

Opiniërend

Drie redenen waarom mensen zich zonder betaling ten volle inzetten

Maurice ridder de van der Schueren¹ en Gerard Zwetsloot²

Trefwoorden: Arbeidskwaliteit, vrijwilligerswerk, beloning

Samenvatting

Terwijl betaald werk steeds meer wordt gerationaliseerd (Ligteringen, 2013), en door managers aangestuurd met veelal primair een financiële doelstelling, ligt dat heel anders bij vrijwillig werk. Bij het verrichten van betaald werk is het genereren van inkomen voor velen essentieel. Vrijwillig werk wordt niet betaald, en er is voor de werker geen contractuele verplichting en een ondergeschiktheidsrelatie om het werk uit te voeren. Dit betekent dat de aard en kwaliteit van het vrijwillige werk op zich al een belangrijke 'beloning' moet inhouden.

In dit artikel wordt een diepgaande case studie naar de kwaliteit van de arbeid voor de vrijwillige inzet (Schueren, 2013) gebruikt als spiegel voor de kwaliteit bij betaald werk. Uit dit onderzoek blijkt dat het vrijwillig werk een aantal kwaliteiten heeft die in het gerationaliseerde betaalde werk steeds schaarser zijn geworden, en die maken dat mensen zich ten volle inzetten zonder enige vorm van betaling.

Er blijken drie non-monetaire opbrengsten bij vrijwillige inzet belangrijk te zijn:

- 1) de voldoening van het werk zelf
- 2) het opbouwen van sociaal kapitaal, en
- 3) de gelegenheid om nieuwe competenties en kwalificaties op te doen. Aandacht voor deze drie beloningsvormen kan betaald werk verrijken en zowel zinvoller als productiever maken.

1 Inleiding

In november 2013 promoveerde de eerste auteur aan de Erasmus universiteit op onderzoek naar de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet (Schueren, 2013). Dit betrof de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Omdat het onderzoek grotendeels gebaseerd was op de methode van de 'Grounded Theory' en daarmee kwalitatief, deductief en sterk empirisch van aard, kwam er veel oorspronkelijk onderzoeksmateriaal beschikbaar. Een deel werd voor het promotieonderzoek gebruikt, ander oorspronkelijk materiaal is in dit artikel verwerkt.

Het centrale idee van dit artikel is dat de factoren die bijdragen aan de non-monetaire beloningen in vrijwillig werk, potentieel een belangrijke bijdrage zouden kunnen leveren aan de kwaliteit van de arbeid van betaald werk. Welke (non-monetaire) beloningen ontvangen vrijwilligers eigenlijk? Indien we dat weten zouden deze dimensies gebruikt kunnen worden om het moderne gerationaliseerde werk te verrijken en het betaalde werk - in non-monetaire zin - waardevoller te maken. Werknemers zouden daarvoor wellicht meer gemotiveerd worden, meer commitment tonen en zich graag met de werkzaamheden bezig houden (cfm. Armstrong, 2006, p. 78).

Het vinden van bepaalde arbeidskwaliteiten die vrijwilligers hebben om die vervolgens over te hevelen naar het betaalde werk vraagt normaal gesproken om een veel systematischer vergelijking dan nu in het artikel te vinden is. We pretenderen hier niet een finaal antwoord te geven, maar geven wel een denkrichting aan.

Als men voorts stelt dat het werk in de betaalde sfeer aan rationaliseringsprocessen onderworpen is, dan moet men eigenlijk ook de rationaliseringsslag in het vrijwilligerswerk meenemen. Wij zijn echter niet zo zeer geïnteresseerd in de vergelijking an sich, maar naar wat je kunt leren van situaties in het vrijwilligerswerk waarin die rationalisatie niet of nauwelijks aan de orde is.

2 Materialen en methode³

Onderzoeksomgeving

Het promotieonderzoek richtte zich op vrijwillige activiteiten in één specifieke vrijwilligersorganisatie in de zorgsector die diepgravend werd bekeken. Het betrof de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, Associatie Nederland. De Orde van Malta, een vereniging naar Nederlands recht, richt zich zowel in Nederland als internationaal op de ondersteuning van zorgbehoevenden met vrijwillige zorgverleners. De vereniging gaat al 35 jaar elk jaar een week op bedevaart naar Lourdes. De laatste jaren worden op deze reis ongeveer 50 zorgbehoevenden meegenomen die worden begeleid door ongeveer 100 zorgvrijwilligers. Elk jaar wordt bovendien door de

