

4. De HR-consequenties van werknemers-vrijwilligerswerk bij NPO's

Voor een NPO is het goed gebruikmaken en faciliteren van werknemers-vrijwilligerswerk op zijn zachtst gezegd niet eenvoudig. Er komt heel veel bij kijken en het vormt een grote uitdaging voor vrijwilligersmanagement binnen NPO's. Zo moeten NPO's veel organiseren en vaak intern mensen mobiliseren om vrijwilligers vanuit het bedrijfsleven te faciliteren. Wat we zeker in de academische literatuur onderschatten, is dat het werknemers-vrijwilligerswerk ook consequenties heeft op het individuele niveau van NPO-medewerkers. Er is namelijk meestal interactie tussen de medewerkers van het bedrijf en de medewerkers van NPO's (vrijwillig of betaald). Dit kan mogelijkheden bieden voor medewerkers van NPO's, maar ook nadelen hebben. Hieronder lichten we dit toe en beschrijven we ook welke factoren dit kunnen beïnvloeden, zodat NPO-managers hier wellicht bewust op kunnen sturen.

Waarom werknemers-vrijwilligerswerk 'werkt' voor de medewerker van de NPO

Vrijwilligers uit het bedrijfsleven kunnen zowel op hun algemene 'menselijke' als specifieke 'professionele' vaardigheden worden ingezet. Beide vormen zijn relevant voor de medewerkers van de NPO.

Allereerst wanneer werknemers NPO's ondersteunen met hun (professionele) expertise, kennis en skills, kan dit betekenen dat de medewerker van de NPO nieuwe dingen kan leren (evenals de werknemer van het bedrijf). Er is een onderscheid tussen 'single-loop' en 'double-loop learning'. Bij single-loop learning past de NPO de kennis van een vrijwilliger direct toe waarbij de verandering een verbetering is binnen de bestaande regels en gebruiken van de NPO. Denk hierbij bijvoorbeeld

aan een professionele webdesigner die in het kader van werknemers-vrijwilligerswerk een nieuwe website bouwt voor een NPO. Dat wordt waarschijnlijk een mooiere en betere website en de NPO-medewerker die dit ondersteunt, heeft er zelf hopelijk extra professionele kennis bij gekregen, maar er verandert niets fundamenteels bij de NPO. Dat is anders bij double-loop learning.

Double-loop learning treedt op wanneer de overgedragen kennis en skills leiden tot een verandering in het organiseren van de NPO, dus wanneer de kennis eerder indirect toepasbaar is. Denk hierbij aan veranderingen in de houding ten opzichte van de services die verleend worden, of veranderingen in de cultuur van de organisatie. Zo kennen we voorbeelden dat er in de NPO de houding ten opzichte van externen verandert. Zo is men hier veel

meer bewust geworden van het belang van openstaan voor andere organisaties en inzichten. (Ons) onderzoek wijst uit dat beide manieren van leren, kunnen bijdragen aan (positieve) veranderingen binnen de organisatie, de organisatiecultuur én managementpraktijken van NPO's.

Naast het leren dat plaatsvindt, zien we ook dat de komst en de hulp van werknemers-vrijwilligers bijdraagt aan de erkenning en trots van NPO-medewerkers. Zo krijgen ze te horen van een buitenstaander (werknemers-vrijwilliger) wat voor goed werk ze eigenlijk doen en dat de vrijwilliger nooit had gedacht dat het bijvoorbeeld zo ingewikkeld of zwaar zou zijn. Naast dat ze persoonlijke trots voelen, is het vaak zo dat medewerkers van NPO's beseffen dat ze trots zijn op de organisatie en trots zijn op de doelgroep waar ze mee werken. Het is fijn om te vertellen waar de medewerker zich mee bezighoudt en te laten zien dat vooroordelen niet altijd waar hoeven te zijn. Bovendien kunnen de extra handen van werknemers-vrijwilligers een welkome aanvulling zijn die een enorme taakverlichting kan betekenen. Hierdoor kunnen medewerkers ofwel een betere dienst verlenen naar cliënten (even wat meer aandacht) of ze hebben meer tijd vrij om zich te concentreren op hun professionele taken en hoeven zich niet te richten op allerlei kleine klussen.

Deze vormen van leren, trots, taakverlichting en erkenning noemen we motiverende factoren. Deze factoren zijn belangrijk bij een baan (of vrijwilligerswerk), omdat het stimulerend werkt.

MOTIVERENDE FACTOREN

VOOR NPO-MEDEWERKERS:

1. Ze kunnen leren van werknemers-vrijwilligers.
2. Ze worden gewaardeerd door werknemers-vrijwilligers.
3. Ze realiseren zich hoe trots ze zijn op hun werk, de doelgroep en de organisatie.
4. Ze worden ontlast door de extra handen.

