan dat dit een belangrijke tot zeer belangrijke indicator is. De leeftijdscategorieën <35 en 36-55 scoren significant lager dan het gemiddelde (respectievelijk 1,80 en 2,00 tegenover 2,78) op 'Sociaal'. Dit kan op een zelfde manier worden uitgelegd als bij de mannen, alleen dan met een negatief teken. Jongeren zullen minder snel aangeven in hun peer groep dat ze dit werk doen.

Naast geslacht en leeftijd kan ook opleiding een rol spelen bij de motivatie van vrijwilligers om een mentorschap aan te gaan. De respondenten die een LBO achtergrond hebben scoren op verschillende indicatoren significant hoger. 'Sociaal' wordt gewaardeerd met een 3,44 (gemiddeld 2,78), 'Waarden' heeft een gemiddelde score onder LBO opgeleide mensen van 6,25 (gemiddeld 5,58) en 'Eigen waarde' scoort een 4,73 (gemiddeld 3,45). Er is geen significant verschil tussen de andere opleidingscategorieën (MBO, HBO en WO).

De respondenten die in Westelijk Brabant werkzaam zijn, scoren significant lager op 'Begrip' dan de andere respondenten. Ondanks dat alle respondenten aangeven dat dit een indicator is voor de motivatie om een mentorschap aan te gaan, reageren de respondenten uit Westelijk Brabant minder op deze factor (3,16 tegenover 4,11). Noordwest Holland geeft als enige aan dat 'Sociaal' het minst belangrijk is als motivatie voor een mentorschap. De overige respondenten vinden namelijk dat carrière namelijk het minst belangrijk is als motivatie.

Ondanks dat er verschillen zijn tussen de antwoorden als de respondenten worden opgedeeld in leeftijdscategorie, geslacht en opleidingsniveau, kan er door het relatief laag aantal respondenten geen statistisch uitsluitsel worden gegeven. De uitkomsten zijn daarom indicatief. Ze geven een impressie, zonder dat het statistisch verantwoord kan worden.

De dynamische motivatie: focusgroepen

Met de drie focusgroepen zijn de resultaten van de enquêtes aangevuld. De aanwezigen bij deze focusgroepen zijn allen actief als mentor op dit moment. Zoals eerder gesteld is gezocht naar een antwoord op drie vragen. Hiermee kan het inzicht in de (statische) functionele motivatie van mentoren verder worden verdiept omdat het inzicht geeft in de aanleiding om actief te worden en de redenen om actief te blijven.

Ten eerste is er gevraagd wat de mentoren heeft bewogen om een mentorschap aan te gaan. De mentoren geven aan dat zij veelal direct zijn gevraagd, via een advertentie zijn getriggerd of vanwege een ervaring met een familielid hebben besloten om mentor te worden. De motivatie hierachter is veelal het opkomen voor mensen die zelf niemand hebben om dit voor hen te doen. Onrechtvaardigheid speelt hierbij een grote rol.

Op de vraag waarom de mentoren dit werk blijven doen, spreken de meeste respondenten over voldoening. Voldoening blijkt een aantal vormen te kunnen aannemen. Er kan sprake zijn van directe voldoening vanuit de cliënt, zoals dat een cliënt opfleurt als de mentor er is. Maar het kan ook betekenen dat het persoonlijke (intrinsieke) voldoening geeft, doordat de mentor heeft gezien dat hun behartiging daadwerkelijk iets heeft verbeterd in de levensomstandigheden van de cliënt. Bovendien geeft het voldoening als zij daadwerkelijk iets voor elkaar krijgen voor de cliënt.

Het feit dat de mentor door de rechter wordt benoemd, heeft geen invloed op de beslissing om mentor te blijven. Het is wel belangrijk in de relatie met de instelling. Het is voor de mentoren namelijk belangrijk om benoemd te zijn, omdat zij op die manier iets kunt bereiken.