¹ Directeur kwaliteitvrijwilligeinzet.nl. Correspondentieadres: Westerse Drift 44, 9752 LJ Haren; e-mail: kwaliteitvrijwilligeinzet@home.nl

² Nottingham University, TNO

³ Bij de eerste auteur is het promotie manuscript aan te vragen alwaar de volledige beschrijving van materialen en methode is te vinden en de wijze van analyseren van de data. Ook daar zijn vergelijkingen te lezen met de inzet van vrijwilligers in zorgorganisaties waarin betaald werk overheerst.

vereniging via fondsenwerving zo'n € 150 K verworven om dit mogelijk te maken. De zorgbehoevenden en vrijwilligers komen uit heel Nederland. Voor vrijwilligers houdt de reis in dat ze ten behoeve van de zorgverlening gedurende de reis een compleet mobiel ziekenhuis bemensen. Tegelijkertijd wordt met de zorgbehoevenden een programma gevolgd aan de hand waarvan er gezamenlijk, actief en intensief wordt deelgenomen aan de bedevaart. Voor de zorgbehoevenden is het vaak de laatste reis in hun leven. De groep zorgbehoevenden betreft alle leeftijdscategorieën, ook jonge mensen.

Lourdes, sinds 1858 een bedevaartsplaats, telde de laatste tien jaar gemiddeld meer dan zes miljoen bezoekers per jaar, komend uit de hele wereld. De stad draait voornamelijk op vrijwilligers. Er zijn jaarlijks circa 100.000 geregistreerde zorgvrijwilligers die 60.000 zieke pelgrims bijstaan. Het bedevaartseizoen duurt 7 maanden, van april tot en met oktober, wat betekent dat er iedere week 4.000 zorgvrijwilligers actief zijn. De geregistreerde zorgvrijwilligers werken volgens de methode van de Franse vrijwilligersvereniging 'Hospitalité Notre Dame de Lourdes' (HNDL). Deze heeft sinds 1858 de organisatie van de vrijwillige inzet in handen om de enorme aantallen pelgrims die het heiligdom bezoeken op te vangen en te begeleiden. Als bedevaartorganisaties zich willen aansluiten op het programma dan gaan zij eerst een jaar 'in de leer' bij de HNDL. Zo is in de loop van vele decennia een uniforme werkwijze ontstaan, of het nu om de dagindeling, het gebruik van materiaal of de werkwijze in de richting van zorgbehoevenden gaat. Ieder jaar worden zo'n 500 delegaties door de HNDL begeleid (Vayne, 2009). De werkwijze van de Nederlandse Associatie van de Orde van Malta is net zoals al die van andere delegaties uit al die andere landen. Het is waarschijnlijk dat de bevindingen ook relevant is voor al die andere vrijwilligers. De casus is duidelijk verwant aan betaald werk in de zorg, hetgeen het waarschijnlijk maakt dat de bevindingen in elk geval voor betaald werk in de zorg relevant kunnen zijn.

In het onderhavige onderzoek zijn waarnemingen gedaan met zo veel mogelijk een 'open mind' waardoor deze niet op voorhand zijn beperkt tot zaken die in de huidige dominante theorieën over (betaald) werk centraal staan.

Aan de hand van een aantal specifieke waarnemingen zijn op deductieve wijze gevolgtrekkingen geformuleerd die een bredere context betekenis kunnen hebben.

Onderzoeksmethode

Er zijn verschillende instrumenten gebruikt om 'rijke' data voor het onderzoek te verzamelen, zoals participatieve observaties, diverse open en topic-interviews met respondenten, informanten en deskundigen, bestudering van documenten uit het onderzoeksveld, literatuurstudie en internetsearch. Onderdeel van deze werkwijze via de 'grounded' methode (cfm. Glaser & Strauss, 2007) was het clusteren van verzamelde data in een aantal centrale thema's. Om een bijdrage te leveren aan theorievorming kunnen de centrale thema's in verband gebracht worden met de bestaande literatuur. Hierbij kunnen de data uit de case de bestaande theorie versterken, nuanceren en aanvullen (Swanborn, 2008).

Onderzoeksfasen

Het onderzoek kende verschillende fasen, te weten de oriëntatiefase, de exploratiefase, de specificatiefase, de reductiefase en de integratiefase. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven met een omschrijving van de werkzaamheden die in het onderzoek zijn gedaan.

