

**Kwaliteit van de arbeid toegespitst op
vrijwillige inzet**

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit Rotterdam



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

Stand Midway between Authority and Freedom

Quality of labour focused on volunteering

Based on the case study of Maltese volunteers

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam

op gezag van de
rector magnificus

prof.dr. H.G. Schmidt

en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op
donderdag 24 oktober 2013 om 13.30 uur

door Maurice Hubert Frederik ridder de van der Schueren
geboren te 's-Gravenhage



Promotiecommissie:

Promotoren:	Prof.dr. L.C.P.M. Meijs Prof.dr.ing. T.W. Hardjono
Overige leden:	Prof.dr. G.I.J.M. Zwetsloot Prof.dr. A.J.J.A. Maas Prof.dr. R.J.M. van Tulder

Behoudens uitzondering door de Wet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de auteur niets van deze uitgave worden verveelvoudigd en / of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm af anderszins. De verantwoordelijkheid voor de ingenomen standpunten berust alleen bij de auteur.

Afbeelding voorpagina: Het Katageion-gebouw binnen het heiligdom Epidaurus (700 v.C.) in Griekenland, in zekere zin het 'antieke Lourdes' te noemen. Een stenen gebouw met wel 150 kamers voor zieke pelgrims die een beroep deden op Asklepius, de halfgod van de geneeskunde, aan wie in 420 v.C. een van de tempels werd gewijd. De toegestroomde zieken ondergingen een incubatie. Asklepius werd bijgestaan door zijn twee dochters Hygiëna (godin van de gezondheid en reinheid) en Panacea (godin van de geneesmiddelen en zalvingen) en vele zorgvrijwilligers. Het Epidaurus staat sinds 1988 op de Unesco Werelderfgoedlijst. *Zie voor een volledige beschrijving van Epidaurus: 'A Doctor's Pilgrimage' van T. James (1976), (Foto genomen door promovendus, zomer 2011).*

Woord vooraf

Vrijwilligerswerk wordt steeds belangrijker in onze samenleving zoals blijkt uit deze publicatie. Er zijn mensen nodig om werkzaamheden te verrichten die de markt of de overheid niet (meer) uitvoert. En kennelijk zijn er ook steeds weer mensen die deze werkzaamheden graag oppakken.

Veel organisaties stellen zich de vraag hoe zij de nodige vrijwilligers kunnen aantrekken, behouden en aansturen. Dit onderzoek vormt een aanzet tot een antwoord op die vraag. ‘Gewone’ bedrijfskundige en bestuurskundige inzichten vormen niet altijd het juiste gereedschap om vrijwilligers in organisaties aan te sturen, omdat die inzichten niet genoeg aansluiten bij het specifieke karakter van vrijwilligerswerk en vrijwilligersorganisaties. Mijn hoop is dat deze dissertatie bijdraagt aan een betere organisatie van de inzet van vrijwilligers – op een manier die aansluit bij het specifieke karakter daarvan.

Graag wil ik iedereen bedanken die een inhoudelijke bijdrage aan dit proefschrift heeft geleverd. Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder hun medewerking. Als eerste dank ik de leden van de kleine en grote promotiecommissie. Zij hebben mij de ondersteuning gegeven die nodig is om een dergelijk project tot een goed einde te brengen. Aan het onderzoek zelf hebben tientallen mensen als ‘raadgevend college’ meegewerkt. Door data te labelen, te focussen of via ‘peer review’ kregen zij vooraf inzage in de tekst, in de hoop dat al die verschillende individuen de objectiviteit van dit onderzoek zouden vergroten. Onderstaand overzicht benoemt alle leden van het raadgevend college. Ik dank ieder voor de geleverde bijdrage.

Tabel 1 Raadgevend college

	Label groep	Focus groep	Peer review	Aanvullende info
Aertsen, Paul			X	Docent School for Senior Doctorates (RSM)
Boer, Carolien de		X		Senior consultant voor overheidsorganisaties
Bos, Cees van den		X		Mede promovendus, directeur Vrijwilligerscentrale Arnhem
Cousine, Angélique de la	X	X		2 ^e Paranimf, regiodirecteur douane Noord
Gastelaars, Frits van Engeldorp			X	Docent School for Senior Doctorates (RSM)
Geest, Paul van		X		Hoogleraar kerkgeschiedenis en Augustijnse studies
Hamer, Tom Versélewel de Witt	X			Zorgvrijwilliger, senior interim-manager (Boer & Croon)
Hardjono, Teun			X	Hoogleraar kwaliteitsmanagement, 2 ^e promotor
Jansen, Tom	X			Zorgvrijwilliger, zelfstandig consultant en trainer
Lambregtse, Corien		X		Tekstspecialist, redacteur
Leene, Gabriëlle		X		Senior scheikundig technoloog Shell
Loo, Monica van de	X			Zorgvrijwilligster, juriste
Meeuwen, Peter van		X		Voorzitter bestuur Orde van Malta, associatie Nederland
Meijs, Lucas			X	Hoogleraar vrijwilligersmanagement, 1 ^e promotor
Riet, Thom van de	X	X		Plaatsvervangend directeur onderzoeksomgeving, luitenant kolonel
Schreven, Annet van	X	X	X	Technisch voorzitter Raadgevend college, 1 ^e paranimf, provinciesecretaris & algemeen directeur provincie Drenthe
Schueren, Jan de van der	X			Directeur onderzoeksomgeving (2010), kolonel
Tomasoa, Aafke		X		Zorgvrijwilligster, zelfstandig gevestigd psychiater
Tuinzing, Jantien		X		Biologe

Eén iemand springt eruit tot wie ik een bijzonder woord van dank wil richten. Dit proefschrift had nooit voltooid kunnen worden zonder het onvoorwaardelijk vertrouwen van Annet van Schreven, mijn vrouw, maatje, steun en toeverlaat. Met veel geduld en toewijding heeft zij meegelezen,

meegedacht, suggesties voorgelegd, dingen resoluut van tafel geschoven en, niet geheel onbelangrijk, mij constant achter de vordden gezeten. Want zo stelde ze steeds: een begin is geen begin als er niet ook een einde aan zit.

Maurice de van der Schueren, Haren

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	7
Inleiding.....	13
1 Vrijwillige inzet.....	15
1.1 Inleiding.....	15
1.2 Belang en relevantie van vrijwillige inzet.....	16
1.3 Kwaliteit van de Arbeid.....	21
1.4 Het belang in de civil society.....	24
1.5 Praktijkvoorbeelden.....	26
1.6 Gebruikte definities.....	29
2 Onderzoeksonderwerp.....	37
2.1 Inleiding.....	37
2.2 Centrale doelstelling en onderzoeksvragen.....	37
2.3 Onderzoeksmethodologie.....	37
2.3.1 Keuze onderzoeksmethode.....	38
2.3.2 Dataverzameling.....	40
2.3.3 Limitaties.....	41
2.3.4 Onderzoeksfasen.....	45
3 Onderzoeksomgeving.....	49
3.1 Keuze van de onderzoeksomgeving.....	49
3.2 De 'vrijwilligersorganisatie Lourdes'.....	50
3.3 De Orde van Malta.....	51
3.4 De Commissie Lourdes.....	52
3.5 Indeling CL.....	55
4 Onderzoeksbevindingen: centrale thema's.....	59
4.1 Inleiding.....	59
4.2 Verzamelen data.....	59
4.3 Documenteren van verzamelde data.....	60
4.4 Genereren van labels.....	60
4.5 Terugbrengen 125 labels naar 54 labelclusters.....	61
4.5.1 Op weg naar labelclusters in ronde A.....	61
4.5.2 Op weg naar labelclusters in ronde B.....	67
4.5.3 Op weg naar labelclusters in ronde C.....	69

4.5.4	Op weg naar labelclusters in ronde D	71
4.6	<i>Benoeming van de centrale thema's</i>	71
4.7	<i>Samenvatting</i>	76
5	Literatuurstudie	77
5.1	<i>Inleiding</i>	77
5.2	<i>Arbeidsinhoud</i>	78
5.2.1	Functiebeschrijvingen	78
5.2.2	Positieve gevoelens	95
5.2.3	Werk is kort en krachtig	103
5.2.4	Deskundigheidsbevordering.....	104
5.2.5	Inspirerende omgeving	105
5.2.6	Verdere doorgronding arbeidsinhoud.....	107
5.3	<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	109
5.3.1	Opbrengsten.....	109
5.3.2	Warme manier houvast in maatschappij	122
5.3.3	Werving en selectie	123
5.3.4	Verdere doorgronding arbeidsvoorwaarden	127
5.4	<i>Arbeidsverhoudingen</i>	131
5.4.1	Open communicatie	131
5.4.2	Autonomie.....	134
5.4.3	Medezeggenschap.....	137
5.4.4	Structuur en sturing	140
5.4.5	Verdere doorgronding arbeidsverhoudingen	145
5.5	<i>Arbeidsomstandigheden</i>	148
5.5.1	Inleiding.....	149
5.5.2	Risicomanagement	151
5.5.3	Zelfdiscipline.....	156
5.5.4	Fysiek zwaar werk	157
5.5.5	Werkverdeling	163
5.5.6	Deskundigheid.....	168
5.5.7	Verdere doorgronding arbeidsomstandigheden.....	171
6	Hypothesevorming	173
6.1	<i>Inleiding</i>	173
6.2	<i>Arbeidsinhoud</i>	173
6.3	<i>Argumentatie hypothese 1</i>	174
6.4	<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	177
6.5	<i>Argumentatie hypothese 2</i>	177
6.6	<i>Arbeidsverhoudingen</i>	179
6.7	<i>Argumentatie hypothese 3</i>	180
6.8	<i>Arbeidsomstandigheden</i>	182
6.9	<i>Argumentatie hypothese 4</i>	182