De redenen om te stoppen als mentor zijn vrij eenduidig. Stoppen zou overwogen worden als een eigen familielid hulp nodig heeft. Ook het verslechteren van de eigen gezondheid speelt een belangrijke rol bij de keuze om wellicht te stoppen als mentor. Ook geven enkele respondenten aan dat zij zullen stoppen als de begeleiding van de mentoren zou wegvallen. Zonder begeleiding zien veel mentoren de taak niet zitten. Bovendien willen de mentoren graag gerespecteerd en erkent worden. Dit komt naar voren wanneer er gesproken wordt over stoppen bij een ernstig conflict met medici of verpleeghuispersoneel. Dit is niet geheel ondenkbaar, want deze mensen kunnen het gevoel hebben dat de mentor alleen een adviserende rol heeft en zij als vakkrachten het 'beter weten'. Zij nemen dan niet de beslissingsbevoegdheid van de mentor in acht. Anderen geven echter aan dat dat juist ook een reden kan zijn om door te vechten voor de belangen van de cliënt. Redenen om te stoppen zijn anders dan momenten om te stoppen. De respondenten geven aan dat zij bij het overlijden van hun huidige gementoreerde zichzelf de vraag zullen stellen of ze met een nieuwe gaan beginnen.

Uit de focusgroepen blijkt dat er twee soorten mentoren kunnen worden onderscheiden. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een serieuze bezoeker en een serieuze belangenbehartiger. De serieuze bezoeker is een mentor die naast belangenbehartiging ook sociale activiteiten met hun cliënt onderneemt. Dit kan variëren van een wekelijks kopje koffie tot een wandeling naar het winkelcentrum. Zij zien de taak als mentor vaak als een bezoeker met een speciale verantwoordelijkheid. De serieuze belangenbehartiger daarentegen ziet het

bezoeken van de cliënten meer als een middel om hun doel te bereiken. Zij gaan wel op regelmatige basis langs, maar zullen geen (onnodige) uitstapjes met de cliënt maken.

Conclusie

Uit het eerste deel van het onderzoek (enquête en focusgroepen) blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen twee groepen mentoren:

1. Serieuze belangenbehartiger; Dit type mentor heeft vaak een slechte ervaring met instellingen, doordat een familielid problemen heeft ondervonden bij een (zorg) instelling. Zij willen graag opkomen voor mensen en dat doen zij door middel van 'vechten' in plaats van samenwerking met het verplegend personeel, de artsen en de instelling. Bezoeken is alleen een middel om hun doel te bereiken. Dit doen zij niet voor het sociale aspect. Dit type vrijwilliger kan omschreven worden als een activist.
2. Serieuze bezoeker; Deze mensen hebben vaak een zorgachtergrond, waardoor zij weten welke problematiek er in (zorg) instellingen afspeelt. Zij willen vaak graag samenwerken met het personeel van de instelling en vertrouwen op hun deskundigheid. Zij gaan dus niet de strijd aan, maar pakken problemen op een veel mildere manier aan. Zij gaan regelmatig op bezoek en geven op deze manier een sociaal aspect aan het mentorschap. Het sociale aspect wordt voornamelijk vanuit het oogpunt van de cliënt gedaan. De serieuze bezoeker heeft niet als doel om het voor hun eigen sociale leven te doen. Wel erkennen zij dat het omgaan met de cliënt bijdraagt aan het verbreden van de horizon.

Een serieuze belangenbehartiger is geen betere mentor dan een serieuze bezoeker of visa versa. Het is zeer afhankelijk van de context welk type mentor er nodig is. Het zou kunnen zijn dat er een activist nodig is, omdat de zorginstelling verzaakt in de dagelijkse hygiëne van de cliënt. Bij een zorginstelling waar alles netjes verloopt, is er waarschijnlijk eerder behoefte aan iemand die samenwerkt en overlegt met het personeel en bovendien af en toe een kop koffie met de cliënt drinkt.

