

4. Satisfactie: voldoening van het vrijwilligerswerk

(uit: Vrijwilligerswerk, beleid en begeleiding, Tom van den Belt en Klaas Timmerman, uitg. Nelissen, Baarn, 1998).

In dit hoofdstuk wordt duidelijk gemaakt hoe belangrijk het is om systematisch te werken aan verschillende onderdelen van het werk dat de vrijwilligers verrichten binnen de organisatie. De organisatie moet zuinig zijn op de vrijwilligers. Juist dan blijven de vrijwilligers binnen de organisatie werken en doen ze het ook graag. De organisatie moet er voor zorgen, dat de vrijwilligers veel voldoening krijgen van hun werk. In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom dat belangrijk is, aan welke onderdelen gedacht moet worden door de leiding van de organisatie en/of van de vrijwilligers, en waar concreet aan gedacht moet worden.

Inleiding

Bij het definiëren van het vrijwilligerswerk zijn we ervan uit gegaan, dat bij het maken van beleid binnen de organisatie over en voor vrijwilligers, gesproken kan worden over arbeid. Het gaat over arbeid die verricht wordt met een bepaald doel, dat door de organisatie is vastgesteld. De vrijwilligers krijgen geen loon. Toch is het van groot belang om er voor te zorgen, dat de vrijwilliger het werk dat gedaan moet worden wil blijven doen. Een organisatie is er immers niet bij gebaat dat vrijwilligers na een korte tijd weer opstappen. Het is niet goed voor de continuïteit van het werk, steeds weer iemand anders die het uitvoert, met alle gevolgen van dien. In de praktijk zien we, dat in veel gevallen het een voordeel is, als mensen een wat langere tijd met dezelfde taak bezig zijn. Ze zijn dan goed ingewerkt, weten hoe en waar dingen moeten gebeuren, ze zijn goed ingewerkt en hebben daardoor kort gezegd zich op de samenhang binnen de organisatie.

Als steeds weer iemand anders moet worden ingewerkt is dat dus niet goed voor de organisatie, maar ook de taken die uitgevoerd worden door de vrijwilliger zullen daardoor vaak aanvankelijk minder van kwaliteit zijn, omdat de nieuwe vrijwilliger nog niet alles in een keer kan. Dit is voor de mensen, die gebruik maken van de diensten van de vrijwilliger, deelnemers, bezoekers, etc., niet prettig. Het gevaar bestaat dat men ontevreden gaat worden over de organisatie en misschien wel naar een andere organisatie gaat, of gewoon niet meer komt. Dat laatste is dan vaak juist niet wat men wil bereiken, welke organisatie het ook is.

Het is wel duidelijk geworden, dat de organisatie beleid moet ontwikkelen, dat er op gericht is, om de vrijwilligers langere tijd binnen "het bedrijf" te houden. De twee hoofdredenen zijn dus: kwaliteit van de diensten (of producten) en de continuïteit van de organisatie (dus ook het deelnemen aan activiteiten van de organisatie). De vraag is nu van belang: Hoe krijgt een organisatie voor elkaar, dat de vrijwilligers langere tijd blijven meewerken? Met andere woorden kan gezegd worden, dat de organisatie graag wil, dat de vrijwilligers graag werken en graag blijven werken binnen de organisatie en bovendien ook nog, dat ze hun werk goed doen.

In het vrijwilligers-beleid van elke organisatie die met vrijwilligers werkt, dient daarom in het beleid aandacht gegeven aan de voldoening, de tevredenheid die men krijgt van het werk. In de organisatiekunde spreekt men van arbeidssatisfactie. De vrijwilligers worden gemotiveerd om te blijven en om goed te werken, als er aan vier belangrijke factoren voldoende aandacht wordt besteed. Deze vier factoren zijn: de omstandigheden waarin/waaronder gewerkt wordt, de inhoud van de taak die verricht moet worden, de verhoudingen met andere mensen en de beleidsmatige voorwaarden binnen de organisatie.

4.1. Voldoening van het vrijwilligerswerk (arbeidssatisfactie)

De vier factoren van de arbeidssatisfactie kunnen het best duidelijk gemaakt worden door een vrijwilliger te volgen in zijn "loopbaan" binnen de organisatie.

Omstandigheden

De vrijwilliger moet weten waar hij naar binnen moet, waar hij moet zijn, waar zijn jas moet hangen en waar hij kan gaan zitten of staan. Kortom, hij moet weten waar en hoe hij zich organisch kan aanpassen aan het sociaal systeem, de organisatie.



voldoening van het werk is arbeidssatisfactie

De vragen die hierbij gesteld kan worden hebben te maken met de fysieke omstandigheden van de omgeving en van de vrijwilliger zelf. Is het veilig, zijn er voldoende middelen, zijn die middelen goed, kan de vrijwilliger hier wel functioneren. De omstandigheden waarin de taak verricht moeten worden hebben in dit onderdeel de aandacht.

