

# Vrijwilligerswerk verhoogt inzetbaarheid van werknemers

Het ontwikkelen van coachingcompetenties gebeurt niet alleen binnen de muren van een bedrijf of via een klassieke opleiding. Het kan ook via vrijwilligerswerk. Bij YAR Vlaanderen, die jongeren in moeilijkheden ondersteunt, gingen medewerkers uit diverse bedrijven aan de slag. “Deze vorm van leren is een triple win”, zegt **Peggy De Prins** (Antwerp Management School) TEKST: MELANIE DE VRIEZE

YAR Vlaanderen biedt jongeren (15-21 jaar) in moeilijkheden een kans om hun leven weer op de sporen te krijgen. Via coachingprogramma's ervaren de jongeren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun keuzes. Het maken van bewuste keuzes is de eerste stap om hun leven zelf in handen te nemen. “Dit programma wordt mogelijk gemaakt door een ruim netwerk van vrijwilligers”, zegt Koen Frøberg. Hij breidt sinds enkele jaren het netwerk van coaches uit door hen te werven via het bedrijfsleven.

## INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

Peggy De Prins, professor en onderzoeker aan Antwerp Management School, is altijd op zoek naar pioniers op vlak van duurzaam hrm. “Bedrijven zijn collectief op zoek naar alternatieve manieren om een leven lang leren vorm te geven.

Leren moeten we niet alleen maar associëren met schoolbanken of *on the job*, het kan ook via vrijwilligerswerk. Zo hebben YAR en AMS elkaar gevonden.” Peggy De Prins onderzocht in welke mate het voor de werkgever en de werknemer loont om een engagement binnen YAR op te nemen en hoe ze dit kunnen toepassen op de werkvloer. Het ontwikkelen van coachingcompetenties via vrijwilligerswerk is een triple win voor zowel het bedrijf als de medewerkers en de maatschappij, zegt Peggy De Prins. Ze ziet bij de werkgevers twee redenen om deel te nemen aan het YAR-project. Een eerste is innovatie. “Bedrijven met een innovatief hr-beleid experimenteren met nieuwe leerstrategieën en willen de ontwikkeling en soft skills van hun medewerkers personaliseren. Met een YAR-ervaring bieden ze



“Wanneer de medewerkers terugkeren naar de werkvloer, kijken ze anders naar hun collega's. Ze leggen veel minder de verantwoordelijkheid bij iemand anders, maar pakken het op een andere manier aan”

**Peggy De Prins**

—  
Van links naar rechts  
**Peggy De Prins**, professor en onderzoeker Antwerp Management School, foto: Antwerp Management School,  
**Koen Frøberg**, directeur YAR Vlaanderen, foto: Noortje Palmers



“Medewerkers zijn trots omdat het bedrijf waar ze werken meer doet dan winst maken, maar ook verantwoordelijkheid draagt in de samenleving”  
**Koen Frøberg**

de medewerkers een grotere keuze aan om te groeien. In ruil voor die investering krijgt de werkgever veel competenties terug, zodat de medewerkers meer inzetbaar zijn.” Een tweede motief is duurzaamheid. “Bedrijven willen buiten hun cocon treden en een navelstreng hebben met de maatschappij. Ze willen de buitenwereld integreren in hun interne dynamiek.” Koen Frøberg merkt dat binnen bedrijven een grote community ontstaat. “Zeker in grote organisaties leren medewerkers elkaar beter kennen, niet vanuit hun functie, maar vanuit hun vrijwilligerswerk. De medewerkers zijn trots omdat het bedrijf waar ze werken, meer doet dan winst maken maar ook verantwoordelijkheid draagt in de samenleving.”

## PERSOONLIJKE GROEI

—  
Voor de medewerkers zijn er ook tal van voordelen. “Ze krijgen dezelfde opleiding en inzichten die we onze jongeren geven. De

vrijwilligers gaan ook door een persoonlijk groeiproces”, legt Koen Frøberg uit. Een klassieke coachingopleiding gebeurt vaak in een laboratoriumsetting. “Medewerkers spelen een fictieve rol om hun coachingcompetenties te oefenen. Het vrijwilligerswerk bij YAR is een real-life-ervaring. Als coach worden ze volwassen door het proces van vallen en opstaan. Een van de mooiste quotes die ik van de vrijwilligers hoorde, was: “Het leereffect ligt hoog. Het is niet rond het zwembad lopen, het is erin springen.” Die groei van competenties gaat verder dan coaching. Heel wat vrijwilligers getuigden dat ze beter werden in hun communicatie, in vergaderen en in zelfreflectie. “Ze benoemen veel beter hun sterktes en ontwikkelpunten”, geeft Peggy De Prins aan. “Je ziet ook een ongelooflijke groei in de omgang met anderen. De medewerkers investeren in hun loopbaan. Het vrijwilligerswerk versterkt hen niet alleen in hun huidige job, maar

ook in de toekomst. Daarnaast maken ze hun sociaal kapitaal sterker. Ze verlaten hun gekende werkplek en hebben contact met de doelgroep van kwetsbare jongeren en andere collega-vrijwilligers. Dat is verrijkend. Ten slotte verhoogt het hun gevoel van zingeving en motivatie. Ze vragen zich af hoe ze met een andere bril kunnen kijken naar hoe ze bezig zijn in hun job, er beter in worden en groeien.”