Werving

Op basis van de twee verschillende soorten vrijwilligers die zijn geïdentificeerd (serieuze bezoeker en serieuze belangenbehartiger) kan ook onderscheid gemaakt worden in de wervingsboodschap en de manier waarop de vrijwilligers kunnen worden geworven. Doordat er verschillen zitten in de motivatie en achtergrond van de type vrijwilligers is het belangrijk om de twee type mentoren op een specifieke manier te benaderen en daardoor te werven. Hierbij is de manier van benaderen en de boodschap erg belangrijk. Bovendien moet rekening gehouden worden met het feit dat mentoring ten tijde van dit onderzoek (nog) geen wijdverspreid fenomeen is. De samenleving heeft een beeld van een mentor als ervaren persoon die zijn/haar kennis en ervaringen deelt met een onervaren persoon. Het zou het werven van potentiële mentoren vergemakkelijken als de speciale vorm van mentorschap waar dit onderzoek over gaat, meer bekendheid zou genieten en daarmee een breder draagvlak heeft in de samenleving.

Benadering

Bij het benaderen van potentiële mentoren is het belangrijk het profiel van de gewenste mentor in ogenschouw te nemen. Er zijn verschillende manieren van werven, die elk een ander type vrijwilliger zal aantrekken. Voor het aantrekken van serieuze belangenbehartigers zullen advertenties goed werken. Hierdoor zullen solisten zich aanmelden die willen opkomen voor een ander. Adverteren is een manier van werven die past bij het profiel van de serieuze belangenbehartiger, omdat zij vaak meer een afstandelijke band met de cliënt aangaan. Zij willen zich niet dieper betrekken bij het leven van de cliënt dan noodzakelijk is om hun taken goed uit te voeren. De serieuze bezoekers zullen daarentegen eerder worden aangesproken wanneer zij door middel van het sociale netwerk (persoonlijk) worden gevraagd. Dit type mentor heeft vaak een zorgachtergrond en wil dit (na pensioen) nog benutten door iets voor iemand anders te doen.

Er blijkt een spanning te zijn tussen de kwantiteit en het werven van de juiste mentoren voor de taak. Belangrijk aspect hierbij is dat de mentoren op basis van de behoefte van de gementoreerde moet worden geworven. Er zou dus een balans moeten worden gevonden tussen de type mentoren op basis van de context waarin de Stichting Mentorschap zich bevindt. Met andere woorden, op basis van de kennis over de instelling, de voorgaande ervaringen van andere mentoren en de achtergrond van de gementoreerde zou een profielschets kunnen worden gemaakt van de behoefte aan een serieuze belangenbehartiger of een serieuze bezoeker. Het maakt het werven van mentoren echter wel complex.

Boodschap

Uit het onderzoek blijkt dat het type mentor dat geworven wordt waarschijnlijk mede wordt bepaald door de soort wervingsboodschap. Wervingsboodschappen met de nadruk op “opkomen voor de medemens” of “vrijwilligerswerk met een speciale verantwoordelijkheid” zal leiden tot de aanmelding van serieuze belangenbehartigers. Deze boodschap draagt namelijk uit dat er gevochten moet worden voor het ‘goede doel’ (medemens). Daarentegen zal een wervingsboodschap met de nadruk op “liefde voor uw medemens” of “hart op de juiste plaats” eerder serieuze bezoekers trekken, die graag iets willen betekenen voor de medemens.

	Serieuze bezoeker	Serieuze belangenbehartiger
Achtergrond	Veelal zorgachtergrond	Slechte ervaring zorg familielid
Motivatie	Mensen een eerbaar en gezellige tijd geven	Vechten voor de goede zaak
Manier	Samenwerken	Strijd
Sociaal bezoek	Ja	Nee
Slogan	Geef iemand weer een stem	Hier waak ik
Werving	Directe benadering	Advertenties
Wervingsboodschap	“Liefde voor een mens”	“Kom op voor uw medemens!”