3 Resultaten

Zoals in de inleiding gesteld trekken we parallellen tussen de data uit het promotieonderzoek over de kwaliteit van de arbeid van vrijwilligerswerk en betaald werk. Het centrale idee van dit artikel is dat de factoren die bijdragen aan non-monetaire beloningen in vrijwillig werk, potentieel een belangrijke bijdrage zouden kunnen leveren aan de kwaliteit van de arbeid van betaald werk. Indien we weten welke dimensies van de kwaliteit van de arbeid van de vrijwilligers belangrijk zijn voor de intrinsieke motivatie, dan zouden deze dimensies gebruikt kunnen worden om het moderne gerationaliseerde werk te verrijken en het betaalde werk - in non-monetaire zin - waardevoller te maken.

Er wordt dus vanuit de waarneming naar de theorie bewogen. In het promotieonderzoek kwamen uit de waarneming drie clusters van centrale thema's naar voren die ook in de

Tabel 1 Overzicht werkzaamheden onderzoek

Fase	Uitkomst	Omschrijving
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie Beschrijving van de onderzoeksomgeving
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet
	Documentatie	Vastleggen en rubriceren verzamelde data in tekstverwerker
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels ('oneliners')
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op wetenschappelijke literatuur
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling: vier gevormde hypothesen
	Eerste validatie	Bezoek 25 organisaties ter eerste validatie der vier hypothesen

literatuur is terug te vinden (o.a. Brown & Zahrlly, 1989):

- 1) voldoening van het werk,
- 2) opbouwen van sociaal kapitaal,
- 3) ontwikkelen van nieuwe competenties en kwalificaties. Deze drie thema's worden in dit artikel nader uitgewerkt.

3.1 Arbeidsvoldoening

Vrijwilligers in de onderzoeksomgeving hebben minder met de norm van 'professionele afstand' te maken, de idee dat te grote nabijheid onwenselijk is omdat het rolverwarrend zou werken, omdat het precedenten zou scheppen en omdat het een opmaat zou zijn naar burn-out van de werker (Goossensen, 2011, p. 12). Hierbij komt nog het argument van eenheid binnen het team, in de zin van gelijke behandeling door alle teamleden. Werkers die gevoelig genoeg zijn om een hulpvrager extra te helpen kunnen worden tegengehouden door de gewenste gelijke afstandelijke benadering. Dit is bij vrijwillig werk niet of in veel mindere mate het geval.

Een belangrijke kern van het zorgwerk is sensitiviteit voor de ander, en die gaat verloren als hulpvragers teruggedbracht worden tot 'een nummer', waar slechts een afgemeten hoeveelheid zorg aan geleverd mag worden, omdat het anders 'te duur' wordt. Men noemt dit in de sociale bedrijfskunde: reductie. De output ervan (het gemaakte product of de geleverde dienst), en zeker de outcome ervan (de impact van product of dienst op cliënten en maatschappij) worden daarbij vaak buiten beschouwing gelaten. Dus medewerkers activiteiten die voor de organisatie niet ter zake zijn worden weggelaten. Indien men alle tijd heeft om hartverwarmend werk te doen geeft dat medewerkers een heel positieve ervaring en naar aanleiding daarvan een verlangen om in de toekomst weer op dezelfde manier zo te werken.

Betaalde medewerkers doen niet altijd zinvol werk in de ogen van de managers en vice-versa, omdat ieder een andere perceptie heeft van de werksituatie. Vrijwilligers hebben daar minder last van en kunnen het bijvoorbeeld heel zinvol vinden om heel uitgebreid slingers op te hangen en cake te eten omdat er iemand jarig is. De vrijwilligers coördinator zal die activiteit steunen. Bij de betaalde inzet is zo'n werkzaamheid niet in de planning meegenomen en worden beschouwd als niet relevante handeling. Deze divergenties kunnen bij de betaalde inzet leiden tot meningsverschillen die uiteindelijk de organisatorische prestaties benadelen (Liao-Troth & Dunn, 1999, 2006).

Ten slotte is de theorie van Karasek en Theorell (1990) hier belangrijk. Zij bouwen voort op het bekende Job Demand / Job Control model van Karasek (1979); deze theorie impliceert het belang van regelmogelijkheden om het werk te kunnen uitvoeren, de mogelijkheid om autonoom te mogen werken en de sociale steun die men regelmatig mag ontvangen van collega's. Het blijkt dat men een hoge

tevredenheid over het werk krijgt en commitment aan de organisatie als de Job Control voldoende aanwezig is om de Job Demand waar te maken. Bij vrijwilligers is de factor Job Control in hoge mate aanwezig en de Job Demand in de regel gemiddeld aanwezig wat erg motiverend werkt.