Taak-inhoud

De vrijwilliger moet nu weten wat hij persoonlijk moet gaan doen binnen de organisatie, c.q. afdeling. Hij moet weten wat zijn taak is en welke handelingen hij moet verrichten om dat doel te bereiken. De taakgerichtheid is in dit onderdeel van belang.

De vragen die in dit onderdeel gesteld kunnen worden hebben te maken met de inhoud van de taak en de bekwaamheid van de vrijwilliger. Is de taak niet te veel, te zwaar, of te weinig. Is de vrijwilliger wel voldoende geschoold of getraind om deze taak te verrichten?

Verhoudingen

De vrijwilliger komt er al spoedig achter, dat hij te maken heeft met andere vrijwilligers, met een beroepskracht/coordinator of directeur, met gelijke mensen of met mensen aan wie hij weer leiding moet geven. Hij is erg benieuwd hoe men met elkaar en met hem omgaat. Wordt er aandacht aan hem gegeven, wordt hij gewaardeerd voor zijn werk, voor zijn persoonlijkheid? De onderlinge verhoudingen zijn in dit onderdeel van belang. De mate van integratie van de vrijwilliger binnen het geheel van de organisatie wordt onder de aandacht gebracht.

Naast de persoonlijke integratie is eveneens van belang, dat de vrijwilliger zicht heeft op hoe zijn taak zich verhoudt met de andere activiteiten die binnen/door de organisatie worden verricht. Hij kan daardoor de samenhang van de verschillende activiteiten leren kennen, waardoor hij ziet dat zijn onderdeel geïntegreerd is binnen het geheel van de doelstelling van de organisatie.

Voorwaarden/Doelen

De vrijwilliger werkt binnen de organisatie, waar hij een bijdrage levert aan de doeleinden van die organisatie. De vraag naar het bestaansrecht, de intentie van de organisatie, waar hij zich innerlijk aan kan binden komt om de hoek kijken. De vrijwilliger zal zich op den duur kunnen gaan

identificeren met de organisatie, zodat er geen kwaad woord over "zijn" organisatie in zijn omgeving gezegd mag worden. Het onderdeel van voorwaarden en doelen geeft sturing aan het denken, de motieven en het willen van de mensen binnen de organisatie en geeft een sturing aan en voorschriften voor de handelingspatronen, kort gezegd de cultuur van de organisatie.

De vrijwilliger, die binnen een organisatie werkt zal in zijn beleving met vragen geconfronteerd worden, die met de verschillende onderdelen van het werk te maken hebben. In de loop van de tijd dat hij binnen de organisatie functioneert zal dat een gebeuren zijn dat zich steeds weer herhaald, een cyclys proces. Telkens zullen de vragen op het betreffende onderdeel een niveau hoger liggen. Als voorbeeld kan gedacht worden aan de situatie, waarbij de vrijwilliger in eerste instante vraagt of men vriendelijk voor hem is. Na verloop van tijd ziet hij de sociale structuur waar hij deel van uit maakt, die soms heel subtiel kan zijn. Weer later zal hij zelf een bijdrage leveren aan de ordening van de sociale structuur van de organisatie. Een concreet voorbeeld hiervan is een vrijwilliger, die na verloop van tijd deel gaat uitmaken van een vrijwilligersraad of van het bestuur. In verschillende organisaties is het mogelijk, dat vrijwilligers na jaren vrijwilligerswerk verricht te hebben, na het volgen van een opleiding, binnen de organisatie een betaalde functie krijgen. Het is vervolgens mogelijk, dat hij een bepaalde positie weet te verwerven, dat hij zelf voorschrijft hoe mensen zich moeten gedragen, welke rol zij dienen te spelen. Hoe meer hij geïntegreerd raakt binnen de organisatie, des te meer zal hij zich ook kunnen gaan ergeren aan diverse (desintegrerende) elementen. In een organisatie waar sprake is van desintegratie is er sprake van steeds meer ziekteverzuim. De werknemers voelen zich minder betrokken bij het bedrijf en vaak ook steeds minder verantwoordelijk. Dit geeft spanning of grote vermoeidheid, waardoor mensen ziek of overspannen worden. In een organisatie, die in grote mate afhankelijk is van vrijwilligers, zal de desintegratie zich vertalen in het weglopen van vrijwilligers. Juist, omdat er geen formele arbeidsovereenkomst is, heeft de vrijwilliger niets te verliezen als hij stopt met zijn vrijwilligersbaantje, integendeel, stoppen levert dan alleen maar winst op, namelijk rust en tijd voor andere, leuke dingen.