Tabel 3: Tweedeling in vrijwillige mentoren

Door het splitsen in twee extreme typen mentoren kan een profielschets worden gemaakt, waarin duidelijk wordt dat de twee verschillende type mentoren een ander beeld hebben van het mentorschap, een andere achtergrond hebben en daarom een andere benadering en boodschap bij werving nodig hebben. In tabel 3 staat een overzicht van de verschillen tussen de twee typen en daarbij ook het verschil in benadering en boodschap.



Beloningstructuur

Een mentor staat midden in het zorgsysteem van de cliënt. De mentor fungeert dus eigenlijk als een spin in een web, met lijntjes naar alle partijen die (direct of indirect) betrokken zijn bij de zorg van de cliënt. De beloning (immaterieel of materieel) kan dus komen vanuit dit hele zorgsysteem en beperkt zich dus niet tot de directe begeleiders van de mentor (Stichting Mentorschap).

Uit de focusgroepen en de workshops is gebleken dat de mentoren veelal immateriële beloningen zoeken. Dit kan op verschillende manieren worden geuit. De sterkste factoren van beloning die een mentor zoekt zijn erkenning en respect. De mentoren geven aan dat zij erkend willen worden als belangenbehartiger van de cliënt en dat zij respect krijgen van de mensen die binnen het zorgsysteem van de cliënt opereren. Hun *license to operate* hangt hier ook van af. Zonder erkenning kunnen de mentoren hun taak niet uitvoeren. Bovendien is het belangrijk voor de mentoren om tijdens het uitvoeren van de taak serieus genomen te worden (en daarmee respect te krijgen). Het is belangrijk voor een mentor om deze vorm van erkenning te krijgen van de (medewerkers en artsen) van de zorginstelling waar de cliënt verblijft. Waardering voor het werk dat zij verrichten is ook een mogelijke beloning die een mentor kan krijgen. Bovendien geven de mentoren aan dat zij het belangrijk vinden dat zij ondersteund worden door de stichting. Het ontbreken van de ondersteuning kan zelfs leiden tot het besluit om te stoppen als mentor. Status is een factor welke verleend kan worden door ‘gerespecteerde’ mensen, die zelf veelal ook een bepaalde status en/of aanzien hebben (kantonrechter, burgemeester, bekende Nederlander). Het motiveert mensen om gewaardeerd te worden voor het werk wat zij verrichten door een persoon die zij hoog in het vaandel hebben staan. Zij kunnen daar ook een vorm van status aan ontleen.

Materiële beloning is een breed begrip en kan dus ook breed geïnterpreteerd worden. Hierbij kan worden gedacht aan een kaartje voor een speciale gelegenheid (kerst of verjaardag), een attentie bij het eindigen van een mentorschap of een kerstpakket. Bovendien kan er gedacht worden aan kortingsbonnen bij bioscopen en theaters. Dit hoeft niet veel geld te kosten als er wordt samen gewerkt met de diverse organisaties/instellingen. Wel moet er rekening gehouden worden met het feit dat mentoren geen grote cadeaus willen ontvangen. Het gaat de mentoren meer om het gebaar wat gemaakt wordt. Ook is er een spanning wanneer er materiële beloningen zullen worden gegeven door de zorginstelling. Een kaartje voor de verjaardag kan als zeer attent worden geïnterpreteerd, maar een grotere materiële beloning, zoals een kerstpakket (als de mentor in principe als medewerker/vrijwilliger voor de zorginstelling wordt gezien) kan worden opgevat als ‘omkoping’.

Er zijn verschillende groepen die ‘beloningen’ aan de mentoren kunnen geven. Het zorgsysteem van een cliënt bestaat namelijk uit verschillende groepen mensen die ieder op hun eigen manier (bewust of onbewust) kunnen belonen. Stichting Mentorschap, de begeleider van de mentor, is een belangrijke speler in de beloningstructuur, maar zeker niet de enige. Soms is de cliënt (in beperkte mate) ook in staat om waardering uit te spreken, al zal dit in veel gevallen niet zo zijn. De eventuele familie van de cliënt (hoewel zelf niet in staat om de taak van een mentor op zich te nemen) kan de mentor belonen door middel van het geven van respect, waardering en erkenning. De artsen en verpleegkundigen van de cliënt kunnen de mentor de *license to operate* legitimeren.

