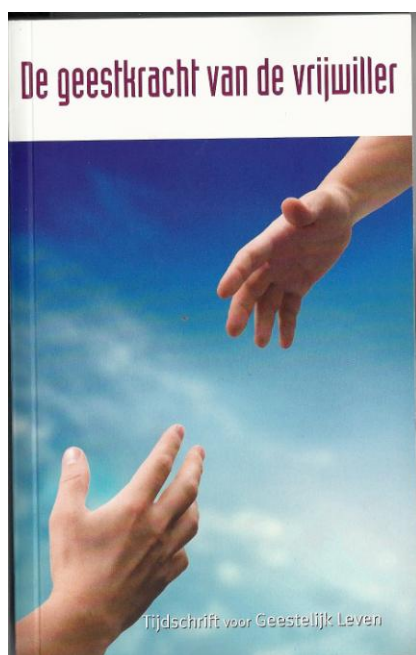


Bezieling in je vrijwilligerswerk

Gepubliceerd in Tijdschrift Geestelijk Leven. Juli 2015

Anne Stael



Vrijwilligersorganisaties moeten net als andere organisaties hun doelstellingen halen. Een warm pleidooi om deze vorm van arbeid op een nog meer professionele leest te schoeien. Spanningsvelden moeten overwonnen worden: samen werken aan een bezielende organisatie is dé prioriteit.

Als je de realiteit van de dingen ontkent, ontgaat je de werkelijkheid. Als er geen tijd meer is voor bezinning, verliest men de bezieling.

"Vrijwilligers in de organisatie, lastig zijn ze! Ze doen waar ze zin in hebben, er zijn geen sanctiemogelijkheden en ze hebben altijd wel een kritische opmerking, terwijl wij alle rotklusjes doen." Een opmerking van deelnemers aan een symposium bezielend leidinggeven aan vrijwilligers.

Het lijkt ongepast om te klagen over vrijwilligers, want mensen die gratis hun diensten aanbieden, daar moet je blij mee zijn. Toch blijkt uit de praktijk dat werken met

vrijwilligers niet altijd makkelijk is, of dat nu in de kerk is, in de zorg of bij vluchtelingenwerk. Vrijwilligers doen het werk vanuit bezieling voor de ander, voor de natuur of voor een goed doel. Vrijwilligers zijn enthousiast, kundig, behulpzaam en hebben een grote inzet. Door verschillende redenen ontstaat er soms spanning, onbegrip of een verschil van inzicht tussen de verschillende medewerkers van een organisatie en verliezen zowel de vrijwilligers als de betaalde krachten hun bezieling.

In de zorg bijvoorbeeld doen vrijwilligers en mantelzorgers steeds meer. Sommige beroepskrachten vrezen dat hun werk wordt uitgehold of dat de zorg niet goed gebeurt. Vrijwilligers daarentegen maken zich ook zorgen over de kwaliteit en komen soms in opstand door te gaan staken tegen het beleid van de directie.

Deze spanningen kunnen de bezieling in het werk verminderen. Op twee punten wil ik in dit artikel ingaan: het toenemend belang van werk als middel van zingeving en daarmee meer botsingen tussen het individueel- en organisatiegerichte belang én de verhouding van de vrijwillige medewerker tot het doel van de organisatie en daarmee in relatie ook de verhouding tot de betaalde krachten.

In dit artikel kijk ik, aan de hand van bovengenoemde spanningsvelden, hoe organisaties het werk zo kunnen inrichten dat vrijwilligers, professionals en leidinggevendenden gemotiveerd en bezield blijven, om dat te doen wat in belang is voor de organisatie en dus voor de doelgroep waarmee de organisatie werkt. Het gaat er om samen te werken aan een bezielende organisatie, waar de vrijwilliger zijn plek heeft. In dit artikel richt ik mij op de

dienstverlenende vrijwilligersorganisaties¹. De kerken zijn daar mijns inziens ook een onderdeel van.

Werk als middel voor zingeving

Door het wegvallen van de kerkelijke verbanden zijn mensen nog meer dan voorheen op zoek gegaan naar andere bronnen van zingeving en bezieling. [Werk is nu dé zingeving bij uitstek geworden. Een baan geeft mogelijkheid tot zelfontplooiing en groei.](#) Zinvol werk hoeft helemaal niet hoogdravend te zijn. Klanten helpen aan de telefoon, of een product verkopen waar je zelf in gelooft, kan veel voldoening geven. Zingeving of bezieling ontstaat door kleine dingen: een vrijwilliger in een ziekenhuis die na een lange nachtdienst een paar uur langer blijft om nazorg te bieden aan de nabestaanden van een overleden patiënt; een gastvrouw die glimlacht als ze je koffie brengt; een taalmaatje die extra lang zoekt naar voorbeelden die passen bij de vluchteling waar ze les aan geeft.