7	Eerste validatie hypothesen	185
7.1	<i>Inleiding</i>	185
7.2	<i>Opzet van het hoofdstuk</i>	185
7.3	<i>Typologieën organisaties vrijwillige inzet</i>	186
7.3.1	Indeling Handy	190
7.3.2	Indeling Meijs & Westerlaken	191
7.3.3	Indeling Meijs & Hoogstad	192
7.3.4	Indeling groot & klein	193
7.3.5	Organisatietypen geordend per kwaliteitskenmerk	193
7.3.6	Verbreiding bevindingen onderzoeksomgeving	195
7.3.7	Onderzoeksbevindingen, organisatietyptologieën en praktijk onderling verbonden	201
7.3.8	Bespiegelingen en vervolgvragen	215
	Conclusie	219
	Samenvatting	221
	Summary	227
	Literatuurlijst	233
	Appendix	269
A.	Curriculum Vitae Promovendus	271
B.	Labels	273
C.	Labelclusters	277
	<i>Ronde A</i>	277
	Onderbouwing labelclusters arbeidsinhoud (LC01 t/m LC07)	277
	Onderbouwing labelclusters arbeidsvoorwaarden (LC08 t/m LC11)	281
	Onderbouwing labelclusters arbeidsverhoudingen (LC12 t/m LC15)	287
	Onderbouwing labelclusters arbeidsomstandigheden (LC16 t/m LC19)	292
	<i>Ronde B</i>	295
	Onderbouwing labelclusters (LC20 t/m LC36)	295
	<i>Ronde C</i>	303
	Onderbouwing labelclusters arbeidsinhoud (LC37 t/m LC39)	303
	Onderbouwing labelclusters arbeidsvoorwaarden (LC40 t/m LC42)	303
	Onderbouwing labelclusters arbeidsverhoudingen (LC43 t/m LC45)	304
	Onderbouwing labelclusters arbeidsomstandigheden (LC46 t/m LC48)	304
	<i>Ronde D</i>	304
	Onderbouwing labelclusters (LC 49 t/m LC54)	304
D.	Centrale thema's	307
E.	Bezochte organisaties ter eerste validatie hypothesen	309

Inleiding

In dit onderzoek wordt vanuit personeels- en bedrijfskundig perspectief gezocht naar het antwoord op de vraag wat kenmerkend is voor de kwaliteit van vrijwillige inzet, zodat vrijwilligersorganisaties kunnen weten hoe ze vrijwilligers kunnen vinden, boeien en binden. Dit is het *doel* van onderzoek. Om deze doelstelling te bereiken worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?
2. Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken?
3. Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?

Het onderzoek richt zich op een specifieke vrijwilligersorganisatie: de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, Associatie Nederland. Deze commissie organiseert jaarlijks een reis naar Lourdes voor zorgbehoevenden, met ruim honderd vrijwillige zorgverleners. Tijdens het doorlopen van een aantal onderzoeksfasen worden eerst zogenaamde 'labels' gemaakt, die na een zorgvuldig proces van ordenen en onderling vergelijken hun beslag vinden in centrale thema's die op hun beurt worden gespiegeld aan de literatuur en uiteindelijk uitmonden in een set hypothesen. Deze worden aan het slot van het onderzoek aan een eerste validatie onderworpen.

In hoofdstuk één wordt de stand van zaken van de vrijwillige inzet in Nederland geschetst, zowel vanuit maatschappelijk als wetenschappelijk perspectief. Dit hoofdstuk geldt als algemene inleiding op het onderzoek. In hoofdstuk twee komt het onderzoeksontwerp aan de orde. Na een korte beschrijving van de onderzoeksomgeving in hoofdstuk drie komt de vorming van de centrale thema's in hoofdstuk vier aan de orde. Naar aanleiding van de totstandkoming van deze centrale thema's is een literatuurstudie gedaan waarover in hoofdstuk vijf verslag wordt gedaan. In hoofdstuk zes worden de hypothesen gepresenteerd. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven de uitkomst van een eerste validatie van de hypothesen beschreven en worden op grond hiervan en op basis van de in hoofdstuk zes neergelegde hypothesen vragen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Na dit afsluitende hoofdstuk zijn nog een conclusie, samenvatting/summary, literatuurlijst en appendix opgenomen.

1 Vrijwillige inzet

1.1 Inleiding

Het tekort aan vrijwilligers is niet iets van de laatste jaren. Al ruim twintig jaar zijn er te weinig vrijwilligers om op de steeds maar groeiende vraag in te kunnen spelen. In de jaren '90 van de vorige eeuw gaven twee van de vijf vrijwilligersorganisaties al aan onvoldoende vrijwilligers te hebben (Hout, 1995). Ook voor de invoering van het huidige stelsel van zorg en welzijn in Nederland was er sprake van een tekort aan vrijwilligers in de zorg (NRC, 2005).

Dat tekort heeft maatschappelijke oorzaken, maar hangt wellicht ook samen met veranderingen binnen de groep van vrijwilligers zelf. Waar vrijwilligers vroeger lange tijd verbonden waren aan een vrijwilligersorganisatie, stappen zij nu regelmatig van het ene project naar het andere, of van de ene organisatie naar de andere over. Dit zogeheten *zapgedrag* komt steeds meer voor. Ook de samenstelling van de groep verandert: vanwege de vergrijzing neemt het aantal oudere vrijwilligers toe. Doordat de vrijwillige en de betaalde inzet naar elkaar toe groeien, komen er nieuwe vragen naar voren over de aansturing van beide groepen. Vrijwilligersorganisaties blijken nauwelijks te weten hoe zij kunnen inspelen op ieder van de geschetste ontwikkelingen (Devilee, 2005).

Getuige de vele krantenartikelen en aandacht in de media, alsmede de verkiezingsprogramma's van alle politieke partijen, is het maatschappelijk debat over de noodzaak van de inzet van vrijwilligers in de samenleving volop gaande. Ook de wetenschap heeft de afgelopen decennia in toenemende mate aandacht geschonken aan de inzet van vrijwilligers. Wetenschappers vanuit verscheidene disciplines en verschillende landen hebben bijgedragen aan een oeuvre dat de afgelopen twintig jaar steeds meer theoretisch is verfijnd en steeds beter methodologische wordt aangepakt. De frictie tussen vraag en aanbod van vrijwillige inzet, ofwel de aansluiting tussen vraag en aanbod, is echter nog nauwelijks wetenschappelijk onderzocht aldus Wilson (2012).

In dit onderzoek wordt vanuit bedrijfs- en personeelskundig perspectief gekeken naar mogelijkheden voor organisaties om vrijwilligers te vinden, aan te sturen en te behouden. Getuige de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen hebben organisaties dit inzicht nodig en heeft dit onderzoek dus de hoogste prioriteit.

In paragraaf twee wordt het belang en relevantie van vrijwillige inzet behandeld. Daarna komt in paragraaf drie de Kwaliteit van de Arbeid aan bod. Als het gaat om de frictie tussen vraag en aanbod van vrijwillige inzet, is er een parallel te trekken met het rapport 'Vernieuwingen in het arbeidsbestel' (1981) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Het belang van de civil society is het onderwerp van paragraaf vier. Vrijwillige inzet wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de inrichting van de civil society (Dekker & Hart, 2009; Meijs, 1997; VWS, 2010).

Het gaat om initiatieven die door burgers opgezet en bestuurd worden, een min of meer publieke doelstelling hebben en niet op winst gericht zijn (Til & Williamson, 2001). Juridisch zijn deze initiatieven zichtbaar in de vorm van stichtingen of verenigingen, waarbij moet worden aangetekend dat veel vrijwilligersorganisaties geen formele juridische status hebben (Meijs, 1997). In paragraaf vijf komen enkele praktijkvoorbeelden aan bod. En ten slotte wordt in paragraaf zes een aantal definities besproken die in dit werk aan bod komen.

1.2 Belang en relevantie van vrijwillige inzet

Maatschappelijk belang

In de Nederlandse samenleving speelt vrijwilligerswerk een belangrijke rol in vele maatschappelijke sectoren (Overbeek & Scholten, 2008b; Plemper & Sholten, 2006). De inzet van vrijwilligers wordt sinds jaar en dag beschouwd als belangrijk onderdeel van de inrichting van de *civil society* (Dekker & Hart, 2009). Vrijwilligers zijn vaak (jarenlang) of tijdelijk actief in de sport, de zorg, het onderwijs en in de welzijnssector (VWS, 2010).

In de zorg wordt de inzet van vrijwilligers steeds belangrijker, mede vanwege de stijgende kosten in deze sector. De Wmo, die per 1 januari 2007 is ingevoerd, vormt de basis van het huidige stelsel van zorg en welzijn in Nederland. Uitgangspunt is dat de zorg dichtbij de burger, flexibel en met een grote inzet van mantelzorgers en vrijwilligers wordt gegeven. Ondanks dat stijgen de zorgkosten nog ieder jaar, in 2011 met ruim 3 procent. De totale kosten van de zorg bedragen nu 20 procent van de Rijksbegroting, dit is op jaarbasis ruim 90 miljard euro. Belangrijke oorzaak van de kostenstijging is de vergrijzing. De loonkosten in de zorg vormen verreweg de grootste kostenpost (Dool, 2012).