4.2. De arbeidsfactoren binnen de organisatie.

In het bovenstaand voorbeeld worden in de deelsystemen een aantal functionele domeinen binnen een arbeidsorganisatie aangegeven. Elk domein heeft betrekking op een factor van de arbeid die verricht wordt en een aantal aspecten van het werk van de vrijwilliger binnen de organisatie. Deze domeinen zijn binnen het schema als volgt te plaatsen:

arbeidsfactor	arbeidsaspect
arbeidsomstandigheden	veiligheid, gezondheid, materialen, werkruimten, werkstructuur
arbeidsinhoud	concrete taken, taakomschrijving, scholing, bevoegdheden
arbeidsverhoudingen	persoonlijke omgang, waardering, groepsbindingen
arbeidsvoorwaarden	(sociaal) vrijwilligers-beleid, management-opvattingen, organisatievisie, mission statement

Het is voor een organisatie van belang om voldoende aandacht te geven aan deze vier genoemde arbeidsfactoren. De factoren hebben in het beleid van de organisatie evenveel aandacht nodig en moeten stuk voor stuk goed ingevuld en uitgewerkt worden. In veel gevallen zien we, dat een organisatie vooral gericht is op de taak die de vrijwilliger moet uitvoeren. In veel mindere mate wordt aandacht gegeven aan de werkverhoudingen tussen de vrijwilligers

onderling of aan het beleid in het algemeen. Het gevolg daarvan is voorspelbaar. De vrijwilligers (en daarmee dus ook de organisatie) is afhankelijk van de toevallige interesses van een aanwezige beroepskracht of iemand die de vrijwilligers "regelt". Als zo'n persoon wegvalt binnen de organisatie moet er vaak voor een groot deel opnieuw begonnen worden. Het is daarom voor elke organisatie die (veel) met vrijwilligers werkt van belang dat er op een zodanige wijze beleid wordt ontwikkeld, dat iedereen het snapt en dat eenvoudig over te dragen is aan een andere functionaris.

In het volgende gedeelte van dit hoofdstuk geven we per arbeidsfactor aan op welke wijze hieraan vorm en inhoud gegeven kan worden. Hierdoor kan de organisatie dus structureel werken aan de verhoging van de kwaliteit van wat er moet gebeuren, versterken van de continuïteit, maar zeker ook werken aan de voldoening die de vrijwilligers krijgen van het werk dat ze verrichten.

Arbeidsomstandigheden

*Voor de vrijwilliger is het, evenals voor iedereen die werkt, nodig, dat je weet waar je moet werken en welke materialen je hiervoor nodig hebt. Deze materialen moeten in voldoende mate aanwezig zijn en van goede kwaliteit zijn. Bovendien is het nodig, dat de vrijwilliger ook gemakkelijk over de benodigde middelen en materialen kan beschikken. Als iemand moeilijk aan z'n spullen kan komen werkt dit niet motiverend. Er bestaat dan al gauw de kans, dat de vrijwilliger denkt: "laat maar!"

*De ruimte waarin de vrijwilliger moet werken moet ook goed bereikbaar zijn en toereikend om de taak goed te kunnen verrichten. Hierbij kan gedacht worden aan toegankelijkheid, de plaats in het gebouw, in de wijk, etc. De verlichting, verwarming, water, sanitair etc. moeten goed voor elkaar zijn. Steeds als een vrijwilliger voor dit soort zaken zelf iets moet gaan organiseren of bedenken, of in ondeugdelijke omgeving zijn werk moet doen gaat er energie verloren voor het verrichten van zijn eigenlijke taak.

Soms kan het wel eens zo zijn, dat het "er bij hoort" dat er relatief slechte omstandigheden zijn. De vrijwilligers zijn dan aan het "pionieren". Dit kan een extra stimulans geven, om er met elkaar "iets van te maken". Deze fase mag echter niet te lang duren, om de motivatie van de vrijwilligers niet te lang onder druk te zetten. Al spoedig krijgen de vrijwilligers, na de pioniers-fase, het gevoel dat er "toch al wel iets" goed geregeld moet kunnen zijn. Overigens kan een pioniersfase alleen maar succesvol doorstaan worden als er heel goede persoonlijke verhoudingen zijn en/of als de vrijwilligers zich heel sterk hebben vereenzelvd met de doelstelling van de organisatie of van het onderdeel waar zij mee bezig zijn.

*Een belangrijk aspect van de omstandigheden voor het werk van de vrijwilligers is de veiligheid voor de vrijwilligers. Hierbij kan zowel gedacht worden aan de fysieke als de psychische veiligheid. Onde fysieke veiligheid kan verstaan worden, het gevaar voor verwondingen door losse materialen, gevaarlijke gereedschappen, slechte elektrische voorzieningen, gevaarlijke verkeerssituaties, gevaarlijke stoffen, slechte bouwsituaties, lichamelijk geweld. Er zijn zoveel soorten vrijwilligerswerk, maar bij elke vorm van vrijwilligerswerk zijn gevaarlijke omstandigheden aan te wijzen. Met de psychische veiligheid wordt bedoeld, dat er situaties kunnen zijn, b.v. bij vrijwilligers in het jongerenwerk, psychiatrische hulpverlening etc. waar vrijwilligers bedreigd kunnen worden voor in hun prive-situatie, of als er sprake is van seksuele intimidatie, chantage, etc. De organisatie waarbij dit gevaar kan optreden dient hierop alert te zijn de vrijwilligers zoveel mogelijk hiervoor te beschermen.