Zingeving is in vrijwel elk werk te vinden. Het gaat er bij zingeving op het werk om dat je je kunt toelagen op wat voor jou echt belangrijk is in het leven. Bijvoorbeeld nuttig zijn voor een ander, menselijk contact of 'gezien worden'. [Het is niet verrassend dat mensen gemotiveerder zijn als ze het idee hebben dat hun dagelijkse handelingen de moeite waard zijn. Ze zijn bezielder wanneer het werk waardevol is en belangrijk voor zichzelf of voor de omgeving.](#)

Zingevende aspecten van werk zijn: vrijheid in het maken van keuzes en zelfverwezenlijking; erkenning en het gevoel om ergens bij te horen.

Vrijheid en vrijwilligerswerk lijken logisch met elkaar verbonden. Het gaat niet zozeer om de vrijheid van komen en gaan wanneer je zin hebt. Vrijwilligerswerk geeft juist structuur en mensen blijven niet vaak zonder reden opeens weg. Het gaat vooral om de vrijheid te doen wat bij je past. De vrijheid om je talenten in te zetten en te doen wat goed is voor de doelgroep geeft erg veel voldoening.

Toch is niet alles wat de vrijwilliger persoonlijk goed vindt ook goed voor de doelgroep. Zo kan het heerlijk zijn om anderen te helpen door alles uit handen te nemen, maar is het op termijn effectiever voor de cliënt om op je handen te gaan zitten en de ander zelf te laten proberen. De persoonlijke verlangens kunnen dan botsen met de doelstellingen en zelfverwezenlijking (=bestemming) van de organisatie zelf. Dan is het nodig om vrijwilligers aan te spreken op hun gedrag. Het vraagt dat de vrijwilliger open staat voor feedback en de leidinggevende van de vrijwilliger deze ondersteunt met het aanleren van andere vaardigheden en inzicht geeft in het doel van het werk.

Daarnaast kunnen de persoonlijke vrijheden en verlangens anders zijn dan de verlangens van de client. Gelukkig zie je steeds meer gedragscodes om te zorgen dat de vrijwilliger weet wat de grenzen zijn. Daarmee ook wordt ook een 'sense of belonging' gecreëerd met de organisatie. Iedereen weet "dit doen we hier niet" en geeft aan dat je ergens bij hoort. Vluchtelingenwerk doet dit heel duidelijk. Hier twee voorbeelden:

¹ Andere vrijwilligersorganisaties worden gevormd door mensen die activiteiten organiseren 'voor ons, door ons' of het zijn organisaties voor maatschappelijke actie, zoals Greenpeace.

Eenieder is zich bewust van de ongelijke posities in de functionele relatie met cliënten en maakt daar geen misbruik van.

Een medewerker van een VluchtelingenWerk beschikt over meer kennis en informatie betreffende de Nederlandse samenleving dan de cliënt en heeft een grote voorsprong wat betreft de Nederlandse taal. Dientengevolge heeft hij/zij een bepaalde machtspositie.

Misbruik maken van deze machtspositie gebeurt al door bijvoorbeeld een minder 'aardige' cliënt te negeren of iemand tot bepaald gedrag of handelingen te dwingen.

Niemand accepteert diensten en/of materiële beloningen van een cliënt voor in het kader van VluchtelingenWerk verleende diensten.

Wanneer een cliënt een enkele keer een bescheiden cadeautje meeneemt bestaat daar geen bezwaar tegen. Hetzelfde geldt wanneer men te eten wordt gevraagd. Van belang is echter de verhouding in de gaten te houden.

Erkenning is een belangrijk onderdeel van (vrijwilligers)werk en zingeving, het gaat erom dat je gezien wordt in wat je doet. "Het gevoel dat er geen notie van ons wordt genomen, bekoelt zelfs de meest optimistische toekomstverwachting en ontmoedigt het vurigste verlangen dat de mens kent." Zei Adam Smith (1723 - 1790, moraal filosoof). Erkenning gebeurt door waardering uit te spreken, feedback te geven, mee te denken of door iets terug te geven voor geleverde diensten zoals geld. Salaris geeft betaalde krachten de erkenning dat ze bij een organisatie horen, het geeft bevestiging van eigen waarden en identiteit, en het geeft de mogelijkheid van zelfverwezenlijking en van vrijheid buiten het werk. Salaris is een ruilmiddel en vraagt dat je wat terug doet en daarop aangesproken wordt.