Om de kostenstijging te keren, wilde Edith Schippers, minister van VWS in het kabinet-Rutte I, dat 'simpele zorg' niet meer in ziekenhuizen, maar via wijken, buurten, familie en internet zou worden gegeven (Seegers, 2011). Dat heeft gevolgen. Die gevolgen worden met preoccupatie behandeld. Volgens zorgverzekeraar CZ zou het nu verantwoord zijn om vijftien van honderd ziekenhuizen in Nederland te sluiten (Coevert, 2012). Jos de Blok, directeur Buurtzorg, een thuiszorgorganisatie met wijkverpleegkundigen, gaf recent aan dat de toekomst voor de wijkverpleegkundige er rooskleurig uitziet (programma Nieuwsuur, 26 juli 2012, 22:00 uur, NRT•NOS). Het maatschappelijk debat over het teruggeven van de zorg aan families en wijken, zoals dat ook in veel andere Europese landen gebeurt, is dus volop gaande.

In de verkiezingsprogramma's van alle politieke partijen wordt dit debat ondersteund: het CDA geeft ruim baan aan burgerinitiatieven, vrijwilligerswerk en maatschappelijke organisaties (www.cda.nl 'standpunten samenleving' versie 27-7-2012). De PvdA vindt dat de samenleving en de voorzieningen zo georganiseerd moeten zijn dat de keuze voor vrijwilligerswerk volop mogelijk blijft en nog meer mensen die keuze zullen maken (www.pvda.nl 'standpunten samenleving' versie 27-7-2012). D66 ziet dat er werkdruk bij mantelzorgers en vrijwilligers ontstaat en stimuleert mogelijkheden om de werkdruk op mantelzorgers en vrijwilligers te verlichten (www.d66.nl 'standpunten zorg' versie 27-7-2012). De SP maakt zich zorgen over de extra zorgwerkzaamheden die families en buurten moeten oppakken omdat die niet meer collectief worden georganiseerd. Mensen die familie, vrienden of burens verzorgen, verdienen daarom meer ondersteuning. Om de mantelzorg te versterken zijn een aantal maatregelen nodig (www.sp.nl 'standpunten (mantel)zorg' versie 27-7-2012). Volgens GroenLinks moet zorg beter, goedkoper, eerlijker en dicht bij huis worden georganiseerd. GroenLinks wil flink investeren om die omslag mogelijk te maken (www.groenlinks.nl 'standpunten zorg' versie 27-7-2012). De VVD ten slotte is er voor om in te grijpen in de toenemende zorgkosten, omdat de zorg anders onbetaalbaar wordt (www.vvd.nl 'standpunten zorg' versie 27-7-2012).

Wetenschappelijk belang

Wetenschappers hebben al vele jaren aandacht voor de inzet van vrijwilligers. De informatie is echter versnipperd over diverse wetenschappelijke terreinen. Petersoen (1985) constateerde in de jaren

tachtig dat er op dat moment tientallen wetenschappelijke tijdschriften waren waarin aspecten van vrijwilligersmanagement behandeld worden. Vrijwilligersvraagstukken werden / worden 'verborgen' behandeld in de diverse wetenschappelijke tijdschriften en al naar gelang het onderwerp komen ze terecht in soms psychologische, soms sociologische, soms juridische dan wel bedrijfskundige wetenschappelijke tijdschriften. De publicaties zijn dus lang niet altijd of moeilijk als zodanig herkenbaar in (de enkele) gespecialiseerde wetenschappelijke tijdschriften over vrijwilligersvraagstukken terecht gekomen. Het verkrijgen van een totaaloverzicht van wetenschappelijke publicaties over dit onderwerp is daardoor een enorme opgave.

Wel is hier enkele keren op deelterreinen onderzoek naar gedaan. Uit onderzoek van Smith (1994) naar de literatuur van sociale wetenschappen in de periode 1975-1992 bleek dat er leemten waren in studies over vrijwilligerswerk. Er werd niet zozeer onderzocht wat de determinanten van vrijwilligerswerk zijn, in de studies werd in algemene zin onderzoek gedaan naar (massa)media, recreatie, filantropie en andere onderwerpen. Vrijwilligerswerk was slechts een van de aspecten die daarbij aan de orde kwamen.

Uit onderzoek dat Boyd (2007) deed in de Verenigde Staten bleek op grond van de bestaande literatuur, een 'USA nation-wide Delphi study', dat op individueel (management)niveau (volunteer administrators) de volgende zaken naar voren kwamen: 'a lack of knowledge of necessary volunteer management skills'; 'a lack of basic understanding of volunteer systems and the drivers of those systems' en 'unwillingness of volunteer administrator to learn or change'.

Wilson (2012) heeft recentelijk samen met zijn onderzoeksteam een groot aantal wetenschappelijke tijdschriften onderzocht met als doel de stand van zaken van onderzoek naar vrijwilligerswerk in kaart te brengen. De algemene conclusie van dit onderzoek is dat wetenschappers vanuit verscheidene disciplines en verschillende landen hebben bijgedragen aan een oeuvre dat de afgelopen twintig jaar steeds meer theoretisch is verfijnd en steeds beter methodologisch wordt aangepakt, maar dat op een aantal terreinen relatief weinig onderzoek wordt gedaan. Wilson concludeert dat er drie lijnen zijn in de onderzochte wetenschappelijke tijdschriften:

1. De eerste lijn is de lijn 'antecedenten van vrijwilligerswerk': wanneer is iemand vrijwilliger? Hoe belangrijk is het vrijwilligerswerk? Hier wordt het vaakst onderzoek naar gedaan.
2. De tweede lijn is 'de ervaring met vrijwilligerswerk': sociale context, tevredenheid, hoe te beginnen met vrijwilligers, baat en aansturing van de vrijwilliger. Hier wordt relatief het minst onderzoek naar gedaan.
3. De derde lijn gaat over 'gevolgen van vrijwilligerswerk': welzijn, gezondheid, veiligheid, juridische vraagstukken. Hier wordt steeds meer onderzoek naar gedaan.

Wetenschappelijk onderzoek naar vrijwilligersvraagstukken is de afgelopen decennia dus in omvang en diepgang toegenomen, maar op onderdelen nog onuitgewerkt en versnipperd over diverse wetenschapsterreinen.

Uitdagingen

Zoals hiervoor reeds werd aangegeven, wordt al enkele tientallen jaren aandacht gevraagd voor de vrijwillige inzet in de zorg. Al in 1985 werd zorg uitgesproken over grote veranderingen in de

maatschappij die de informele zorg negatief beïnvloedden, zoals 'het ontstaan van steeds kleinere leefeenheden, de vergrijzing, de groei van het aantal alleenstaanden, een toenemend aantal echtscheidingen, de emancipatie van de vrouw en de toenemende geografische mobiliteit van de Nederlandse bevolking' (Boer, 2007, p. 9). Sinds de invoering van de Wmo zijn de druk op vrijwillige inzet en het tekort aan vrijwilligers alleen maar toegenomen (Sijtema, 2006).

Welke oorzaken zijn er voor het tekort aan vrijwilligers? Het valt op dat vrijwel iedere organisatie de redenen daarvoor bij de vrijwilliger zoekt en niet bij zichzelf (Schakels, 2003). Vrijwilligersorganisaties geven bijvoorbeeld aan dat vrijwilligers vertrekken omdat zij om diverse redenen niet meer bij de organisatie passen. Persoonlijke omstandigheden zoals tijdgebrek, andere vrijetijdsbestedingen, leeftijd of het vinden van een betaalde baan voor mensen zouden de belangrijkste redenen zijn om te stoppen met vrijwilligerswerk (Anheier, 2001).

Uit onderzoek van bijvoorbeeld de gemeente Helden (Vorkmeer, 1999) blijkt dat oud-vrijwilligers hier zelf echter anders over denken. Zij leggen de oorzaken bij de organisatie waarvoor zij werkten. Ze noemen als redenen een gebrek aan ondersteuning, weinig waardering door de organisatie, een gebrek aan waardering en erkenning vanuit de omgeving, te weinig uitdaging in het vrijwilligerswerk en ontevredenheid met de resultaten die worden bereikt (Devilee, 2005).

Bussell & Forbes (2002) constateren in hun onderzoek dat er doorgaans weinig overleg is tussen vrijwilligersorganisaties en de vrijwilligers, waardoor er snel een *mismatch* ontstaat. 'The review shows that those who volunteer are an extremely diverse group, active in a wide variety of contexts. This makes the definition of how to recruit a volunteer a more complex task than one would expect'.

Nagchoudhuri (2007) merkt op dat de 'pool' van vrijwilligers op zichzelf steeds groter wordt, omdat mensen steeds gezonder leven en ook ouder worden dan vroeger. Hij vraagt zich echter af of vrijwilligersorganisaties goed inspelen op de steeds grotere groep vrijwilligers *op leeftijd*. Hij onderzocht de perceptie die de oudere vrijwilliger heeft over bijvoorbeeld de toegankelijkheid van organisaties, informatieverstrekking en faciliteiten. Daaruit bleek dat vrijwilligers vinden dat er niet altijd respect is voor een wat oudere vrijwilliger. De faciliteiten die zij nodig hebben om te kunnen werken worden niet aangepast aan hun wensen en behoeften, waardoor zij hun vrijwilligerswerk niet (langer) kunnen doen.

Spanning

Er zit een spannend overgangsgebied tussen betaalde inzet en vrijwillige inzet. Uit de literatuur wordt duidelijk dat vrijwillige en betaalde inzet steeds meer met elkaar te maken krijgen. Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de zorg- en dienstverlening van zorgorganisaties. De kracht van vrijwilligers is dat zij bewoners veel persoonlijke aandacht kunnen geven en minder op de doelmatigheid van hun handelen hoeven te letten dan beroepskrachten. De ervaring leert dat de druk op de zorg afneemt als het welzijn van bewoners ook aandacht krijgt. Juist daarom zijn vrijwilligers van onschatbare waarde voor cliënten van zorginstellingen (C. Scholten, 2004).