Wettelijk gezien zijn zij legitiem om de belangen te behartigen, maar in sommige gevallen blijkt dat zij niet altijd worden erkend en gerespecteerd als belangenbehartiger van de cliënt. Het is dus belangrijk voor de mentor dat dit door de verpleegkundigen en artsen wordt gedaan. Interessant is de beloning vanuit de kantonrechter en/of derden. Na de aanstelling evalueert de kantonrechter of de mentor zijn of haar taak voldoende uitvoert. Tijdens de evaluatie kan de kantonrechter laten blijken dat hij/zij de mentor waardeert en respecteert voor de taak die deze vrijwilliger uitvoert. Bovendien kan deze een vorm van status ontlenen aan de mentor en is het een vorm van erkenning. De beloning vanuit derden is op dit moment nog een onbekende methode voor Stichting Mentorschap. Bij derden kan gedacht worden aan een bekende uit de regio (burgemeester, oud-burgemeester, bekende Nederlander, persoon met hoge status binnen het vakgebied etc), welke een evaluatie doet met de mentor. Derden kunnen op deze manier respect, waardering en status ontlenen aan de mentor.

Uit het onderzoek blijkt dus dat er veel verschillende partijen zijn die de mentor kan belonen. Deze beloningen kunnen materieel of immaterieel zijn, afhankelijk van de partij die de beloning geeft.

Beloning	Respect	Waardering	Status	Materiele Beloning	Erkenning	Ondersteuning
Coordinator mentor	X	X		X	X	X
Familie	X	X			X	
Client	X/0	X/0				
Zorginstelling	X	X	X	?	X	X
Directe verpleegkundigen	X				X	
Artsen	X				X	
Kantonrechter	X	X	X		X	
Derden	X	X	X			

Tabel 4: Beloningen vanuit het zorgsysteem van een cliënt (X/0 = context afhankelijk of dit gegeven kan worden; ?= spanningsveld)

Eind conclusie

Mentoring vrijwilligerswerk wijkt op drie belangrijke punten sterk af van wat gebruikelijk is in het één-op-één vrijwilligerswerk. Allereerst is er een andere relatie tussen de mentor en de gementoreerde, omdat de gementoreerde vaak zelf niet in staat is om feedback te geven (of in zeer beperkte mate) of om progressie te laten blijken. Ten tweede speelt in de matching de gementoreerde zelf geen grote rol. Als derde is het serieus vrijwilligerswerk waar een vrijwilliger niet zonder problemen zelf eenvoudig mee kan stoppen. Deze drie punten maken het management van vrijwilligers een extra uitdaging.

Op basis van deze drie punten mag verwacht worden dat mentoring vrijwilligers in hun motivatie om te kiezen voor dit werk en in hun motivatie om dit werk te blijven doen afwijken van 'reguliere' mentoren. Op basis van dit onderzoek, met alleen data van mentoring vrijwilligers, kan geen uitspraak worden gedaan over het verschil. Wel kan geconstateerd worden dat de mentoring vrijwilligers niet hoog scoren op de motivatie onderdelen bescherming, carrière en sociaal. De lage score op bescherming kan waarschijnlijk verklaard worden doordat de mentoring vrijwilligers echt stevige mensen moeten zijn zonder eigen problemen. Dit is dus een gevolg van de selectie. De lage score op carrière kan vooral verklaard worden door de gemiddeld hogere leeftijd en zelfs pensioen status van veel vrijwilligers. De wat meer onverwachte lage score op sociaal zou wel eens een effect kunnen van de één-op-één relatie tussen vrijwilliger en cliënt, terwijl relaties met andere vrijwilligers min of meer ontbreken.