Creëren van positieve gezondheid

Tabel 2 Voorbeeld creatie positieve gezondheid uit onderzoeksveld (Schueren, 2013)

"Wanneer ik met een naar mijn idee zeer aangetaste hulpbehoevende een kopje koffie drink, hoor ik vol bewondering en respect hem zeggen, dat zijn problemen zo erg nog niet zijn in vergelijking met wat hij hier om zich heen ziet. De vrijwilliger staat met een zekere compassie aan de zijde van de hulpbehoevende en staat stil bij het verhaal van die gebroken mens, die ondanks alles soms blij kan zijn en respect weet op te wekken bij ons. Met die energie gaan we samen de hele dag actief dingen doen."

Machteld Huber gebruikt voor dit soort situaties het begrip 'creatie van positieve gezondheid' (Visser, 2014). Vaak is er naast de aandoening een enorm potentieel aan gezondheid en levendigheid aanwezig. Als je een slechte diagnose krijgt, ga je eerst onderuit en heb je vervolgens dwingende zorg nodig. Hebben we te maken met een chronische aandoening, dan krabbelt men vaak toch weer op. Terwijl de aandoening blijft. Het kan ook zijn dat mensen zich invalide gaan voelen. Het is dan zaak om te leren je leven aan te passen en verder te leven zonder dat de ziekte overheerst. Als je het potentieel aan positieve gezondheid gaat versterken krijg je minder last van de aandoening. Het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven noemen we 'creatie van de positieve gezondheid'.

Omdat de vrijwilligers in het onderzoeksveld werken aan de creatie van positieve gezondheid, ervaren zij dat zij er toe bijdragen dat hulpbehoevenden herstellen. Dat geeft een enorme arbeidsvoldoening.

Nieuwe uitdagingen aangaan en intense ervaringen opdoen

Arbeidsomstandigheden van vrijwilligers zijn alleen wettelijk geregeld als er sprake is van ernstige risico's. In andere gevallen kan de vrijwilliger zelf bepalen waar zijn grenzen liggen. Hij maakt als het ware zijn eigen risico-inventarisatie op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Op basis daarvan bepaalt hij of die al dan niet akkoord gaat met de arbeidsomstandigheden.

Vrijwilligers willen best uitgedaagd worden. Liefst zo dat men af en toe 'op de tenen' moet gaan lopen en talenten aan moet spreken waar men gewoonlijk niet dagelijks een beroep op doet. Dit alles moet wel binnen veilige kaders gebeuren. Er moet ook een terugvalmogelijkheid zijn als het "eng" wordt. Het wordt extra interessant als men ook

nog deskundigheid bevorderende cursussen kan volgen, bijvoorbeeld over hoe je bepaalde lastige situaties moet aanpakken.

Op de schaal van Zuckerman (1983) zijn vrijwilligers veelal bezig met het opdoen van nieuwe ervaringen. In Schueren (2013) worden een aantal van die ervaringen uitvoerig beschreven. De ervaringen die vrijwilligers opdoen in het onderzoeksveld zijn intens en vormen een stimulans voor diverse zintuigen. Hier gaat de vergelijking met een achtbaan op. Deze is niet gevaarlijk en is zo ontworpen dat iedereen er in kan en zelfs tijdens de rit de handen omhoog kan doen. Maar zo'n tour doet wel wat met je. In de betaalde inzet worden dit soort 'heftige' ervaringen zoveel mogelijk geëlimineerd; zij worden daarbij vooral negatief gewaardeerd als factoren die zouden kunnen leiden tot bijvoorbeeld post traumatische stress.

Tabel 3 Voorbeeld intense beleving uit onderzoeksveld (Schueren, 2013)

"De sacramentsprocessie was zeer sereen met de eindeloze stoet prachtig uitgedoste Maltezers samenlopend met blij uitzierende hulpbehoevenden die regelmatig zichtbaar lichamelijk dan wel geestelijk gehandicapt waren. Het zeer scherpe contrast van de schoonheid en het leed maakte een diepe indruk op mij en ik was dan ook blij dat ik een grote donkere zonnebril op had die mijn ogen volledig bedekte!"