Volgens Devilee (2008b, p. 17) is er een probleem aan het ontstaan omdat vrijwilligers in de zorg zo belangrijk worden dat de vrijwillige zorg en de 'prof-zorg' steeds moeilijker afgebakend kunnen worden. Sinds de invoering van de Wmo lijken vrijwilligers zelfs een vanzelfsprekend onderdeel van het zorgsysteem, terwijl organisaties voor vrijwillige zorg hier formeel buiten staan. Er zijn echter in

toenemende mate voorbeelden van organisaties voor vrijwillige zorg te vinden die een plek in dit systeem hebben verworven. In Noorwegen bijvoorbeeld ging een vrijwilligersorganisatie met succes een netwerkrelatie aan met de publieke sector en kreeg vervolgens legitimiteit en financiële zekerheid (Angell, 2008; Badelt, 1997). En in Groot-Brittannië zijn vrijwilligersorganisaties belangrijke leveranciers geworden van sociale diensten die eerder door de (lokale) overheid werden geleverd. Dit loopt op tot wel 35 procent van het gemiddelde budget van de 'human services' van voornamelijk lokale overheden. Uit onderzoek blijkt dat de betreffende vrijwilligersorganisaties hun activiteiten voortdurend moeten innoveren om mee te kunnen dingen naar de contracten die de overheid uitgeeft voor de verlening van zorg (Bennett, 2008).

Devilee (2008b) benoemt nog een andere vraag die zich voordoet bij de afbakening van het gebied van vrijwillige inzet en betaalde inzet (de 'prof-zorg'). Mogen vrijwilligers taken verrichten in de sfeer van de persoonlijke verzorging die normaalgesproken door beroepskrachten worden uitgevoerd? Het gaat dan bijvoorbeeld om hulp bij het douchen en aankleden of het toedienen van medicijnen. Vaak is het te duur om voor deze taken een beroepskracht te laten komen.

Handy (2008) heeft onderzocht of betaalde en vrijwillige inzet uitwisselbaar zijn in ziekenhuizen. Daarbij ging het alleen om werkzaamheden die niet (om medische redenen) zijn voorbehouden aan verpleegkundigen en artsen. In de meeste gevallen bleken vrijwillige inzet en betaalde inzet uitwisselbaar te zijn en had twee derde van hen bovendien geen problemen met deze uitwisseling.

Romanofsky (1973) heeft de verschuiving van vrijwillige inzet naar betaalde inzet in de tijd in kaart gebracht. Vanaf ongeveer 1910 ontstonden steeds vaker conflicten tussen getrainde, gecertificeerde professionals en burgers die vrijwillig hun diensten aanboden. Er kwamen 'professionals' die vonden dat zij zich op basis van training en ervaring onderscheidten van vrijwilligers. De onenigheid werd veroorzaakt door het feit dat de getrainde professional zich vaak bedreigd voelde door de burger die zich vrijwillig inzette, zeker omdat het aantal betaalde professionals in het begin veel kleiner was dan het aantal vrijwilligers. Toen het armée getrainde professionals langzaam maar zeker groeide, werd de rol van de vrijwilliger drastisch beperkt in omvang en verantwoordelijkheid. Onderzoek van Hustinx (2007) geeft aan dat er in de loop van de tijd maatschappelijk gezien sprake is van een sterkere oriëntatie op betaalde arbeid, ook onder mensen die vrijwillige inzet leveren. Deze oriëntatie is mede van invloed op de mate waarin mensen vrijwilligerswerk doen.

In de praktijk blijken de twee groepen, betaalde en vrijwillige inzet, tegenpolen te zijn. Partnerschap is er wel, maar niet volledig. Macduff & Netting (2007) hebben een grote survey gehouden onder vrijwilligers en hen gevraagd naar hun verhouding tot de betaalde medewerkers in hun organisatie. Volgens de respondenten wordt er in de praktijk wel waardering voor vrijwilligers uitgesproken en kunnen zij aanwezig zijn bij vergaderingen, maar worden ze dikwijls niet betrokken bij activiteiten van beroepskrachten, zoals trainingen, opleidingen, projecten, bepaalde 'aangename' taken en deelneming aan echt serieuze vergaderingen.

Een manier om hiermee om te gaan, is om de werkplek van de betaalde en de vrijwillige inzet te combineren, bijvoorbeeld in het kader van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Pirtle (2007) heeft deze combinatie in de praktijk onderzocht en de voor- en nadelen ervan in kaart gebracht. In de praktijk blijkt het moeilijk om te bepalen of een concrete werkzaamheid onder de betaalde inzet of onder vrijwillige inzet valt. Dit heeft ook gevolgen voor de gezagslijnen, bijvoorbeeld als het gaat om het beoordelen van de werknemer door het management.

Uit onderzoek van Seippel (2002) blijkt dat de druk op vrijwilligers ondertussen steeds meer toeneemt, ook in andere sectoren. Seippel onderzocht bijvoorbeeld de situatie in een groot aantal Noorse sportorganisaties. Vrijwilligerswerk bleek daar nog steeds de basis te zijn, maar vanwege complexe financiële transacties hebben de organisaties steeds vaker betaalde inzet nodig om zich staande te kunnen houden.

Van organisaties die vrijwillige zorg bieden wordt verwacht dat zij zowel kwaliteit als kwantiteit leveren. Dit betekent dat deze organisaties zich met twee opdrachten geconfronteerd zien: ze moeten de kwaliteit van het werk verhogen én ervoor zorgen dat er voldoende vrijwilligers zijn die het werk doen (Overbeek & Scholten, 2008b).

Trends

Het karakter van vrijwilligerswerk is de laatste jaren veranderd: het is individueler, sneller en korter geworden. In *'Weakening Organizational Ties? A Classification of Styles of Volunteering in the Flemish Red Cross'* (Hustinx, 2005b) wordt geconstateerd: 'In the wake of broader modernization and individualization processes, the basic trend appears to be one toward loosening connections: more individual, short-lived, noncommittal, and highly results-oriented volunteer involvement'. Om het met een Amerikaanse uitdrukking te zeggen: *'A-get-in-do-something-take-a-nice-T-shirt-get-out-volunteer'*. Officieel spreekt men van 'occasional volunteers' (Hutin, 2008). Hustinx gebruikt in haar proefschrift de term 'revolving-door volunteers' (Hustinx, 2003, p. 305). In Nederland spreekt men van een 'draaideur vrijwilliger', 'zapvrijwilliger', 'LAT-vrijwilliger', 'loopbaanvrijwilliger' of 'uitzendvrijwilliger'.

Devilee (2008b, p. 111) geeft aan dat de individualisering van de maatschappij duidelijk invloed heeft op het vrijwilligerswerk in bijvoorbeeld de zorg. Vrijwilligers en cliënten gaan op zoek naar een vorm van vrijwillige zorg die goed bij hen past. Salaris is voor deze groep geen zoekterm, het gaat om andere dingen. Bij de een gaat het om de inhoud van het werk, bij de ander is beslissend waar de organisatie voor staat. Dit komt tot uiting in de grote diversiteit van organisaties. Vaak doen organisaties hetzelfde werk, maar onder andere vanwege verzuiling die bij vrijwilligersorganisaties nog altijd aanwezig is, is elke organisatie toch anders. De vrijwilliger kan dus kiezen.

Mede doordat vrijwilligers van de ene naar de andere vrijwilligersklus zappen, ondervinden organisaties onderling steeds meer concurrentie bij het werven van vrijwilligers. De studie van Hustinx (2010) toont aan dat mensen als gevolg van bredere sociale en culturele transformaties meer geïndividualiseerde, maar ook meer onbewuste besluiten nemen om met vrijwilligerswerk te beginnen en/of te stoppen. Dit weerspiegelt een brede maatschappelijke trend: het is heel gebruikelijk geworden om te switchen.

Daarnaast stellen (potentiële) vrijwilligers steeds meer eisen aan het werk en aan een organisatie. Dit is enerzijds te verklaren door het hogere opleidingsniveau van vrijwilligers en anderzijds door de vele keuzemogelijkheden om de schaarse vrije tijd op een leuke en nuttige manier in te vullen (Terpstra & Smal, 2007). Nieuwe vrijwilligers (draaideur-vrijwilligers met een wat hogere opleiding – ook wel 'loopbaanvrijwilliger' genoemd) kijken vaak anders tegen vrijwillige inzet aan dan de traditionele vrijwilliger, die wat langer op zijn post blijft. Nieuwe vrijwilligers stellen ook hogere eisen aan de kwaliteit van de werkplek. Dit *triggert* een aantal organisaties om de eigen kwaliteit (organisatie breed) eens goed tegen het licht te houden (Anheier, 2001; Terpstra & Smal, 2007).