Veel opvallender, en redelijk onverwacht, was de tweedeling in de mentoring vrijwilligers tussen enerzijds serieus bezoekwerk en anderzijds serieuze belangenbehartiging. Beide doen goed en belangrijk werk voor de cliënt, hoewel de echt toegevoegde waarde vooral afhankelijk is van de context. Verwacht mag worden dat serieus bezoekwerk vooral past bij instellingen die de mentor serieus nemen. Serieus belangenbehartiging is vooral belangrijk bij de instellingen die (helaas) de mentor, en in het verlengde daarvan de cliënt, minder serieus nemen. Het lijkt erop alsof de volgende matching tabel gemaakt kan worden:

	Instelling positief tegenover mentoring	Instelling negatief tegenover mentoring
Bezoekwerk	++	--
Belangenbehartiging	--	++

Tabel 4: relatie zorginstelling versus mentor

Voor de inrichting van de vrijwilligersmanagement componenten werving en erkenning is het onderscheid ook relevant. Beide groepen moeten benaderd worden met de nadruk op het belang en de relatieve zwaarte van het werk. De serieuze bezoeker-vrijwilligers zullen wat meer in persoonlijk contact en op persoonlijke titel benaderd kunnen en moeten worden. Bezoeker-vrijwilligers hebben ook waarschijnlijk geen probleem met een belangrijke rol in het proces van werven en erkennen van de instelling. De serieuze belangenbehartigers kunnen waarschijnlijk ook of misschien zelfs wel beter via 'anonieme' media benaderd worden. Voor hen is de instelling echter waarschijnlijk niet

welkom in dit proces. Dit verschil heeft onder andere als consequentie dat iedere stichting Mentorschap zich bij de werving moet realiseren dat een bepaalde wervingsmethoden en wervingsboodschap dus zal 'voorsorteren' op een bepaalde type mentorschap vrijwilliger.

Als laatste punt de specifieke mogelijkheden voor jongeren en allochtonen. Hoewel onze data verzameling hier niet (allochtonen) of nauwelijks (jongeren) over is gegaan, is wel te verwachten dat voor deze twee specifieke groepen de werving maar beperkt zal moeten en hoeven afwijken. Zowel voor jongeren als allochtonen zal de wervingsboodschap nog duidelijker moeten maken waarom zij dit werk moeten doen. Een van de coördinatoren illustreerde dat goed met een verhaal over een Antilliaanse-Nederlander mentor die over de streep getrokken was omdat een cliënt alleen papiamento sprak en daarom echt een tolk nodig had om nog een beetje serieus genomen te worden. Ons onderzoek maakt duidelijk dat de regionale verschillen tussen de vestigingen van Stichting Mentorschap verwaarloosbaar zijn.



Referenties

- Banicky, L. en Noble, A. (2000), *Mentoring Students*, Education Policy Brief, Vol. 5.
- Clary, E. G. en Snyder, M. (1991). The functional analysis of altruism and prosocial behavior: the case of volunteerism. In: Clark, M. S. (ed.) 1991. *Prosocial behavior*. Sage, Newbury park/London/New Delhi.
- Clutterbuck, D. en Megginson, D. (1999), *Mentoring Executives and Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Daresh, J.C. (1995), Research base on mentoring for educational leaders: What do we know?, *Journal of Educational Administration*, Vol. 33, No. 5, pp. 7-16.
- Gibb, S. (1994), *Evaluating Mentoring*, Education + Training, Vol. 36, No. 5, pp. 32-39.
- Kram, K. (1983), Phases of the Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 608-625.
- Kram, K. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Lanham Maryland.
- Megginson, D., Clutterbuck, D. et al. (1995), *Mentoring in Action*, London, Kogan Page Limited.
- Ragins, B.R. en Scandura, T.A. (1999), Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of Being a Mentor, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4, pp. 496-509.
- Willems, L. (1993). Vrijwilligerswerk tussen altruïsme, eigenbelang en burgerzin. In: *Sociale interventie*, jrg. 2, nr. 1, p. 9-16.