*Veel onderdelen van de arbeidsomstandigheden voor het vrijwilligerswerk zijn af te leiden van de ARBO-wet, die geldt voor de omstandigheden waaronder/waarin betaalde arbeid wordt verricht. In deze wet wordt de werkgever verplicht om optimaal te zorgen voor veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers binnen de organisatie.

De organisatie dient een inventarisatie te maken van de omstandigheden waarin/waaronder de

vrijwilligers werken. Dit kan zij doen, door elke taak te beschrijven en op basis van deze beschrijving in kaart te brengen welke van de bovengenoemde situaties zich voor doen. Vervolgens moet aangegeven worden op welke wijze de omstandigheden verbeterd kunnen worden of bedreigingen van gezondheid en veiligheid kan worden verminderd of weggenomen. In veel gevallen zal een aanpassing of verandering van de omgeving al voldoende zijn. Soms is het ook nodig om de vrijwilligers een scholing te geven, om te leren hoe zij in de (bedreigende) situatie moet handelen. Hiermee kan veel narigheid en gevaar worden voorkomen. Het is van belang voor elke organisatie, dat men zich realiseert, dat de organisatie-leiding verantwoordelijk is en dus ook aansprakelijk gesteld kan worden als er ongelukken gebeuren. De vrijwilligers moeten weten waar b.v. de EHBO-materialen zijn, zodat ze indien nodig snel en goed kunnen reageren. Waar vrijwilligers in gebouwen werken is het soms nodig, vooral als er met veel vrijwilligers gewerkt wordt en weinig betaalde krachten, dat er soms oefeningen worden gehouden voor geval er brand of andere calamiteiten zich voordoen. Een organisatie moet voor de vrijwilligers een "vertrouwenspersoon" benoemen, waar de vrijwilliger terecht kan als hij/zij zich onveilig of geïntimideerd voelt en niet bij een begeleider terecht kan. Juist, als een organisatie werkt aan goede omstandigheden om in te werken zal de vrijwilliger zich gewaardeerd voelen. Hij weet dat zijn veiligheid en gezondheid belangrijk zijn voor de organisatie.

Arbeidsinhoud (taak)

*Een vrijwilliger moet precies weten wat zijn taak is, wat de organisatie van hem verwacht. De meest eenvoudige manier om dit eenduidig te regelen is een taakomschrijving aan de vrijwilliger te geven. In deze taakomschrijving wordt o.a. beschreven welke werkzaamheden de vrijwilliger uitvoert, evt. samen met wie, waar en wanneer. In de taakomschrijving staat eveneens vermeld onder wiens verantwoordelijkheid de vrijwilliger werkt. Een aantal afspraken, die specifiek voor deze vrijwilliger gelden kunnen ook in de taakomschrijving vastgelegd worden, voor zover het de inhoud van de taak betreffen. Hierbij kan gedacht worden aan het aanschaffen van materialen, gereedschappen, gebruik van dienstauto's, communicatie en pr.

*Het is van groot belang, dat degene die de vrijwilliger aanneemt en zijn taak toewijst, overweegt of de vrijwilliger wel geschikt is voor deze taak. Er kunnen verschillende redenen zijn waardoor een vrijwilliger niet geschikt zou kunnen zijn. Deze redenen hebben te maken met zijn persoonlijkheid, maar kunnen ook betrekking hebben op zijn bekwaamheid en/of (gebrek aan) ervaring.

Het is daarom van belang, dat er voor de bewuste taak een soort "profiel" wordt gemaakt van de vrijwilliger die de taak zal gaan uitvoeren. In dit profiel dient een aantal eigenschappen te staan, waarover de vrijwilliger moet beschikken. Deze kunnen nog gerangschikt worden in "absoluut noodzakelijk" en "bij voorkeur" of "gewenst". Het zal sterk verschillen per organisatie, per doelgroep en per taakinhoud over welke eigenschappen de vrijwilliger dient te beschikken. Een vrijwilliger in het randgroepjongerenwerk dient b.v. stressbestendig te zijn, niet gauw bang. Iemand, die voor een politieke partij folders gaat uitdelen op straat, die moet b.v. makkelijk een snel contact met voorbijgangers kunnen maken. Bij weer andere organisatie moeten vrijwilligers heel geduldig kunnen zijn, of kunnen auto rijden, of verstand hebben van electronica, etc. etc.

Het is voor iedereen beter als een vrijwilliger die niet aan de gestelde noodzakelijke eisen voldoet niet de bewuste taak toegewezen krijgt. Wel kan men dan gaan zoeken, of er binnen de organisatie een andere taak gedaan kan worden, die wel bij de vrijwilliger past.

Een andere oorzaak van minder of niet geschikt zijn voor een taak is een gebrek aan deskundigheid en/of ervaring met een belangrijk onderdeel van de taak. Als men de vrijwilliger die zich aanmeldt toch graag de taak wil geven, dan kan bijscholing een goede mogelijkheid bieden.