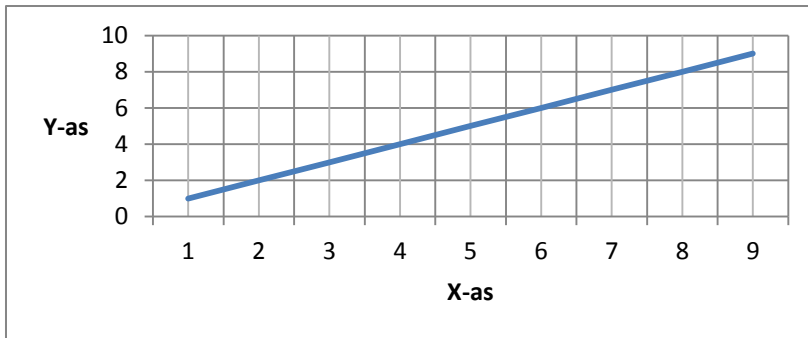
1.3 Kwaliteit van de Arbeid

Als het gaat om de frictie tussen vraag en aanbod van vrijwillige inzet, is er een parallel te trekken met het rapport 'Vernieuwingen in het arbeidsbestel' (1981) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). In de jaren zeventig van de vorige eeuw was de werkloosheid hardnekkig hoog, aldus het rapport. Deze ontwikkeling ging aanvankelijk gepaard met een relatief hoge economische groei, maar zonder toename van de werkgelegenheid. De vacatures die er waren, waren bovendien niet of moeilijk vervulbaar, bijvoorbeeld omdat er weinig intrinsieke voldoening uit te halen viel of omdat er (te) veel inconvenïënten waren. Andere fricties waren een hoog werktempo, slechte arbeidsverhoudingen en gevaarlijke omstandigheden, ook werden ploegendiensten als zeer belastend ervaren. Deze fricties zouden volgens de WRR opgeheven kunnen worden als de overheid, werkgevers en werknemers in het sociaal overleg meer aandacht zouden besteden aan de *Kwaliteit van de Arbeid*. De WRR benoemde hiervoor de volgende facetten (onder andere ook: Dijck & Hecke, 2001a, p. 589):

- arbeidsinhoud (van het concrete werk);
- arbeidsverhoudingen (in het bedrijf);
- arbeidsvoorwaarden (individueel en collectief (in het bedrijf));
- arbeidsomstandigheden (welzijn, gezondheid en veiligheid).

Het rapport van de WRR markeerde de start van de bestudering van de 'Kwaliteit van de Arbeid'. Deze term werd een begrip dat in de afgelopen decennia verder is ontwikkeld (Kluytmans & Laanen, 1997). Voorbeelden zijn de moderne sociotechniek (Adler & Docherty, 1998) in combinatie met de Kwaliteit van de Arbeid (Witte & Zwaan, 1998), de arbeidsprocesbenadering in combinatie met de Kwaliteit van de Arbeid (Doorewaard, 1998), de Leidse School: humanisering / Kwaliteit van de Arbeid via medezeggenschap (Steenma, 1998) en de zogeheten Delftse benadering: Kwaliteit van de Arbeid als wisselwerking tussen mens en werk (Heming, 1998). Er is een geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap ontstaan op grond waarvan werknemers betrokken worden in het beleid van een organisatie (Dijck & Hecke, 2001d).

Bij werknemers die werken op basis van een arbeidsovereenkomst geldt de algemene regel: hoe meer aandacht er is voor de Kwaliteit van de Arbeid, hoe meer zij bereid zijn zich in te zetten (Ruyssveldt, 1989; L. d. Sitter, 1986; L. U. d. Sitter & Dijck, 1980). Dit progressieve beeld is grafisch weergegeven in figuur 1: een steeds hoger wordende Kwaliteit van de Arbeid op de X-as geeft op de Y-as een steeds hogere bereidheid om een arbeidsprestatie te leveren. Vanzelfsprekend zal deze lijn er in een concrete situatie anders uitzien dan hieronder geschetst. Bij een bepaalde combinatie van facetten van de Kwaliteit van de Arbeid zullen medewerkers zich meer of juist minder willen inzetten, of zelfs helemaal niet. En ten slotte: onbeperkt inzetten van Kwaliteit van de Arbeid zal niet lukken, want er zijn kosten aan verbonden en die mogen niet te hoog zijn.



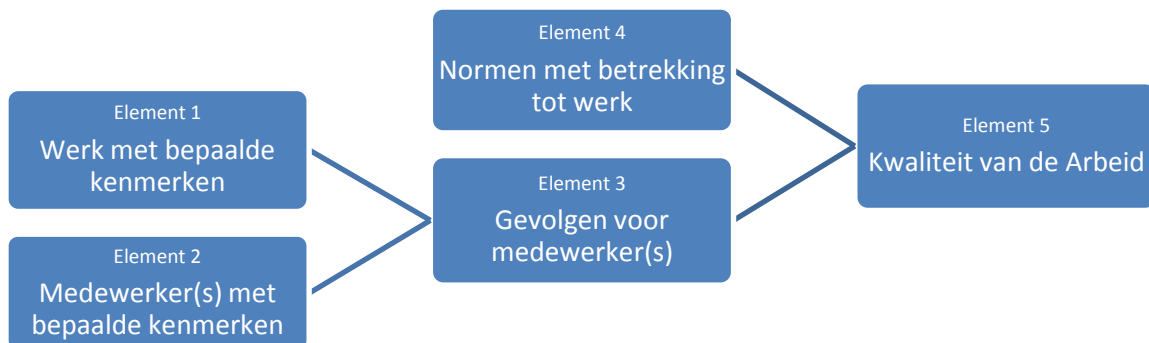
Figuur 1 Kwaliteit van de Arbeid bij betaalde inzet (schetsmatig)

Een andere manier om dit te illustreren, is het toekennen van rapportcijfers; zie tabel 2 hieronder. Er mogen onvoldoendes vallen, als het uiteindelijke gemiddelde cijfer, dat de Kwaliteit van de Arbeid uitdrukt, maar een voldoende is.

Tabel 2 Voorbeeld rapport kwaliteit van de Arbeid (=niet eigenlijke situatie)

Facetten Kwaliteit van de Arbeid	Rapport cijfer
Arbeidsinhoud	8
Arbeidsverhoudingen	9
Arbeidsvoorwaarden (loon is laag)	2
Arbeidsomstandigheden	7
Gemiddeld	6.5

Jetten en Van Kooten (1994, 1995) hebben een model ontwikkeld om causale verbanden te leggen tussen elementen van de Kwaliteit van de Arbeid. Het model biedt ook de mogelijkheid om te benoemen wat de Kwaliteit van Arbeid inhoudt. In het model van Jetten en Van Kooten worden eerst de kenmerken van de werksituatie beschreven (element 1) en daarna de kenmerken van de medewerker(s) die deze werkzaamheden uitvoeren (element 2). Vervolgens worden de kenmerken van de medewerkers geconfronteerd met de eigenschappen van de werksituatie en wordt er naar de (veronderstelde) gevolgen voor de medewerkers gekeken (element 3). Daarna worden de normen waaraan het werk moet voldoen, benoemd (element 4). Inzicht in de Kwaliteit van de Arbeid (element 5) ontstaat als de elementen 3 en 4 met elkaar worden geconfronteerd. Jetten en Van Kooten formuleren element 5 als volgt: 'De mate waarin de geconstateerde of verwachte effecten afwijken van de normen bepaalt het oordeel over het werk: de Kwaliteit van de Arbeid' (Jetten & Kooten, 1994, p. 3). Schematisch gaven zij de werkwijze als volgt weer (figuur 2):



Figuur 2 Elementenrangschikking ter beoordeling van de Kwaliteit van de Arbeid.

Gedragwetenschappers hebben zich de afgelopen decennia verdiept in de voorwaarden die nodig zijn om tot het beste resultaat te komen bij het organiseren van (betaalde) arbeid. Ruysseveldt (1998) zegt dat het gaandeweg helder is geworden dat er een verband bestaat tussen de inrichting van de arbeidsorganisatie en de (on)tevredenheid bij medewerkers. Een aantrekkelijk, gevarieerd en uitdagend werkpakket dat voldoende autonomie bevat om problemen in de taakuitvoering zelf op te lossen, bevordert in het algemeen de Kwaliteit van de Arbeid.

De werkgever moet er dus voor zorgen dat de Kwaliteit van de Arbeid hoog is (Mok, 1994). Anders kan zijn onderneming haar bestaansvoorwaarde verliezen. Het aantrekkelijk en uitdagend maken van het werk resulteert in het algemeen in een positief oordeel over het werk, in gunstige gevolgen voor medewerkers en een prettige organisatie om in te werken (Ruysseveldt et al., 1998).

De aandacht die sinds de jaren '80 van de vorige eeuw wordt besteed aan de Kwaliteit van de Arbeid bij de betaalde arbeid heeft geresulteerd in een goede tot uitstekende Kwaliteit van de Arbeid voor een grote meerderheid van de Nederlandse werknemers (85-90 procent). Dit blijkt bijvoorbeeld uit de Arbobalans 2009 die de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) op 18 maart 2010 aan de Tweede Kamer stuurde¹. Er zijn nog wel risicoberoepen waar speciaal op gelet moet worden. Zo heeft onderzoeksinstituut TNO in kaart gebracht waar het meeste leed zit. TNO hanteert hiervoor het langdurig verzuimrapport (>25 procent) in de periode 2005-2007 (Hooftman & Ybema, 2008), zie tabel 3 hieronder:

Tabel 3 Percentage langdurig verzuimende werknemers en (gemiddeld) aantal werknemers in de populatie (N) per beroep (Hooftman & Ybema, 2008):

Plaats	Beroep	N (x1000)	%
1	Buschauffeurs, treinbestuurders, zeelieden	50	7,8%
2	Bejaardenverzorger, kinderverzorger, gezinshulp, alfahulp, thuiszorghulp	56	7,5%
3	Overige gezondheidszorg beroepen: m.n. werkzaamheden in tehuizen	76	6,9%
4	Tuinbouwers, bollenkwekers, boomkwekers, hoveniers	75	6,2%
5	Verpleegkundigen, ziekenverzorgenden m.n. in medische centra	117	6,1%
6	Politiepersoneel, brandweer, bewakers	126	5,8%
7	Metselaars, timmerlieden en andere bouwvakkers	186	5,5%
8	Ambachtelijke en industriële beroepen	346	4,9%
Totale beroepsbevolking Nederland		7074	4,0%

Kwaliteit van de Arbeid bij vrijwillige inzet

Ook bij vrijwilligers kan de Kwaliteit van de Arbeid verhoogd of verlaagd worden, zodat meer of juist minder mensen bereid zijn zich vrijwillig in te zetten. Maar dan moet de Kwaliteit van de Arbeid wel aangepast worden aan de vrijwillige inzet. Volgens Scholten en Overbeek (2009) wordt vrijwilligersbeleid nu vaak geformuleerd als 'gewoon personeelsbeleid'. Men stelt vergelijkbare vragen: welke competenties hebben huidige vrijwilligers? Welke vrijwilligers (met bepaalde) competenties hebben we nodig? Hoe werven we vrijwilligers? Kunnen we door middel van scholing of deskundigheidsbevordering vrijwilligers meer en anders inzetten? Hoe behouden we die vrijwilligers? Maar ook: moeten we ze een standje geven als ze niet komen opdagen? Kunnen we ze 'ontslaan', omdat ze bijvoorbeeld 65 jaar zijn geworden?