Waarom werknemers-vrijwilligerswerk geen panacee is

Maar we moeten wel realistisch zijn. De keerzijde van het inzetten van al die werknemers als vrijwilligers is natuurlijk dat dit ook anders uit kan pakken. Uit ons onderzoek blijkt namelijk dat (werknemers)vrijwilligers steeds vaker door NPO's worden ingezet of gebruikt worden ter vervanging van medewerkers of externen; de zogenaamde verdringing. Dit lijkt misschien wel een slimme manier van omgaan met bijvoorbeeld teruglopende inkomsten zoals subsidies, maar dat zullen de (voormalig) werknemers en vrijwilligers van die NPO waarschijnlijk toch iets anders zien, en terecht!

Verdringing vindt onder andere plaats in het overnemen van de meer routinematige taken in plaats van additionele uitvoerende taken waarvoor ‘algemene menselijke’ vaardigheden nodig zijn. Maar verdringing vindt ook plaats waar specifieke vaardigheden nodig zijn. Zo wordt de tuinman vervangen door ‘klussers’ uit bedrijven en worden werknemers-vrijwilligers ingezet als professionele schilders, al zijn ze misschien in hun dagelijks leven wel accountant.

Deze vervanging heeft te maken met het feit dat niet iedere werknemers-vrijwilliger over passende vaardigheden beschikt. Dit is overigens een klassieke uitdaging bij vrijwilligersmanagement: het is de vrijwilliger die (en hier dus het bedrijf dat) bepaalt welke vaardigheden hij/zij beschikbaar stelt, niet de NPO. Hierdoor komt het voor dat medewerkers van NPO's achteraf toch nog zelf de klus moeten klaren. Zo zijn er bankjes in elkaar geschroefd bij een NPO die aan het einde van de dag uit elkaar bleken te vallen. Naast deze extra lasten voor de medewerkers, vraagt het ook veel voorbereiding en toezicht. Zo eisen bedrijven vaak dat alles al klaarstaat als zij aankomen, want “tja, we hebben maar een ochtend de tijd”. Daarnaast kun je er niet bij elke doelgroep vanuit gaan dat de werknemers-vrijwilligers daadwerkelijk in staat zijn om goed om te gaan met de doelgroep.

Waardoor er veel toezicht en begeleiding wordt verwacht van de medewerker. Al met al gebeurt het dus maar al te vaak dat er extra werk moet worden verricht.

Tot slot gaan veel werknemers van bedrijven iets gezelligs doen met de doelgroep, zoals naar de diertuin, het museum of een pretpark. Dat is natuurlijk een ontzettend gezellige dag, voor zowel de werknemers-vrijwilliger als voor de doelgroep. Het komt vaak voor dat deze uitjes onmogelijk worden door de toenemende krapte in veel budgetten. Dit betekent dat vaak de leuke dingen nu door de werknemers-vrijwilligers worden gedaan en dat veel medewerkers van NPO's buitenspel worden gezet tijdens deze leuke activiteiten. Het aantal medewerkers van NPO's dat meegaat op dit soort uitjes verkleint en de leuke extraatjes worden hun dus soms ontnomen. Deze drie punten zijn demotiverende factoren; het maakt het werk er niet leuker op.

DEMOTIVERENDE FACTOREN

VOOR NPO-MEDEWERKERS:

1. Ze zijn bang vervangen te worden door werknemers-vrijwilligers.
2. Ze moeten juist meer werk doen/extra werk doen.
3. Werknemers-vrijwilligers mogen al het leuke werk doen.

Wat kun je als NPO-manager beïnvloeden om het te laten werken?

Uit dit onderzoek komt eigenlijk naar voren dat er drie designkeuzes zijn voor de inzet van werknemers-vrijwilligerswerk als het om de (de)motiverende factoren van medewerkers van NPO's gaat: de duur van de betrokkenheid, additioneel versus routinewerkzaamheden en professionele versus algemene vaardigheden.

Het eerste element dat invloed heeft op de mogelijkheden van werknemers-vrijwilligerswerk is de duur van de betrokkenheid van de vrijwilliger. Het gaat hier om eenmalig, kortdurend vrijwilligerswerk (episodisch vrijwilligerswerk) en aan de andere kant het inzetten van werknemers-vrijwilligerswerk op projectbasis; bijvoorbeeld als docent, of als een maatje voor een bepaalde periode. Het eenmalige en kortdurende werknemers-vrijwilligerswerk is uitermate geschikt voor iets meer aandacht voor cliënten of het doen van bepaalde klussen die anders blijven liggen. Voor medewerkers kan dit motiverend werken omdat zij hierdoor betere service kunnen verlenen aan cliënten, en zich beter kunnen concentreren op de meest noodzakelijke taken. Het kan dus voor de nodige taakverlichting zorgen, iets waar ze werknemers-vrijwilligers over het algemeen dankbaar voor zijn. De keerzijde is wel dat hiermee ook veel 'menselijke'