De emotionele kant van het werk is iets waar bij de vrijwillige inzet juist een beroep op kan worden gedaan. Dit is zichtbaar in de sport, in de lokale politiek, in een hospice. Het kan bijdragen aan de ontwikkeling van 'emotionele intelligentie' onder andere door zich beter te leren verplaatsen in anderen. De vrijwilliger verkrijgt sociale vaardigheden en wellicht wordt het leven zelf ook waardevoller omdat men nu een betekenisvolle herinnering heeft waar men lang op kan teren (Fisher, 2000). Het lijkt: Hoe beter en intenser de herinnering hoe hoger de beloning.

3.2 Het opbouwen van sociaal kapitaal

Voldoende sociaal kapitaal geeft mensen zekerheid en vertrouwen in zichzelf en anderen. Het hebben van veel sociaal kapitaal gaat gepaard met veel communicatie. De overvloedige communicatie zorgt er weer voor dat het individu veel leert. Het zal zo de werkprestaties in organisaties verbeteren (Vora & Markóczy, 2012).

Isham & Kolodinsky (2006) toonden aan dat vrijwillige inzet een methode kan zijn voor het opbouwen van sociaal kapitaal: hoe meer vrijwilligerswerk, hoe groter het sociaal kapitaal wordt bij individuen. Onder sociaal kapitaal verstonden deze onderzoekers 'sociale connecties in netwerken'. Elk mens kent wel honderd mensen. Die honderd andere mensen kennen ook weer honderd mensen. Als men participeert in een vrijwilligersorganisatie met veel klanten, medevrijwilligers et cetera waar je vrijelijk mee mag communiceren wordt de kans vergroot dat er

iemand bij zit waar je genoeg uit kunt halen (Isham et al., 2006, p. 371). Vrijwilligerswerk wordt veelal gedaan om het tekort aan interacties bij de betaalde inzet op te vangen.

Delgadillo (2004) stelt dat mensen veel behoefte hebben om met elkaar te communiceren, omwille van zingeving. Dat gebeurt vooral in de verhaalvorm, over zichzelf en over gebeurtenissen om mensen heen. Verhalen verbinden losstaande feiten en gebeurtenissen waardoor samenhang en causale relaties ontstaan. De communicatie richt zich in het algemeen op niet passende elementen in het verhaal. Op die manier proberen mensen niet passende elementen te matchen en te vergelijken met nieuwe verhalen of met verhalen die al zijn opgeslagen in het geheugen. Dit type van communiceren ('narrative word-of-mouth communication') heeft als nadeel dat het tijdrovend is (Delgadillo & Escalas, 2004). Bij het betaalde werk wordt dit opgevangen door te werken met een vergaderstructuur, die de communicatietijd aanzienlijk kan verkorten. Nadeel is dat de communicatie minder persoonlijk wordt. Men spreekt alleen over de meest essentiële onderwerpen en laat de rest (bijv. persoonlijke beweegredenen) meestal achterwege. Dit impliceert doorgaans minder ruimte voor zingeving, saamhorigheid en zorg voor elkaar.

Vriendschappelijke omgangsvormen

In de casus gaven respondenten vrijwel unaniem aan dat zij vriendschapsbanden hadden opgedaan voor langere tijd. In een econometrisch Frans onderzoek bleek dat de meeste vrijwilligers vriendschap opbouwen bij het doen van vrijwilligerswerk. Dit was de voornaamste reden om zich aan te sluiten bij een vrijwilligersorganisatie (Prouteau & Wolff, 2008). De vrijwilligersorganisatie is een ontmoetingsplaats zoals een café, verjaardagsfeestje of cursus dat ook kan zijn. In een onderzoek van De Vries (2008) bleek zelfs dat vrijwilligerswerk in de door hem onderzochte omgeving voor een kwart van de respondenten een liefdesrelatie op leverde.

In een profit organisatie zijn er niet altijd vriendschapsbanden. Men gaat zakelijk met elkaar om met als doel zo optimaal effectief te zijn. De managers zorgen voor de uitvoering van gedetailleerde plannen en grijpen in als die niet gehaald worden (Mullins, 2010, p. 368). Omdat de medewerker niet altijd geïnteresseerd is in wat de manager belangrijk vindt, kan er een barrière ontstaan in de communicatie en komt men niet tot elkaar. Bovendien moet men steeds proberen te voldoen aan een standaard van uitmuntendheid. De keerzijde is dat men dan ook angst heeft om te mislukken. In zo'n relatie heb je niet altijd positieve gevoelens van saamhorigheid met elkaar omdat men steeds moet leven met een hoge angst voor afwijzing (Pawlik & Rosenzweig, 2000, p. 199).