¹ Persbericht Ministerie van SZW, 19 maart 2010 gepubliceerd op www.szw.nl en geraadpleegd op 18 juli 2010.

In zorg- en welzijnsinstellingen wordt vrijwilligersbeleid vaak met behulp van het traditionele personeelsinstrumentarium vormgegeven. De relatie tussen de werknemer (de vrijwilliger) en de werkgever (de vrijwilligersorganisatie) wordt vastgelegd in regels, rechten en plichten, zonder dat er aandacht is voor de wensen, behoeften en competenties van de vrijwilligers (Devilee, 2005, p43). Door dit gebrek aan afstemming kan een grotere afstand tot het werk ontstaan, waardoor vrijwilligers afhaken (Dekker & Hart, 2007; Schueren, 2003).

Bredere bestudering van vakliteratuur over vrijwilligersmanagement leert dat het hele spectrum van de Kwaliteit van de Arbeid in veel gevallen naadloos wordt overgeheveld naar vrijwilligerswerk², zonder dat er enig verschil wordt gemaakt tussen de vrijwillige inzet en de betaalde inzet (Brohm, 2007). Meijs signaleert hier een probleem: 'Vrijwilligers zijn veel te waardevol om op een slechte, niet aan het vrijwilligerswerk aangepaste manier, gemanaged te worden. Het botweg overnemen van instrumenten uit beroepsmatige organisaties, profit of non profit, is daarbij niet de juiste manier' (Meijs, 1997, p. 9).

1.4 Het belang in de civil society

Vrijwillige inzet wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de inrichting van de civil society (Dekker & Hart, 2009; Meijs, 1997; VWS, 2010). Het gaat om initiatieven die door burgers opgezet en bestuurd worden, een min of meer publieke doelstelling hebben en niet op winst gericht zijn (Til & Williamson, 2001). Juridisch zijn deze initiatieven zichtbaar in de vorm van stichtingen of verenigingen, waarbij moet worden aangetekend dat veel vrijwilligersorganisaties geen formele juridische status hebben (Meijs, 1997). Volgens de gegevens van de Kamers van Koophandel zijn in Nederland 86.965 verenigingen en 83.898 stichtingen geregistreerd (Leijenaar & Niemöller, 1994).

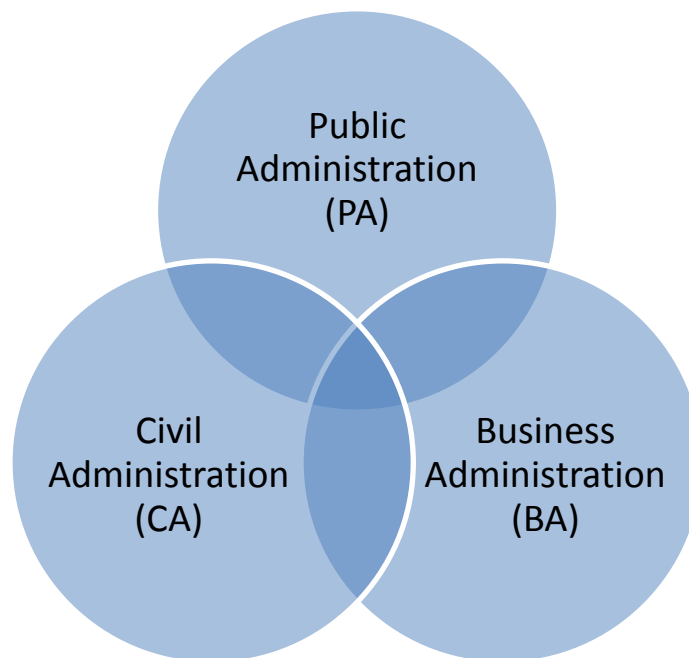
De Concise Oxford Dictionary (Sykes, 1987) definieert de civil society als het geheel van niet-gouvernementele organisaties en instellingen die zich manifesteren op grond van gemeenschappelijke belangen. De term is heringevoerd als publiek discours in de Verenigde Staten in de jaren '80 van de vorige eeuw, maar werd in de achttiende eeuw al door Adam Ferguson gebruikt in zijn essay over de geschiedenis van de civil society (Norton & Esposito, 1994), "L'esprit des Lois Montesquieu!", waarin de balans werd beschreven tussen gezag en vrijheid in de maatschappij. De civil society wordt ook wel maatschappelijk middenveld genoemd en wordt dan beschreven als de arena buiten die van de familie, de staat en de markt, waar mensen associëren om gemeenschappelijke belangen te bevorderen (Chesters, 2004; Grolier, 1981; O'Connell, 1999).

Uit onderzoek blijkt dat het participeren in organisaties zonder winst oogmerk zoals in verenigingen, sociale voordelen genereert. Het verhoogt het menselijk kapitaal ('human capital') door de

² Zie ook werken als: *Basisboek Vrijwilligersmanagement* (Heinsius & Erich, 2003) en het boek *Vrijwilligerswerk, beleid en begeleiding* (Belt & Timmerman, 1998). Met name het laatste boek beschouwt vrijwilligerswerk als gewoon werk en hevelt dus alle personeelsinstrumenten over op het vrijwilligerswerk. "Om tot een gefundeerde beleidsvorming te komen met betrekking tot het vrijwilligerswerk binnen een organisatie is het noodzakelijk om vrijwilligerswerk te beschouwen als arbeid, als werk, en niet als een min of meer zinvolle vrijetijdsbesteding" (pg. 15). Dit boek heeft letterlijk nul referenties naar wetenschappelijk onderzoek. In de Informatiebrief 3 van de Zilveren Kracht van Brabant aan Brabantse gemeenten, ouderenorganisaties, welzijnsorganisaties en vrijwilligersorganisaties werd in een werkconferentie bij de provincie Noord-Brabant door de districtscoördinator van de Stichting Ouderwerk Breda (SOB) gezegd: "De SOB schuwt niet om ... kennis en kunde vanuit de personeelwetenschappen in te zetten, onder andere de Human Resource Management (HRM) benadering. SOB schenkt hierbij aandacht aan zeven aspecten: werving en selectie, begeleiding en coaching, beoordeling, beloning, participatie, het aangaan van een psychologisch contract en een vrijwilligersmarktbeleid." Zie verder ook nog: *A matter of design: Job design theory and application to the voluntary sector* (P. Bowen & Chatterton, 2001); *Borging van vrijwilligersbeleid. Het stapsgewijs vastleggen van regelingen voor vrijwilligers* (Mulders & Lam, 2003). *Personeelswerk binnen vrijwilligersorganisaties; Vrijwilligers zijn 'bijzondere werknemers'* (Lagasse, 1988); Wakkie (2001), directeur van het KNHB bondsbureau geeft in een column antwoord op de vraag: 'Hoe komen wij aan meer vrijwilligers op onze (hockey)vereniging?' met: formuleren van vrijwilligers-functieomschrijvingen, vrijwilligers belonen, aanstellen vrijwilligersmanager, et cetera.

overdracht van kennis en interpersoonlijk vertrouwen door de interactie van leden. Tegelijkertijd stimuleert het de politieke betrokkenheid en meningsvorming (García-Mainar & Marcuello, 2007).

De civil society vormt een onderdeel van de maatschappij. Om de omgang en verkeer der mensen te regelen zijn er drie soorten beheerssystemen in de maatschappij te vinden waarvan de civil society er één van is. Deze systemen van het beheer van de onpersoonlijke verhoudingen worden in de literatuur '*administrations*' genoemd (Calhoun, 2001; Geerts & Boon, 1999). In figuur 3 zijn de drie maatschappijonderdelen 'Public Administration' (PA), 'Business Administration' (BA) en 'Civil Administration' (CA) weergegeven. Zoals te zien, zijn er overlappingsgebieden. Zo kan vrijwilligerswerk gebeuren binnen de BA, wat dan maatschappelijk verantwoord ondernemen heet. De PA zorgt voor wetten die niet alleen belangrijk zijn voor de BA, maar ook voor de CA. De CA heeft bijvoorbeeld te maken met de Wmo.