- *Wanneer een vrijwilliger begint binnen een organisatie, weet hij vaak niet direkt alles wat nodig is om zijn taak goed te kunnen uitoefenen. De fijne kneepjes van het vak leert men pas al werkend, na verloop van tijd. Een goed inwerkprogramma is daarom van groot belang, om de vrijwilliger van begin af aan het gevoel te geven, dat de taak bij hem past en niet te moeilijk is. Bij een goede inwerkprocedure past het, dat iemand verantwoordelijk is voor het inwerken van de nieuwe vrijwilliger, zodat deze weet bij wie hij met vragen terecht kan. Na afloop van de vastgestelde inwerkperiode volgt er een evaluatie-gesprek, waarin wordt vastgesteld of de vrijwilliger inderdaad geschikt is voor de taak. Ook kan besproken worden of er nog iets gedaan moet worden om de uitvoering van het werk nog beter te doen verlopen, b.v. scholing, aanpassing van omstandigheden, etc. In de bijlage is een model opgenomen voor een inwerkprogramma.
- *Overigens is een permanente aandacht voor scholing , toerusting en vorming van vrijwilligers een noodzakelijk onderdeel van het taak-beleid van de organisatie. In veel gevallen zijn er altijd ontwikkelingen of veel onderdelen van de taak waarin men niet zomaar specialist is. Scholing en training in de noodzakelijke vaardigheden die bij de taak horen kunnen de kwaliteit van de uitvoering verbeteren. Bovendien heeft scholing voor de vrijwilliger een positief effect met betrekking tot de binding aan de organisatie. Men laat op deze manier ook merken, dat men de vrijwilligers niet aan hun lot overlaat. Deskundigheidsbevordering bevordert voor de vrijwilligers ook in hoge mate de voldoening die men van het werken krijgt.
- *Vaak is de situatie zo, dat vrijwilligers samen met (een aantal) anderen de taak uitvoert. Dit kan b.v. zijn, doordat men gelijktijdig werkt, maar ook kan het dat men elkaar opvolgt (in wisseldiensten). Het is voor de uitvoering van de taak nodig, maar zeker ook voor de onderlinge betrokkenheid op elkaar, dat de vrijwilligers een regelmatige bespreking hebben over de inhoud en de uitvoering van het werk. Deze bespreking kan door het team van vrijwilligers zelf gehouden worden, maar ook geleid door iemand die over de vrijwilligers verantwoordelijk is. Het is voor het vrijwilligerswerk niet goed, wannneer een vrijwilliger gaat denken: "voor wie doe ik het eigenlijk?" en het gevoel krijgt dat hij voor zichzelf werkt. Dit zou spoedig kunnen leiden tot demotivatie en vertrek.
- *Een belangrijk aspekt bij dit onderdeel is het daadwerkelijk geven van een taak aan de vrijwilliger. Vrijwilligers die te weinig te doen hebben, of onder hun capaciteiten moeten presteren worden op den duur gedemotiveerd. Hierbij kan ook de verantwoordelijk voor de uitvoering aan de vrijwilliger gegeven worden, uiteraard voorzover het past binnen de organisatie en bij de capaciteit van de vrijwilliger. Uitgangspunt dient echter te zijn, dat de taak optimaal past bij wat de vrijwilliger kan, zodat er een zekere uitdaging in het werk zit, hetgeen de voldoening van zijn vrijwilligerswerk zal vergroten.
- *De verantwoordelijkheid, die aan de vrijwilliger gegeven wordt zoals hierboven beschreven is, noemen we resultaatverantwoordelijkheid. Samen met de vrijwilliger heeft de begeleider vooraf besproken welke resultaten verwacht worden bij het uitvoeren van de taak of de taken. Op grond hiervan wordt de vrijwilliger de verantwoordelijkheid gegeven om zelf zijn werk in te delen.
- *Als iemand de taak die hij uitvoert graag doet en als het goed gaat, dan is zijn motivatie hoog. Voor vrijwilligersorganisaties is het noodzakelijk om er voor te zorgen dat de motivatie van vrijwilligers hoog blijft. Om ervoor te zorgen, dat vrijwilligers zich niet na verloop van tijd gaan vervelen door steeds dezelfde taak te moeten uitvoeren, is het verstandig om als leiding allert te zijn op hoe de vrijwilliger denkt over zijn taak. Vaak zal het een goed effect hebben als de vrijwilliger roulerende taak krijgt. Dit kan geregeld worden, door binnen het team van vrijwilligers de taken van elkaar over te nemen, maar ook is het mogelijk om vrijwilligers steeds een relatief kortdurende opdracht te geven. In de vorm van projecten waarbij de vrijwilliger een deel eigen verantwoordelijkheid krijgt voor het organisieren en uitvoeren zal de motivatie steeds hoog blijven, zowel voor de taak als

ook met betrekking tot het werken voor de organisatie.