Die situatie kan plotseling verrassend veranderen als er opeens een vrijwillige organisatie nodig is omdat de formele structuur is weggefallen. Weick (1993) beschrijft

bijvoorbeeld wat er gebeurt als er brand uitbreekt. Dan ziet iedereen de zin van de werkzaamheden in die uitgevoerd moeten worden, zonder dat er al te veel gemanaged wordt. Individuele functiebeschrijvingen voorzien niet in deze nieuwe werkzaamheden. Er ontstaat een tijdelijke vrijwillige organisatiestructuur die volgens Weick (1998) bestaat uit vier bronnen: improvisatie, denkbeeldige rollen, wijsheid en normen gebaseerd op respectvolle interacties.

3.3 Ontwikkeling van competenties en kwalificaties

Janey, Tuckwiller & Lonquist (1991) toonden al aan dat het doen van vrijwilligerswerk referenties oplevert. Die referenties kunnen vervolgens gebruikt worden als men gaat solliciteren op een betaalde baan. Die transitie van door vrijwilligerswerk ontwikkelde competenties naar betaalde inzet is in een aantal gevallen zelfs geïnstitutionaliseerd (en dus *verplicht* vrijwilligerswerk) in de vorm van een stage als voorwaarde om een diploma te krijgen. Men maakt immers meer kans op de (betaalde) arbeidsmarkt als men extra curriculaire vrijwilligerswerk doet. Het kunnen leren op de vrijwilligers werkplek is dus vaak een voorwaarde voor vrijwilligers om ergens betaald aan de slag te gaan.

Ook het eenvoudige ('ongeschoolde werk') moet men leren. Daarvoor loop je een tijdje mee met een ervaren vrijwilliger. Door zo te werken en je te vormen ontstaan er nieuwe vaardigheden die ook carrière relevant kunnen zijn (Pauwe, 1999). Vrijwilligers kunnen hun deskundigheid bevorderen door jaar na jaar te participeren in het project en te groeien in professionaliteit. Ook met relatief eenvoudige activiteiten (zoals het uitvoeren van de nachtwacht of kinderkopjes controleren op luizen) worden praktijkervaringen opgedaan en cognitieve vaardigheden verkregen (zoals probleemoplossing) die elders niet altijd eenvoudig te verkrijgen zijn. Op deze manier wordt ook het zelfvertrouwen in het omgaan met nieuwe complexe situaties geleidelijk aan versterkt.

Voor sommige vrijwilligers is het verkrijgen van een 'insurance' de belangrijkste factor om zich wel of niet aan een organisatie te committeren. Arnold et al (1998) omschrijven het als volgt: 'For some people the most important factor in joining a union / organization / club is 'insurance' against difficult circumstances that might arise in the future, even if they are not obvious now' (Arnold et al., 1998, pp. 322-323). Mensen proberen voor zichzelf een toekomst-scenario te expliciteren waarbij zij zich afvragen wat men op het CV kan zetten als men op zoek moet of wil gaan naar ander werk.

4 Discussie en conclusie

De bevindingen in dit onderzoek zijn in hoge mate complementair aan het onderzoek naar 'bevlogenheid' (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Macey & Schneider, 2008). Voor bevlogenheid zijn hoge energie niveaus

aanwezig en een sterke identificatie met het werk. Hierbij zijn job resources (zoals autonomie en feedback over de geleverde prestaties) van belang, evenals persoonlijke resources (zoals optimisme en zelfvertrouwen). Zowel de kenmerken van bevlogenheid als de job resources waren in de casus belangrijk. In dit onderzoek lag de focus echter op de non-monetaire beloningen, waarbij de aandacht viel op factoren als hartverwarmend werk, intense ervaringen opdoen, het opdoen van sociaal kapitaal, nieuwe competenties ontwikkelen waarvoor men in het dagelijkse leven en normale werk niet vaak de gelegenheid krijgt et cetera. Verheldering van de betekenis van deze non-monetaire beloningen voor 'bevlogenheid' vraagt echter aanvullend onderzoek.