## OP DE WERKVLOER

—  
Uit het onderzoek van Peggy De Prins blijkt dat de medewerkers geen problemen hebben om de nieuwverworven competenties toe te passen op werkvloer. “De medewerker is coach van de jongere, maar de jongere is dit ook voor de vrijwilliger omdat hij vanuit andere invalshoeken kijkt en op een andere manier denkt. Wanneer de medewerkers terug naar de werkvloer gaan, kijken ze anders naar hun collega's. Ze leggen veel minder de verantwoordelijkheid

► bij iemand anders, maar pakken het op een andere manier aan. Ze kijken meer naar de mogelijkheden.” Door actiever te luisteren, zien de medewerkers zichzelf op een andere manier in relatie met de collega’s en de klanten. “Maar dat gebeurt heel organisch en impliciet. Hier moeten we nog de vertaalslag maken om hen er bewuster van te maken”, vindt Peggy De Prins. “Het is mijn droom dat medewerkers na hun vrijwilligerservaring een soort competentiecheck krijgen en dat hr samen met de werknemer bekijkt hoe die competenties verder ingezet kunnen worden. Daar zit nog potentieel in.” Koen Frøberg blikt tevreden terug, ondanks enkele hindernissen. “We moeten bedrijven nog vaak overtuigen van de meerwaarde van vrijwilligerswerk. De hr-afdeling, CSR en marketing en communicatie zouden veel meer samen moeten werken. Bedrijven raad ik aan om klein te beginnen, stap voor stap. Laat eerst een paar medewerkers deze ervaring opdoen en creëer zo ambassadeurs in het bedrijf.” Bedrijven beweren vaak dat ze een leven lang leren omarmen, maar toch scoren ze niet bijzonder goed. “Opleidingen zijn belangrijk, maar door het operationele en de werkdruk verdwijnt dit vaak op de achtergrond. Het is nochtans noodzakelijk, want een vierde van de medewerkers loopt het risico dat ze met hun huidige competenties niet meer inzetbaar zijn”, zegt Peggy De Prins. “Vrijwilligerswerk mag ook niet alleen de droom zijn van de ceo, maar moet breed gedragen worden en matchen met de bedrijfscultuur. Het mag geen *window dressing* zijn.” ¶



## ☛ CASE 1: KBC

# “Je wordt onmiddellijk in het zwembad gegooid”

**Al iets meer dan honderd KBC-medewerkers waren YAR-vrijwilliger. “We willen onze maatschappelijke rol in de praktijk toepassen”, zegt Kris De Nul. “Vrijwilligerswerk gaat veel verder dan traditionele opleidingen of coachingworkshops.”**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een van de vier pijlers van KBC, naast bank- en verzekeringsdiensten, duurzame en winstgevende groei en de klant die centraal staat. “We hebben de mond vol van duurzaam ondernemen. Met dit vrijwilligersproject van YAR tonen we de medewerkers dat we het menen”, zegt Kris De Nul, directeur HR, verantwoordelijk voor “Learning & Development”. Daarnaast is het begeleiden en coachen van medewerkers belangrijker geworden in de hr-strategie van de bank. KBC vormde drie jaar geleden het jaarlijkse evaluatiesysteem om naar een continu proces dat de prestaties en de progressie van de medewerkers opvolgt. “De mensgerichte aanpak en coachende skills die ze bij YAR leren, zijn niet alleen belangrijk om de jongere te ondersteunen, maar zijn ook onderdeel van de leiderschapsstijl die we bij KBC willen stimuleren. Daarom keken we buiten de traditionele leeroplossingen om dit duurzaam te verankeren.”

### OUT OF THE BOX

YAR Vlaanderen is intussen structureel opgenomen in het learning- en developmentaanbod van KBC. Kris De Nul

krijgt van de medewerkers de feedback dat ze leren om *out of the box* te denken. “Ze treden buiten hun comfortzone, waardoor het ook meer blijft hangen. De medewerkers leren om oprecht te luisteren en zich in te leven in de leefwereld van iemand anders. Het zijn vaardigheden die ze onmiddellijk in de praktijk kunnen toepassen.”

Leiderschapscoach Dirk Maegerman is intussen al twee keer vrijwilliger voor YAR geweest. Zijn sociale bewogenheid en rechtvaardigheidsgevoel zijn de belangrijkste drijfveren om deel te nemen. “Ik heb zelf veel kansen gekregen en wil daarom jongeren die het moeilijk hebben, helpen en ondersteunen.” Door het vrijwilligerswerk leerde hij zijn inzichten en vaardigheden uitdiepen en verbreden. “Soms denk je dat je alles gezien hebt, maar ik leerde veel nieuwe coachingconcepten kennen. Het blijft niet bij theorie. Als vrijwilliger word je onmiddellijk in het zwembad gegooid. In coaching komt het erop aan om het perspectief te verbreden van mensen die vastzitten in een bepaald denkspoor. Je inspireert hen om van het platgetreden pad af te stappen en kritisch te kijken.”