- *Correctie, bijsturen en adviseren over de inhoud en uitvoering van de taak is van belang wanneer het niet helemaal goed gaat. Ook in deze situatie is er niemand mee gedient als men het laat gaan. Het is voor de vrijwilliger en voor de organisatie beter, dat de uitvoering van de taak ook zo goed mogelijk gebeurt, dus dat de vrijwilliger wordt gecorrigeerd als het niet zo goed gaat.
- *Om het laatste te kunnen constateren en in goed overleg te kunnen bijsturen is niet alleen een geregeld werkoverleg nodig, maar ook een periodiek, b.v. jaarlijkse evaluatie bespreking een goed instrument. Deze bespreking is te vergelijken met wat bij betaalde krachten functioneringsgesprekken zijn. Uiteraard is de laatste term ook prima te gebruiken binnen het vrijwilligerswerk. Hierin wordt de uitvoering van het vrijwilligerswerk in alle facetten (de vier onderdelen van de arbeidssatisfactie) besproken en indien nodig afspraken gemaakt over uitvoering of scholing. In de bijlage is een model opgenomen voor een gespreksformulier voor deze functioneringsgesprekken.

Arbeidsverhoudingen

- *De meest bepalende factor voor de arbeidssatisfactie is die van goede verhoudingen met andere mensen op het werk. Dit geldt te meer voor het vrijwilligerswerk, omdat "het in contact komen met mensen" vaak ook een motief is om vrijwilligerswerk te gaan doen. De leiding van de organisatie dient dus sterk gericht te zijn op het bevorderen en stimuleren van de verhouding tussen alle medewerkers. In eerste instantie is het echter van belang om de directe samenwerkingsverhoudingen goed te laten zijn.
- *We spreken in dat geval van werksfeer of arbeidsklimaat. In de begeleiding die gegeven wordt aan de vrijwilligers, maar tevens bij veel andere beslissingen, is het van belang om steeds gericht te zijn op het verkrijgen van een zo goed mogelijke sfeer binnen het team en binnen de organisatie.
- *In de coachings-gesprekken die met de vrijwilliger gehouden worden, dient niet alleen gekeken te worden naar wat de vrijwilliger doet en hoe het gedaan wordt. Juist bij het coachen moet de persoonlijke verhouding en waardering een belangrijke ondertoon in het gesprek zijn.
- *Naast de persoonlijke verhouding met collega-vrijwilligers is de relatie tussen de leidinggevende en de vrijwilliger ook van groot belang in het ontwikkelen van de werksfeer. Iemand die leiding geeft aan vrijwilligers moet steeds gericht zijn op een goede open relatie met hen. Persoonlijke aandacht, gericht op wat de vrijwilliger beweegt, is een factor die stimulerend werkt voor de vrijwilliger.
- *Een manier om de waardering die de organisatie heeft voor het vele werk van de vrijwilligers tot uitdrukking te brengen is naast de goede persoonlijke contacten, het organiseren van een feestelijke bijeenkomst. In deze bijeenkomst wordt de waardering uitdrukkelijk tot uiting gebracht in de vorm van geschenken, feestelijk eten of drinken, toespraken, etc. De vrijwilliger geeft veel aan de organisatie, waarop de organisatie iets teruggeeft aan de vrijwilligers.
- *In een georganiseerd overleg, b.v. werkoverleg, vrijwilligersraad, teamvergadering etc. kan de onderlinge relatie tussen de vrijwilligers ook versterkt worden.

Vrijwilligers verdienen geen geld met het werk wat zij doen. Juist daarom is een andere vorm van beloning zo belangrijk. De waardering, die blijkt uit de goede onderlinge verhoudingen en de zorg voor deze verhoudingen is voor een vrijwilliger al een grote beloning. Er moet echter goed op gelet worden, dat deze vorm van waardering niet gaat verworden tot een automatisme. De blijken van waardering, het bedanken van de vrijwilligers moet wel echt zijn. Als hierbij onechtheid wordt gebruikt, wordt het een schijnvertoning. Dan zal het juist een sterk negatief effect hebben.

Arbeidsvoorwaarden

Op grond van met name de arbeidsverhoudingen kan de groep "vrijwilligers" ook als doelgroep van de organisatie gezien worden waarvoor beleid ontwikkeld moet worden. Beleid wil zeggen: het beschrijven van de wijze waarop men de doelen die men heeft wil realiseren en met welke middelen.

*In eerste instantie is het voor een organisatie die met vrijwilligers werkt van belang, dat de visie beschreven staat op de vrijwilligers binnen de organisatie. Hierin beschrijft de organisatie welke bijdrage de vrijwilligers leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie, waarom zij gebruikt maakt van de diensten van vrijwilligers en de wijze waarop de begeleiding, de rechten en plichten van vrijwilligers geregeld zijn. Bovendien wordt in een organisatieschema de plaats (en positie) van vrijwilligers binnen de organisatie-structuur aangegeven. In dit organogram wordt tevens beschreven hoe de medezeggenschap van vrijwilligers geregeld is.