Bijlage 1: Enquête Clary et. al (1991)

De functionele motivatie

De volgende enquête is bedoeld om inzicht te krijgen in de verschillende motieven die mensen hebben om mentorschap (vrijwilligerswerk) te doen. Bij het invullen van deze enquête verzoeken wij u om u te concentreren op het vrijwilligerswerk dat u doet bij uw stichting mentorschap. Deze enquête bestaat uit dertig uitspraken en vier aanvullende algemene vragen.

Invulinstructie: omcirkel op de schalen wat voor u de waarde is van de uitspraken.

niet belangrijk neutraal zeer belangrijk

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

niet belangrijk neutraal zeer belangrijk

- | | | |
|-----|--|---------------------------|
| 1. | Vrijwilligerswerk kan me helpen een voet tussen de deur te krijgen op een plaats waar ik graag zou werken. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. | Mijn vrienden doen aan vrijwilligerswerk. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. | Ik voel me betrokken bij mensen die minder bedeed zijn dan ik. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. | Mensen uit mijn vriendenkring willen dat ik vrijwilligerswerk doe. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. | Vrijwilligerswerk geeft mij het gevoel onmisbaar te zijn. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. | Mensen uit mijn omgeving hechten veel belang aan iets voor de samenleving doen. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. | Hoe slecht ik me ook voel, vrijwilligerswerk helpt me het te vergeten. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. | Ik ben oprecht bezorgd over de doelgroep waarvoor ik werk. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. | Door vrijwilligerswerk voel ik me minder eenzaam. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. | Ik kan nieuwe contacten maken die me wellicht kunnen helpen in mijn toekomstige carrière. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. | Vrijwilligerswerk helpt mij van het schuldgevoel af, dat ik beter bedeed ben dan anderen. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. | Ik kan meer leren over het doel waarvoor ik werk. | 1 2 3 4 5 6 7 |

13. Vrijwilligerswerk draagt bij aan mijn gevoel van eigenwaarde. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
14. Vrijwilligerswerk geeft mij een andere kijk op het leven. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
15. Vrijwilligerswerk geeft mij de kans om nieuwe toekomst en/of carrière mogelijkheden te ontdekken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
16. Ik trek mij het lot van anderen aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
17. Anderen in mijn persoonlijke vriendenkring geven hoog op over vrijwillige maatschappelijke dienstverlening. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
18. Door vrijwilligerswerk doe ik praktijkervaring op. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
19. Ik vind het belangrijk om anderen te helpen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
20. Vrijwilligerswerk helpt me mijn persoonlijke problemen op te lossen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
21. Vrijwilligerswerk helpt mij te slagen in mijn beroep. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
22. Ik kan iets doen voor de goede 'zaak'. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
23. Vrijwilligerswerk is een belangrijke activiteit voor mensen in mijn vriendenkring. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
24. Vrijwilligerswerk is een goede uitvlucht voor mijn eigen dagelijkse zorgen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
25. Door vrijwilligerswerk kan ik leren omgaan met veel verschillende mensen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
26. Vrijwilligerswerk geeft mij een gevoel 'nodig te zijn'. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
27. Vrijwilligerswerk geeft mij een beter gevoel over mezelf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
28. Ervaring met vrijwilligerswerk staat goed op mijn c.v. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
29. Vrijwilligerswerk is een manier om nieuwe vrienden te maken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
30. Ik kan mijn sterke en zwakke punten ontdekken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1. Geslacht:

<input type="checkbox"/>	Man	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vrouw	<input type="checkbox"/>

2. Wat is uw leeftijd?

_____ jaar

3. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

<input type="checkbox"/>	LBO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	MBO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	HBO	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Universitair	<input type="checkbox"/>

4. Via welke stichting Mentorschap bent u als mentor werkzaam:

<input type="checkbox"/>	Rotterdam	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Breda	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Westelijk Brabant	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Noordwest Holland	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Achterhoek-Twente	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Zwolle	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Groningen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Utrecht	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Netwerk Nederland	<input type="checkbox"/>