De drie non-monetaire opbrengsten van vrijwillig werk, zoals die in dit artikel zijn besproken, kunnen op tenminste drie manieren relevant zijn voor betaald werk:

- Bij het vormgeven van betaald werk, kan met gericht een aantal kwaliteiten die doorgaans alleen bij vrijwillig werk aan de orde zijn, gebruiken om het betaalde werk zinvoller, bevredigender en aantrekkelijker te maken;
- Bij het werven en plaatsen van medewerkers kan men gericht de in het vrijwilligerswerk opgedane kwalificaties en ervaringen waarderen;
- Men kan in het betaalde werk, vrijwillig inzet via de werkgever stimuleren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij wordt werknemers de gelegenheid geboden bredere en andersoortige ervaringen op te doen, en tevens een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Deze benaderingen zullen naar verwachting een positieve impact hebben op de motivatie en tevredenheid van de medewerkers, alsmede op hun commitment aan de organisatie.

De drie non-monetaire vormen van beloning (arbeidsvoldoening, opbouwen sociaal kapitaal en opdoen van nieuwe ervaringen) zijn voor iedere werkende (vrijwillig of betaald) van belang. Dit staat echter lang niet altijd hoog op het aandachts-lijstje van managers van betaald werk. Meer aandacht voor deze non-monetaire beloningen kan bijdragen aan het versterken van de sociale cohesie in organisaties, meer bevlogen medewerkers en meer arbeidsvreugde.

5 Literatuur

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management* (3th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology, understanding human behaviour in the workplace* (Third edition ed.). Harlow Essex: Pearson Education Limited
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(3), 187-200

- Brown, E. P., & Zahrly, J. (1989). Nonmonetary Rewards for Skilled Volunteer Labor: A Look at Crisis Intervention Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(2), 167-177
- Delgadillo, Y., & Escalas, J. E. (2004). Narrative Word-of-Mouth communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling. *Advances in Consumer Research*, 31, 186 ev
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185-202
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2007). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Brunswick & London: Aldine Transaction
- Isham, J., Kolodinsky, J., & Kimberly, G. (2006). The Effects of Volunteering for Nonprofit Organizations on Social Capital Formation: Evidence from a Statewide Survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 367-383
- Janey, J. P., Tuckwiller, J. E., & Lonquist, L. E. (1991). Skill Transferal Benefits from Volunteer Experiences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(1), 71-79
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress. Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
- Liao-Troth, M. A., & Dunn, C. P. (1999). Social Constructs and Human Service: Managerial Sencemaking of Volunteer Motivation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(4), 345-361
- Liao-Troth, M. A., & Dunn, C. P. (2006). Making sence of volunteer motivation. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.3(nr.1), 42 - 51
- Ligteringen, B. (2013). *The maintenance crew for the human machinery. A historical - sociological analysis of personnel management (dissertation)*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour* (9th ed.). London, New York, Toronto, Sydney: Prentice Hall, Pearson
- Paauwe, J. (1999). *Management Development. Grensoverschrijdende perspectieven*. Deventer: Kluwer
- Pawlik, K., & Rosenzweig, M. R. (2000). *The international handbook of psychology*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications
- Prouteau, L., & Wolff, F.-C. (2008). On the relational motive for volunteer work. *Journal of Economic Psychology*, 29, 314-335
- Schueren, M. d. v. d. (2013). *Het midden houden tussen gezag en vrijheid. De kwaliteit van de arbeid toegespitst op vrijwillige inzet. Op basis van de casus van de Maltezer vrijwilligers (Dissertatie)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Swanborn, P. G. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Onderwijs.
- Vayne, F. (2009). Lector de Hospitalité: Pelerinages des malades 2010. *Lourdes Magazine, No.174*.
- Visser, J. (2014). "Het vermogen om zelf de regie te voeren". Arts-onderzoeker Machteld Huber over de vraag wat gezondheid eigenlijk is. *Medisch Contact, Februari*, 246-248
- Vora, D., & Markóczy, L. (2012). Group learning and performance: the role of communication and faultlines. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2374-2392
- Vries, E. d. (2008). *Vrijwilligerswerk in economisch perspectief. Een onderzoek naar de motivatie van vrijwilligers. Afstudeerscriptie in de Managementwetenschappen, masteropleiding Public Management*. Heerlen: Open Universiteit Nederland, faculteit managementwetenschappen
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652
- Weick, K. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555
- Zuckerman, M. (1983). Sensation Seeking and Sports. *Personality and Individual Differences*, 4(3), 285-293