Figuur 3 Organisatie van de maatschappij gevisualiseerd in een eenvoudig Venndiagram

De overlappings hebben bepaalde consequenties. Of anders gezegd: de grenzen kunnen troebel zijn. In publicaties wordt bijvoorbeeld steeds vaker de term 'vrijwillige inzet' gebruikt in plaats van de term 'vrijwilligerswerk'. In 'Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015' (Dekker & Hart, 2007) wordt het verschil tussen beide uiteengezet. Tot voor kort spraken onderzoekers en beleidsmakers meestal over 'vrijwilligerswerk', gedefinieerd als 'werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving' (Meijs, 1997). Om een aantal redenen wordt dit begrip de laatste jaren als te knellend ervaren. Activiteiten die aan de definitie voldoen, worden soms niet als vrijwilligerswerk ervaren of niet zo genoemd. Wat wel als vrijwilligerswerk wordt omschreven, voldoet soms niet aan de definitie, omdat de activiteiten niet echt onverplicht zijn en / of de vergoeding de onkosten overstijgt. In diverse onderzoeken is een nadere ordening aangebracht in wat wel en wat niet als vrijwilligerswerk aangemerkt kan worden

(o.a. werken van: Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996; F. Handy, Cnaan, Brudney, & Meijs, 2000; Meijs, Handy, Cnaan, Brudney, & Hustinx, 2003) .

Een andere consequentie is het onderscheid tussen *non-profit* en *profit* organisaties. Non-profit organisaties zijn organisaties zonder winstoogmerk. Een eventueel overschot aan inkomsten wordt ingezet voor het organisatiedoel en niet aangemerkt als winst of dividend. Zo'n organisatie mag dus wel hogere inkomsten genereren dan nodig om gemaakte kosten te dekken, maar deze inkomsten moeten ten dienste staan van haar zelfbehoud, uitbreiding of plannen (Smelser & Baltes, 2001). Een interessante vraag is waar men de Stichting Holland Casino's dan moet plaatsen. Deze stichting heeft forse baten, maar deze worden niet aangemerkt als winst. Een stichting is immers een non-profit organisatie. Het surplus, wat dus geen winst mag heten, wordt aangemerkt als 'een af te dragen bedrag ten behoeve van de Nederlandse schatkist' (art 27h, lid 2 Wet op de Kansspelen).

In een not-for-profit organisatie, zoals niet-gouvernementele organisaties, verenigingen, stichtingen, overheidsorganisaties of ideële organisaties, kunnen zowel betaalde als onbetaalde medewerkers actief zijn. Hun bestaansvoorwaarde is gerelateerd aan de doelen (Prahalad & Hamel, 1990). Dit kunnen doelen zijn waar zowel private als publieke partijen bij betrokken zijn, veelal gedefinieerd als samenwerking voor 'het algemeen nut'. De inkomsten van de betreffende organisaties zijn over het algemeen subsidies, giften, contributies en eigen inkomsten (Berge & Oteman, 2006).

Ook op microniveau kan onderscheid gemaakt worden tussen profit en not-for-profit. Een individu werkt betaald of onbetaald en al dan niet formeel of informeel. Een belangrijk kenmerk bij vrijwilligerswerk is dat er geen loon wordt uitbetaald, hoewel de inhoud van het werk niet hoeft te verschillen van die van arbeid in loondienst (Mok, 1994, p. 31). Betaald of onbetaald, formeel of informeel is door Mok (1994, p. 36) schematisch weergegeven in tabel 4:

Tabel 4 (On)betaald en (in)formeel

Formeel	Betaald		Informeel
	Arbeid in loondienst	Zwart werk	
	Vrijwilligerswerk	Huishoudelijk werk, mantelzorg	
Onbetaald			

1.5 Praktijkvoorbeelden

Om de relevantie van dit onderzoek ook aan de praktijk te spiegelen is een ronde langs twaalf vrijwilligersorganisaties³ gemaakt. Een aantal van deze organisaties gaf aan behoefte te hebben aan sturingsinstrumenten die door het regionale management / het middenmanagement kunnen worden ingezet in de richting van lokale afdelingen om adequaat met de Kwaliteit van de Arbeid om te gaan. Er wordt geworsteld met de vraag aan welke facetten wel of geen aandacht moet worden besteed. Bijvoorbeeld als het regionaal management een bepaalde richting in wil slaan om op lokaal niveau in te kunnen spelen op hulpvragen. Wat moet je doen om de vrijwilligers daadwerkelijk de betreffende kant op te krijgen?

³ Royal Goedewaagen te Nieuw-Buinen; Aviodroom te Lelystad; Stichting Oude Groninger Kerken; Christelijk Democratisch Appel afdeling Haren; Nationaal bureau van de vereniging De Zonnebloem te Breda; Stichting Johanniter Hulpverlening te Den Haag; Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg te Almere; Vereniging Humanitas te Amsterdam; Orde van Malta, associatie Nederland te Utrecht; Landelijke Vereniging Mezzo te Bunnik; Movisie te Utrecht; Vereniging Hospitalité Notre-Dame te Lourdes (F).

Sommige organisaties gaven aan manieren zoeken om in hun aansturing en beheersing voldoende betekenisvol te kunnen blijven in de richting van vrijwilligers. Zorgverlening werd vergeleken met poëzie. Te veel sleutelen maakt het bijbehorende gevoel kapot. Om die reden werkt het niet om vrijwilligers krachtig te managen, zo heeft men ontdekt. Sturen op betekenis en sturen op beheer bijten elkaar. De ervaring is dat met deze combinatie zorgvuldig moet worden omgegaan.

Een voorbeeld is een vrijwilligersorganisatie die in toenemende mate werd geconfronteerd met activiteiten voor fondsenwerving. Niet alle vrijwilligers willen dit soort werkzaamheden verrichten omdat dit andersoortig vrijwilligerswerk is. Bovendien kost het veel tijd om fondsen te werven en de administratieve systemen op orde te krijgen. Door deze extra handelingen heeft men minder tijd over om de hulpvrager hulp te bieden. De hulpverleners willen helpen, niet administreren en verantwoorden wat ze doen. Echter, niet meedoen aan fondsenwerving betekent meestal dat het project niet kan worden uitgevoerd.

Een vertegenwoordiger van één van de twaalf bezochte vrijwilligersorganisaties ging in op het feit dat vrijwilligers geen pensioengerechtigde leeftijd kennen. Mensen die met pensioen gaan willen graag vrijwilligerswerk doen omdat ze daar veel tijd voor hebben (Penninx & Klerk, 2009). Oudere vrijwilligers hebben echter vaak de handicap dat ze weliswaar actief willen zijn, maar niet altijd op de hoogte zijn van de techniek die in een moderne organisatie wordt toegepast, zoals moderne communicatieapparatuur. Omdat de betreffende vrijwilligersorganisatie deze oudere vrijwilligers graag wil behouden, werkt men gewoon met de oude vertrouwde kaartenbakken, pen en papier, staat er een gewone bureautelefoon en zijn er typemachines. De vrijwilligers geven rondleidingen en werken bij de frontoffice. Bij een afspraak gaat de getypte bevestiging via de post in een mooie envelop met dito postzegel. Voordeel: De brief heeft bij de ontvanger een hoge attentiewaarde bij het openen van de brievenbus. Er is zelfs een wachtlijst van vrijwilligers die graag op dit bureau willen komen werken, omdat deze werkwijze op prijs wordt gesteld. Waar je zou denken dat de Kwaliteit van de Arbeid laag is, gaat deze, in dit geval, juist omhoog. En het *human capital* (cfm. Sveiby, 1997) blijft behouden, want die ervaren vrijwilligers zijn vaak mensen die 'alles' weten en vaak meerdere talen beheersen.

Uit vele voorbeelden blijkt voor welke uitdagingen vrijwilligersorganisaties staan met betrekking tot de Kwaliteit van de Arbeid. Op het eerste gezicht lijkt het voor de hand te liggen dat elk facet van de Kwaliteit van de Arbeid in profit organisaties ook van toepassing is op de inzet van vrijwilligers. In de praktijk pakt dit toch anders uit. Met onderstaande vijf extra voorbeelden in tabel 7 wordt dit geïllustreerd.

Tabel 5 Werking Kwaliteit van de Arbeid bij vrijwillige inzet, enkele voorbeelden

Voorbeeld 1: vrijwillige brandweer⁴

Bij de vrijwillige brandweer is de Kwaliteit van de Arbeid een belangrijk aandachtspunt. Er wordt alles aan gedaan om die kwaliteit zo hoog mogelijk te houden. Er is een strakke regeling op het gebied van Kwaliteit van de Arbeid waarvan niet mag worden afgeweken. In de praktijk blijken echter relatief veel mensen **niet** bereid te zijn zich vrijwillig in te zetten voor de brandweer, hoe mooi dit vrijwilligerswerk ook moge zijn. Elke brandweermedewerker (man/vrouw, beroeps/vrijwilliger) wordt opgenomen in een rang zoals dat bijvoorbeeld bij Defensie gebeurt. Er zijn zo'n vijftien rangen. Voor elke rang is een opleiding nodig, ook voor

⁴ http://www.brandweer.nl/organisatie/werken_bij_de/rangen_op_een_rijtje/, laatst geraadpleegd op 21 januari 2010. Zie ook Besluit brandweerpersoneel (BZK, 1991).

de eenvoudigste functie van brandwacht. Een aanstelling of bevordering in een rang kan pas plaatsvinden als wordt voldaan aan de eisen die het Ministerie van Binnenlandse Zaken stelt; de toetsing is een examen. De overheid was genoodzaakt deze regeling in te voeren omdat er een toenemende kans op grootschalige calamiteiten bleek te bestaan en er met ingewikkelde apparatuur moet worden gewerkt. Dit vraagt veel kennis en ervaring. Daarom zijn er eisen op het gebied van lichamelijke en geestelijke geschiktheid, apparatuur-bekwaamheid, crisisbeheersing en managementvaardigheden om in een bepaalde rang te worden opgenomen. Bovendien zijn er zeer regelmatig keuringen en oefeningen om te bezien of personeel en materieel nog aan de gestelde eisen voldoen. Veel potentiële vrijwilligers kunnen of willen niet aan deze eisen voldoen.