Tijdens het YAR-project leerde hij ook om nog actiever te luisteren en vragen te stellen. “Wanneer je doorvraagt, krijgt de andere partij het gevoel dat hij of zij echt gehoord wordt. Luistervaardigheid is zo belangrijk in onze job.” Ook als vader en als mens heeft Dirk Maegerman geleerd om zich in de wereld van de jongeren te verplaatsen. “Je leert om niet alleen naar hun beperkingen te kijken, maar hen te beschouwen als een vat vol mogelijkheden, ook al ziet de jongere het zelf niet altijd.”

## ☛ CASE 2: CARGLASS®

# “Competenties zijn onmiddellijk toepasbaar op de werkvloer”

‘Het verplicht je om in de spiegel te kijken en het verandert je wereldbeeld’

Johan Clerx



**Door lokalen ter beschikking te stellen en jongeren te ondersteunen via vrijwilligerswerk wil Carglass® iets teruggeven aan de maatschappij. Maar het bedrijf bekijkt ook of ze de jongeren een job kunnen aanbieden. “Zo is de cirkel rond”, zegt Tim Berx.**

“YAR is een project dat belichaamt waarvoor we willen staan”, zegt Bart Lambrechts, people director Carglass®. “We zijn meer dan een bedrijf dat autoruiten vervangt. De *purpose* van ons bedrijf is klanten ontzorgen, maar we willen ook iets betekenen in de maatschappij. Dit moet verder gaan dan een deel van onze winst aan een goed doel geven. Onze medewerkers ervaren dit door vrijwilligerswerk te doen. Het verandert hun kijk op de maatschappij. Door met die jongeren te werken, is het plots geen ver-van-mijn-bedshow meer. Het helpt hen om meer te relativeren en alles in zijn context te zien.”

### ONDERDEEL VAN DNA

Carglass® integreert het vrijwilligerswerk in het DNA van het bedrijf. “Het is niet alleen een investering van het bedrijf, maar ook van de medewerkers. Ze nemen een engagement op, het is niet zomaar iets dat je tussen de ‘soep en de patatten’ doet”, zegt Tim Berx, supply chain director Europe North Belron/Carglass®. “Het gaat verder dan luisteren tijdens een traditionele opleiding. Met YAR ben je effectief met de jongere bezig. Hierdoor wordt het veel sterker verankerd.” Anderzijds ziet Berx de jongeren ook als potentiële werknemers. “We willen hen een startjob geven in het magazijn zodat ze financiële onafhankelijkheid kunnen opbouwen. Op die manier sluit de cirkel zich. Helaas is dit door corona even uitgesteld.”

‘Ik leerde veel nieuwe coachingconcepten kennen. Het blijft niet bij theorie. Als vrijwilliger word je onmiddellijk in het zwembad gegooid’  
Dirk Maegerman

YAR leert jongeren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de consequenties van hun daden. Ze leren om te relativeren en verbeteringsvoorstellen te doen in plaats van te klagen. De coaches doorlopen hetzelfde programma. “Het verplicht je om in de spiegel te kijken en het verandert je wereldbeeld”, legt Johan Clerx, key account manager EDC Carglass® Bilzen, uit. “Dat leidt tot heel wat nieuwe inzichten.”

### BETERE COACH EN TEAMSPELER

Johan Clerx kon de competenties onmiddellijk toepassen op de werkvloer. Het YAR-traject leerde hem om een betere coach te zijn. “In het verleden had ik snel de neiging om te zeggen dat ik het zelf wel zou doen. Maar dan word je gauw een *bottleneck* waardoor je in de weg staat van je collega’s. De vroegere ‘doe-wat-ik-zegrelatie’ verandert in een ‘doe-wat-ik-doerelatie’. Ik probeer de collega’s veel meer te begeleiden en feedback te geven. Hen zien groeien in hun rol, stemt me blij. Het lost ook problemen op langere termijn op. De focus ligt meer op het ontwikkelen van medewerkers en minder op het oplossen van een probleem om er snel vanaf te zijn.” Daarnaast leerde Clerx om een betere teamspeler te zijn. “Tijdens een residentiële week bij de jongeren word je een hecht team met mensen die je nog nooit gezien hebt, terwijl je buiten je comfortzone treedt. Als je ziet wat je in een week realiseert en wat de respons van de jongere is, besef je dat je soms te veel *cavalier seul* speelt. Door daar rekening mee te houden, wordt je relatie met de collega’s op de werkvloer beter.” Ten slotte leerde hij om actiever te luisteren. “Soms dwaalden mijn gedachten tijdens het luisteren af of zocht ik naar argumenten om gelijk te krijgen. Door het YAR-coachingproject kwam ik er ook achter dat ik soms conflicten uit de weg ga. Ik probeer daar nu op te letten.”