*Voor de vrijwilliger is het belangrijk om te ervaren dat hij een serieuze plaats heeft binnen de organisatie. Dit gevoel wordt versterkt door het ondertekenen van een "vrijwilligers-contract". De organisatie maakt een contract voor elke vrijwilliger, die bij het begin van het vrijwilligerswerk door de (organisatie)leiding wordt ondertekent en door de vrijwilliger. In dit contract worden de wederzijdse rechten en plichten vastgelegd (zie bijlage). In het contract staat eveneens vermeld, welke verzekering op de vrijwilliger van toepassing is en welke (onkosten)vergoeding aan het vrijwilligerswerk verbonden is. In de bijlage is een model Vrijwilligers-contract opgenomen.

*Voor vrijwilligers is het belangrijk, dat de organisatie aandacht geeft aan onkosten die gemaakt worden door de vrijwilligers. In veel gevallen zullen deze kosten, die noodzakelijk gemaakt worden om het werk te kunnen doen, vergoed worden. In het vrijwilligerscontract kunnen afspraken gemaakt worden over de onkosten vergoeding. Vrijwilligers krijgen daarom ook altijd de boodschap mee: "Bewaar de bonnetjes....".

We schreven dat het belangrijk is, dat er aandacht gegeven wordt aan de kosten die gemaakt worden door de vrijwilliger. Ook al is in het contract, of mondeling, toegezegd dat de kosten gedeclareerd (teruggevraagd) kunnen worden, gebeurt het nog heel vaak, dat de vrijwilliger denkt: " Toe maar...." en de gemaakte kosten niet terug vraagt. Men schaamt zich vaak een beetje om `die paar gulden` terug te vragen. Juist die kleine bedragen, die een aantal keren door de vrijwilliger worden betaald, vormen op den duur een groter bedrag.

In situaties waarin de vrijwilliger iets moet kopen of onkosten moet maken voor de organisatie, is het belangrijk dat de (bege)leiding vooraf vraagt of de vrijwilliger een voorschot wil hebben of het zelf vooraf betaalt. Als de vrijwilliger zelf het geld voorschiet, getuigt het van een goede en zorgvuldige (vol van zorg) houding van de (bege)leider als aan de vrijwilliger gevraagd wordt naar de gemaakte kosten. Het is een kleine moeite, maar het versterkt bij de vrijwilliger het gevoel, dat hij waardevol is en men hem niet via een omweg ook nog voor de kosten op laat draaien.

*De organisatie kan naast de directe kosten die door vrijwilligers gemaakt worden om het werk te kunnen doen, nog meer onkosten vergoeden, de zogenaamde indirecte kosten. Hierbij kan gedacht worden aan b.v. vergoedingen voor oppas voor eigen kinderen, die de vrijwilliger moet betalen om het vrijwilligerswerk te kunnen doen; reiskosten; telefoonkosten . als telefoneren regelmatig noodzakelijk is voor het werk; porto-kosten, etc. Bovendien kan er een "vergoeding" gegeven worden, door een aantal consumpties aan de vrijwilligers te geven; eventueel kan een vrijwilliger tegen een lager tarief deelnemen aan bepaalde activiteiten of diensten van de organisatie, etc.

Belangrijk is het voor iedereen, dat er een goede regeling gemaakt is binnen de organisatie, waarin precies beschreven staat welke (on)kosten vergoed worden, tot welke bedragen

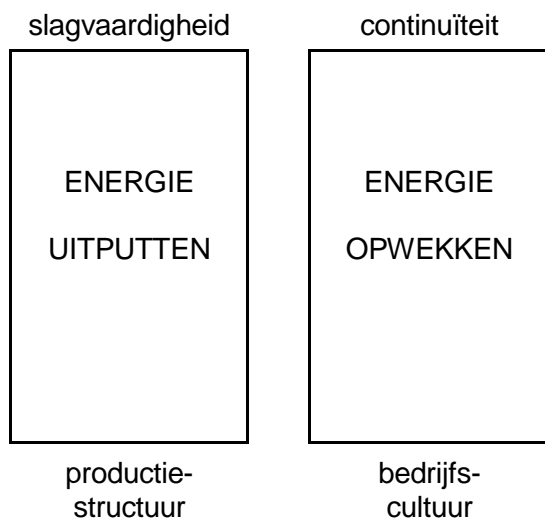
en op welke wijze dit gebeurt. Ook is een heldere beschrijving van reductie-mogelijkheden en andere vergoedingen een belangrijk onderdeel in het scheppen van goede arbeidsvoorwaarden. Een uitgangspunt hierbij zou kunnen zijn: de vrijwilliger doet veel voor de organisatie, daarom probeert de organisatie ook veel voor de vrijwilligers te doen. Ook al lijkt een regeling soms maar simpel, juist daarvan kan een motiverende of demotiverende werking uit gaan. Een voorbeeld hiervan is gratis koffie/thee: het kost de organisatie vaak maar weinig, maar levert veel goodwill op.