elementen uit het professionele werk gehaald worden. Dat kunnen de vaste medewerkers ervaren als een vermindering van hun kwaliteit van arbeid of vrijwilligerswerk. Anderzijds kunnen werknemers-vrijwilligers die op projectbasis komen het beter mogelijk maken om kennis en vaardigheden over te dragen aan medewerkers van NPO's en kan er dus beter geleerd worden van elkaar.

Ten tweede blijft het lastig een balans te vinden in het verdelen van reguliere en aanvullende werkzaamheden voor werknemers-vrijwilligers. Waar aanvullende werkzaamheden kunnen leiden tot extra werkzaamheden voor de NPO-medewerker (immers, wie regelt het en wie begeleidt het dan?), zorgt het er in ieder geval voor dat mensen zich niet bedreigd voelen. Ook geeft het de gelegenheid voor NPO-medewerkers om erkend en gewaardeerd te worden. Om mensen te laten zien dat het werk dat ze (dagelijks) doen heel waardevol is. Maar ook werknemers-vrijwilligers inzetten voor reguliere taken kan heel belonend zijn. Zo kan er taakverlichting plaatsvinden doordat er meer mensen ingezet worden op dezelfde taak, kan er meer met cliënten worden gedaan en kan er direct op de werkvloer van elkaar geleerd worden. Ook dit heeft echter nadelen, namelijk de kans dat de medewerker van de NPO zich bedreigd gaat voelen. Met andere woorden: "Als iemand anders een deel van mijn taken ook kan, zal

ik dan vervangen worden?” Dat is natuurlijk niet het geval bij specialistisch werk, maar geldt waarschijnlijk wel voor veel leuke randactiviteiten die het werk plezieriger maken.

Tot slot is er de keuze voor praktische taken (bijvoorbeeld extra hulp tijdens een activiteit) of taken op basis van kennis en expertise (bijvoorbeeld het bouwen van een website). Beide taken hebben de voor- en nadelen die we hiervoor hebben besproken. Zo kunnen kennisintensieve taken leiden tot (wederzijds) professioneel leren. Tegelijkertijd kunnen werknemers van NPO's zich hierdoor bedreigd voelen, omdat ze ineens te maken krijgen met hooggeschoolde professionals uit het bedrijfsleven die het beter (denken te) weten. De handen uit de mouwen steken, dus het meer praktisch georiënteerde vrijwilligerswerk, biedt de mogelijkheid om buitenstaanders (werknemers-vrijwilligers) te laten zien wat zij betekenen voor hun cliënten, wat de organisatie doet en waarom het zo belangrijk is. Voor werknemers-vrijwilligers kan dit een echte eyeopener zijn. Ze realiseren zich hoe zwaar en moeilijk het werken met of verzorgen van bepaalde (doel)groepen/cliënten is. Bovendien kunnen ze bij NPO's bijna altijd wat extra handen gebruiken. Maar de handen uit de mouwen steken, vergt vaak voorbereiding en begeleiding. Ook is de kans dat er professioneel geleerd wordt tijdens deze activiteiten een stuk kleiner.

Als NPO-managers zich bewust worden van de kansen én uitdagingen die werknemers-vrijwilligerswerk met zich meebrengt voor hun organisatie, dan kunnen zij betere beslissingen nemen over de instrumentele doeleinden waar werknemers-vrijwilligerswerk nu juist zo goed voor kan worden ingezet. Aan NPO-managers dus de taak om nog even te duiken in hun vrijwilligerstaken-portfolio om vervolgens bewuste keuzes te maken over *waar* zij vrijwilligers in eerste instantie voor in willen zetten en *op welke manier* zij dat het liefst zien gebeuren. Dan kom je vanzelf uit bij een maatwerkbenadering van werknemers-vrijwilligerswerk.

**MINSTENS DRIE VRAGEN ZIJN
BELANGRIJK BIJ ORGANISEREN VAN
WERKNEMERS-VRIJWILLIGERSWERK:**

1. Is het een aanvullende taak of zijn het routine-werkzaamheden?
2. Is het een kortdurende activiteit (dag) of een activiteit op projectbasis?
3. Zijn het professionele vaardigheden of zijn het extra handen?

*Deze bijdrage is gebaseerd op (tevens onderdeel van een boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):
Roza, L., Shachar, I., Hustinx, L. (under review). Opportunities and challenges of involving corporate volunteers: a micro-level approach.*