Deze manier ontbreekt logischerwijs bij vrijwilligers. De verbondenheid en de erkenning van de organisatie moet dus op andere manieren vorm krijgen. Er is daarbij een valkuil die bezieling van de vrijwilliger in de weg kan staan. De doelgroep waar de vrijwilliger voor werkt, de ouderen, vluchtelingen of de zieken, spreken vaak waardering uit voor het werk van de vrijwilliger. "Voor het complimentje of het schouderklopje doe je het tenslotte als vrijwilliger", hoor ik vaak zeggen. Dat klopt en het is een zeer belangrijke bron van erkenning. De valkuil hierbij is, dat als de erkenning vanuit de organisatie daar onvoldoende mee in evenwicht is, het risico bestaat dat de loyaliteit van de vrijwilliger helemaal bij de doelgroep is en niet meer bij de organisatie. Veranderingen in de organisatie op het gebied van beleid, benadering van de doelgroep of spreekuurtijden zijn, in de ogen van de vrijwilliger, alleen maar lastig omdat ze tegen de wens van de doelgroep ingaan. Het groter geheel van de organisatie en de continuïteit daarvan wordt dan onderschat. Bezieling in de organisatie betreft dus ook het evenwicht tussen erkenning door de cliënt en erkenning door de organisatie.

Het verhouden van (vrijwillige) medewerkers tot het doel van de organisatie

De identiteit van (vrijwilligers)organisaties wordt mede bepaald door de organisatiedoelstellingen. Organisatiedoelstellingen zijn essentieel omdat ze de mensen dezelfde richting laten opkijken en omdat ze duidelijkheid brengen in wat de leidende principes zijn en waarom er dus bepaalde keuzes worden gemaakt.

De rol van de vrijwilligers en de verhouding tot de organisatie waar ze deel van uit maken is sterk veranderd de laatste decennia. De toenemende modernisering van de samenleving in de twintigste eeuw, de secularisering en het uiteenvallen van geloofsgemeenschappen zorgden voor professionalisering van veel dienstverlenende organisaties. In de jaren zestig

trokken overheden en beroepskrachten werk naar zich toe dat eerst door vrijwilligers werd verricht. In de jaren zeventig vonden veel beroepskrachten dienstverlenend vrijwilligerswerk amateuristisch, betuttelend of oubollig. In de hoogdagen van de door professionals gedomineerde verzorgingsstaat werd door vakbonden felle actie gevoerd om te voorkomen dat vrijwilligers arbeidsplaatsen 'bezet hielden'. Deze omwenteling had grote invloed op zowel de identiteit van beroepsmatig werk als van vrijwilligerswerk in zorg en welzijn. Beroepskrachten wonnen aan gezag terwijl veel vrijwilligerswerk naar de marge werd verdreven. Vrijwilligers leken moeilijk inpasbaar binnen wettelijk gegarandeerde zorg. Veel dienstverlenende organisaties ontvingen subsidie of geld van verzekeringen en kwamen onder de 'tucht' van de markt te staan. De rol van de vrijwilliger en het kunnen 'afrekenen' van vrijwilligers binnen deze kaders was onduidelijk.

Tegen het eind van de twintigste eeuw was er binnen de overheid en beroepsmatige dienstverlening sprake van een kentering. Er ontstond weer belangstelling voor de civil society en vrijwilligerswerk.

Interessant is dat voor sommige maatschappelijke organisaties zich nu de vraag aandient of de organisatie zichzelf wil zien als een vrijwilligersorganisatie of als een beroepsmatige organisatie. Stichtingen, die uit vrijwilligersinitiatieven zijn ontstaan en met beroepskrachten zijn gaan werken, zijn via subsidiëring in de overheidssfeer getrokken. Geldstroom door subsidiëring en de drang naar continuïteit vragen dat de organisatie zich aan regels moet houden. Momenteel worden sommige van deze organisaties vanuit die sfeer de markt opgeduwd.

Belangrijk voor de betrokkenheid en erkenning van zowel betaalde als onbetaalde medewerkers is om te bepalen wat het leidend principe is van de organisatie: Is het een vrijwilligersorganisatie die ondersteund wordt door beroepskrachten of andersom? Dit is een belangrijke bron van spanning, want als je niet weet wie welke rol heeft in de organisatie ontstaat er frictie en verschil van inzicht in uitvoering en besluitvaardigheid in de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om de duidelijkheid wie er verantwoordelijk is voor het primaire proces, of wie er verantwoordelijk is voor het verzamelen en registreren van de gegevens die de subsidiegever nodig heeft. Voor de samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten betekent dit dat er meer tijd en energie wordt gestoken in goede afstemming tussen beide en dat er goede (professionele) ondersteuning van vrijwilligers en medewerkers nodig is om hun taken goed uit te voeren.²

Een goed middel om te weten te komen wat het leidend principe is binnen een organisatie, is om gezamenlijk te bezinnen op de kernwaarden van de organisatie. Deze zijn meestal wel te vinden bij de oprichters van het bedrijf, want die hebben de onderneming opgezet vanuit een diep ideaal, vanuit een grote deskundigheid en met een sterk team. Deze grondinspiratie is de oerbron en de kracht van de organisatie geweest. Soms is die bron in de loop van de geschiedenis vervuild geraakt, verstopt of verdroogd met als gevolg dat het leidend principe van het bedrijf verloren raakte. Terugkijken naar de historie geeft veel zicht op het leidend principe en maakt dat mensen zich opnieuw bewust worden van hun plek in het systeem. Waarom is het bedrijf opgericht en zijn de vrijwilligers dienend geweest aan de professionals, of andersom? Als dit in de loop van de jaren veranderd is, waarom is dat gebeurd en wie heeft daar de lusten en de lasten van gedragen?