- *In veel gevallen hebben vrijwilligers te maken met mensen met wie zij werken, b.v. deelnemers, leerlingen, gasten, patiënten, etc. Hoewel veel vrijwilligers zelf een WA-verzekering hebben voor schade die zij aan andere mensen (derden) toebrengen, is het verstandig, dat de organisatie ook een verzekering afsluit voor de vrijwilligers.
- *Een vrijwilliger komt bij een organisatie om daar zijn bijdrage te leveren door het werk dat hij verricht. Het is belangrijk, dat de organisatie-leiding er op let, dat de vrijwilliger in staat blijft om zijn werk goed te doen. Het is verstandig er voor te zorgen, dat de vrijwilliger weet, dat er niet te veel van hem gevraagd wordt. Soms zijn vrijwilligers zo enthousiast, dat zij heel veel taken op zich (willen) nemen. Aanvankelijk lijkt dat voor een organisatie een goede oplossing, als zo'n super-vrijwilliger zo veel doet. Het gevaar is echter, dat de energie opraakt en de vrijwilliger ineens met alles stopt. Dan zit de organisatie met de problemen. Om dit te voorkomen is het nodig, dat de organisatie een soort beleid ontwikkeld over de toedeling van taken aan vrijwilligers, waarin aangegeven wordt, dat een vrijwilliger niet te veel taken tegelijk mag hebben.
- *Bij het onderdeel arbeidsinhoud is reeds geschreven dat de vrijwilliger soms geschoold moet worden voor zijn taak of onderdelen daarvan. Het is voor een organisatie van belang dat deze mogelijkheden als rechten van de vrijwilliger in een scholingsbeleid worden vastgelegd. Een goed en helder beleid hoeft niet uit veel tekst te bestaan, maar een aantal heldere uitgangspunten geeft vaak al veel duidelijkheid voor de vrijwilligers en de organisatie. Juist ook als het scholingsbeleid is vastgesteld, kan het een vast onderdeel van de begroting van de organisatie vormen. Ook uit een dergelijke beleidsuitspraak van de organisatie blijkt voor de vrijwilligers, dat de organisatie hen belangrijk vinden.

Organisatiecultuur

De vier factoren samen bepalen de organisatiecultuur. Dat wil zeggen, de wijze waarop binnen de organisatie met deze factoren wordt omgegaan. Men zou kunnen zeggen: de cultuur van de organisatie is de wijze waarop men leeft binnen de organisatie, the way of life. De organisatiecultuur, of de werksfeer, is bepalend voor het welbevinden van de vrijwilligers binnen de organisatie. Hoe beter men de cultuur beleeft, des te meer zal men zich thuis voelen binnen de organisatie en zich verbonden weten aan het werk en de doelen van de organisatie.

De organisatiecultuur wordt gemaakt door alle mensen die binnen de organisatie actief zijn. Toch is het vooral de leiding van de organisatie die bepalend is voor de sfeer, de cultuur



binnen het geheel. Juist daarom is het van groot belang, dat de organisatieleiding zich afvraagt welke cultuur men wenst binnen de organisatie. Anders gezegd: hoe wil je dat de mensen met elkaar omgaan. De leiding dient zich te realiseren dat het voor een groot deel aan haar wijze van leiding geven ligt of de mensen zich thuis voelen, graag met elkaar omgaan en zich graag voor de organisatie inzetten. Samengevat kan gezegd worden: iedereen heeft zijn bijdrage aan de cultuur, maar de organisatieleiding geeft de richting aan waarin deze cultuur zich ontwikkelt.

Het werken kost altijd energie. Mensen worden moe, het kost moeite, tijd, etc. Daarnaast is het vrijwel altijd zo, dat de omstandigheden niet optimaal zijn. Ook dat kost weer extra energie van de vrijwilliger. Het beleid van de organisatie dient er op gericht te zijn, dat niet in de kortst mogelijke

tijd alle de energie van de vrijwilliger is opgeslokt, door de activiteiten die hij uitvoert. In het cultuurbeleid van de organisatie moet daarom aandacht zijn voor elementen binnen de organisatie die weer energie opwekken. Door nieuwe energie aan de vrijwilligers te geven wordt het positief gevoel van de vrijwilliger gestimuleerd en kan hij beter zijn werk doen. Daardoor kan de vrijwilliger zich langer aan de organisatie verbinden. De organisatie ademt een sfeer, er heerst een cultuur, waaruit blijkt dat de vrijwilliger een waardevol onderdeel van de organisatie is. Een complimentje, even aandacht aan de persoonlijke omstandigheden of een andere wijze van waardering gegeven door de (organisatie)leiding kan een symptoom zijn van de voorgestelde cultuur binnen de organisatie en heeft zijn doorwerking in de onderlinge verhoudingen tussen de vrijwilligers, maar ook van de vrijwilligers naar de deelnemers, klanten, leerlingen, etc.

Dus de wijze waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat, menselijkheid, zorgvuldigheid en betrokkenheid is medebepalend voor de wijze waarop men met de mensen buiten de organisatie kan omgaan of daadwerkelijk omgaat. De keuze van buitenstaanders voor de organisatie kan mede op basis van de cultuur bepaald zijn. Een simpel voorbeeld is een winkel, waarin men als klant merkt dat er een nare onderlinge sfeer heeft bezocht men liever niet voor de tweede maal. Men gaat dan liever naar een andere winkel.