² Met dank aan Henk Jan Vandaal, Aletta Winsemius

De praktijk

Bezielend werken voor vrijwilligers vraagt een balans tussen persoonlijke bezieling en de bezieling van de organisatie. Natuurlijk hebben vrijwilligers die met hart en ziel willen blijven werken daar zelf een verantwoording in: laat zien wat je doet; stel vragen; ga bij jezelf na wat je drijfveren zijn en vertel dat aan anderen; verdiep je in de organisatie en in de drijfveren van de betaalde kracht.

Bezielend werken vraagt van de organisatie dat er nadruk wordt gelegd op de eigen regie van de vrijwilligers en dat er aandacht is voor ontplooiing, sociale participatie, én houdt tegelijkertijd het doel van de organisatie in zicht.

Erkennen van het werk van de vrijwilligers is daar een belangrijk onderdeel van en kan op verschillende manieren:

Laat de vrijwilliger zien hoe je hem ziet. Door goede feedback te geven erken je de ander als uniek en waardevol. Je neemt hem serieus en hij heeft de kans zich nog beter te ontplooien. Vraag ook hoe de vrijwilliger jou ziet, dat geeft gelijkwaardigheid en je erkent zijn waardevolle input.

Verdiep je in de drijfveren van de vrijwilliger. Waarom doet iemand wat hij doet, welke bedoeling zit erachter? Bijvoorbeeld als het contact met de medevrijwilligers belangrijker is dan het contact met de doelgroep is dat waardevolle informatie. Telkens is een belangrijke vraag of en hoe de vrijwilliger bijdraagt aan het doel van de organisatie. Het is heel fijn als de organisatie er aan bijdraagt dat de vrijwilliger minder eenzaam is. Het leidend principe van de organisatie is echter iets anders en heeft altijd voorrang.

Maak een duidelijke functieomschrijving voor de vrijwilliger en je andere medewerkers. Onduidelijkheid over rollen, taken en competenties van medewerkers geeft spanningen. Het uitspreken van de verschillende verantwoordelijkheden van de medewerkers is belangrijk. De erkenning dat vrijwillige medewerkers op sommige punten deskundiger zijn of meer ervaren dan de betaalde kracht is behulpzaam voor wederzijds respect. Natuurlijk moet dit los gezien worden van een verschil in verantwoordelijkheid die beiden hebben.

Inspirerend leidinggeven aan vrijwilligers kan alleen als de leidinggevende zelf weet waar hij voor staat en dat voorleeft, als de leidinggevende weet wat hem/haar bezielt, wat de persoonlijke drijfveren zijn om bij deze organisatie te werken en hoe die zich verhouden tot de leidende principes in de organisatie. Authenticiteit - congruentie tussen denken, zeggen en doen - is daarbij belangrijk.

Leidinggeven binnen maatschappelijke organisaties betekent zorgen dat mensen niet verzuipen in procedures, cijfers en beeldschermen, maar de ruimte krijgen om hun echte werk te doen: menslievende zorg verlenen, de leefbaarheid van de buurt echt verbeteren. Wat draagt de organisatie bij aan de wens van je klanten en wie hebben daar een bijdrage aan? Zorg dat betaalde én onbetaalde medewerkers zicht hebben op wat ze bijdragen aan het welzijn van de organisatie én aan de doelstellingen daarvan. Zo worden regels niet meer leidend, maar de tevreden afnemers van een dienst worden leidend en dat geeft verbinding en voldoening.

Vrijwilligersorganisaties moeten net als andere organisaties hun doelstellingen halen. De doelstellingen zijn afgesproken omdat je het samen zo wil óf bijvoorbeeld in samenspraak met de subsidiegever. Het is belangrijk dat iedereen weet of de organisatie de doelstellingen

gaat halen en wat de reden is van succes of van de niet behaalde doelstelling. Zo kan je samen je succes vieren of samen zoeken naar nieuwe wegen.

Anne Stael is adviseur en projectleider op het gebied van zingeving en zakelijkheid. Ze adviseert en traint onder andere (vrijwilligers) organisaties. Voor meer informatie over haar werk: www.zienwatonzichtbaaris.nl, of neem contact op via info@annestael.nl, 06 46200281