Voorbeeld 2: vrijwillige strandwacht⁵

In Zuid-Holland zijn er twee gemeenten waarvan de stranden aan elkaar grenzen, ieder met een eigen strandwacht. De strandwachten van de ene gemeente krijgen van de gemeente een bescheiden uurvergoeding voor hun aanwezigheid. Dit heeft onder meer tot gevolg dat deze strandwachten vaak alleen aanwezig zijn op de uren die vergoed worden. **Niet** daarbuiten. Ook op zonnige dagen gaan de strandwachten van dit stukje strand bijna altijd om 18.00 uur weg. De vrijwilligers van de strandwacht in de andere gemeente krijgen geen vergoeding voor hun aanwezigheid. Tekenend is dat deze meestal nog even blijven 'plakken', vooral als het mooi weer is. Zodoende is het al vaker voorgekomen dat de strandwacht van de tweede gemeente na 18.00 uur de in nood gekomen windsurfers voor het strand van de andere gemeente heeft gered.

Voorbeeld 3: Aids-telefoonlijn

Een belangrijk kenmerk van vrijwilligerswerk is dat er geen loon wordt uitbetaald, hoewel de inhoud van het werk niet hoeft te verschillen van die van arbeid in loondienst (al wordt soms aan vrijwilligers een kleine onkostenvergoeding betaald en/of gereedschappen en materieel gefaciliteerd)⁶. Hoe belangrijk het is om naar alle intrinsieke en extrinsieke factoren te kijken, blijkt wel uit een vergelijkend onderzoek naar de Aids-telefoonlijn uit Antwerpen (voor de Vlaamse Gemeenschap) en de Aids-Infolijn Amsterdam (voor Nederland), uit de scriptie van De Grove uit 1993. De Antwerpse lijn is geheel met vrijwilligers bemenst, ook het management, de Amsterdamse heeft alleen betaalde krachten, een stuk duurder. Het werk en de bedrijfsvoering zijn vrijwel identiek (callcenter). Een duidelijk verschil is echter dat de vrijwillige krachten een veel lossere band hebben met de organisatie dan de beroepskrachten, en dat bijgevolg het verloop onder de vrijwilligers veel groter is, zodat daar extra aandacht aan besteed moet worden (Mok, 1994).

Voorbeeld 4: Watersport Vereniging De Twee Provinciën (VVDTP)⁷

Vrijwilligers sturen door ze te faciliteren: De VVDTP, opgericht in 1911, gelegen aan het Paterswoldsemeer heeft alles in huis om het de vrijwilligers makkelijk te maken hun werk te doen. Naast een monumentaal clubhuis is er ook goed onderhouden materiaal aanwezig. Daarnaast zijn er ongeveer 1000 leden waaronder enkele zeilers die behoren tot de nationale en de internationale top die zorgen voor onderlinge hulp die allemaal meehelpen. De zeillessen zijn op basis van het CWO systeem (www.cwo.nl), maar er zijn verder nog alle mogelijke andere lessen en cursussen te volgen, zodat men tot in het 'oneindige' kan doorstromen.

Voorbeeld 5: CDA

Volgens Meijs (Meijs, 1997) vindt in een politieke partij de integratie plaats van allerlei deelstandpunten en deelbelangen die tot uiting komen in de samenleving en die verwoord worden door de leden en anderen (vaak (interne) pressiegroepen). Onderscheid maken tussen leden naar bijvoorbeeld opleidingsniveau, afkomst of deskundigheid is in principe *not done*. Veel leden binnen politieke partijen hebben principiële bezwaren tegen het registreren van deskundigheden, omdat hiermee het volkspartij-karakter zou worden aangetast. Iedereen moet gewoon mee kunnen doen en denken in de diverse discussies, ook als 'ondeskundige'. Anders zou 'de

⁵ <http://www.rbmonster.nl>, laatst geraadpleegd op 21 januari 2010.

⁶ Zie onder andere: (Belastingdienst, 2010; Broenink, 2005; Hoogstad & Weststeijn, 1997a; Movisie, 2010a, 2010b, 2010c, 2010d; NOV, 2001; Plemper, 2005; Stokkom & Bockom Maas, 2003; Vonk & Vaders, 2003).

⁷ <http://www.vwdtp.nl/>

slager op de hoek' geen kans meer maken om zijn woord te doen in deze vrijwilligersorganisatie / democratie / discussie.

Voorbeeld 6: Stichting Oude Groninger Kerken (SOGK)

Als een groep vrijwilligers voldoende wordt gefaciliteerd door middel van goed gereedschap, beschermingsmiddelen en facultatieve cursussen, wordt bereikt dat de groep goed en veilig kan werken. Tegelijkertijd kan de organisatie voor de juiste sturing zorgen. Een voorbeeld uit de situatie van de SOGK: grote hoeveelheden zilver of koper poetsen is over het algemeen niet zo'n leuk werkje, maar als dat gebeurt onder begeleiding van een juwelier die uitlegt hoe een antieke zilveren schaal het beste behandeld kan worden, wordt het opeens wel een leuke bezigheid. En helemaal als een kunstgeschiedkundige tijdens het poetsen uitleg geeft over de voorwerpen (Schueren, 2005; Schueren & Meeuwssen, 2006).

1.6 Gebruikte definities

In dit onderzoek wordt een aantal termen gebruikt, die hieronder worden gedefinieerd.

Arbeid

Ondanks vele definitiepogingen, blijft het begrip 'arbeid' een lastig te omschrijven verschijnsel (J. Bakker & Paauwe, 1996; Berg, 2006). Er zijn talloze definities in omloop. Daarbij kan telkens de vraag worden gesteld welke vormen van arbeid wel of niet onder de omschrijving vallen. Er zijn namelijk brede en beperkte omschrijvingen.

Het Groot woordenboek der Nederlandse taal (Geerts & Boon, 1999) onderscheidt maar liefst acht betekenissen. De eerste kan goed gebruikt worden in dit onderzoek: 'Moeite, inspanning van lichamelijke en of geestelijke krachten om iets te verrichten, te verkrijgen of tot stand te brengen; dus met een doelstelling of als taak, hetzij door anderen of zichzelf opgelegd, of als levensnoodzaak'. Interessant is het deel 'hetzij door anderen of zichzelf opgelegd'. Daaruit blijkt dat arbeid vrijwillig (zelf opgelegd) kan zijn of vanwege een opdracht van iemand anders, dus onvrijwillig.

Een andere, heel brede opvatting is die van De Sitter (1980, p. 44). Hij stelt dat arbeid een uit menselijke activiteiten opgebouwd sociaal proces omvat dat betrokken is op een sociale omgeving, waarmee het arbeidsproces in een wederzijdse relatie staat. Voor De Sitter is arbeid dus 'die menselijke activiteit (...) die sociale actie impliceert.' Het is de vraag welke activiteiten in deze brede definitie eigenlijk niet als arbeid kunnen worden beschouwd.

Een dergelijk afbakeningsprobleem speelt ook bij de omschrijving van Mok (1994): arbeid omvat 'alle bezigheden die nut opleveren voor degene die haar verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en of voor de samenleving als geheel'. Net als bij de definitie van De Sitter, valt hier ook vrijwillige inzet onder. Mok spreekt immers over 'alle bezigheden die nut opleveren'. Het gaat hier expliciet om een brede, algemene definitie die naast betaalde activiteiten ook niet betaalde vormen van arbeid zoals vrijwilligerswerk omvat.

Nadeel van deze brede omschrijvingen is dat de grens tussen 'arbeid' en 'vrijtijdsbesteding' troebel is (Witte & Ruysseveldt, 1998). Voordeel is dat vrijwilligerswerk eronder gebracht kan worden, wat van groot belang is vanwege de huidige ontwikkelingen rond de vrijwillige inzet. Wellicht zo belangrijk dat het woord arbeid steeds meer de betekenis gaat krijgen van werk in brede zin, dus inclusief vrijwillige inzet (Develee, 2005; Witte & Ruysseveldt, 1998).

Engere omschrijvingen beperken zich tot betaalde arbeid en sluiten onbetaalde vormen van arbeid uit. Centraal staat dan dat arbeid in loondienst gebeurt en betrekking heeft op de productie en verdeling van goederen en diensten (Algera, 1981; Fruytier & Huurne, 1983). Zo definieert Gorz (1987, p. 220) een wel erg smalle omschrijving van arbeid: 'Een betaalde activiteit die wordt verricht voor rekening van een derde'. De Witte & Van Ruysseveldt (1998, p. 12) zeggen hierover: 'Het is opvallend dat veel van de deelnemers in het debat omtrent de kwaliteit van arbeid expliciet dan wel impliciet een enge definitie hanteren waarbij arbeid beperkt blijft tot loonarbeid of betaalde vormen van arbeid. Alhoewel dergelijke definities een duidelijker afbakening bieden wat betreft de verschijnselen die wel of niet worden geanalyseerd, is dit voordeel tegelijkertijd een nadeel. Immers, door het hanteren van een beperkte definitie van arbeid worden andere vormen van arbeid die maatschappelijk nut opleveren, ondergewaardeerd en niet meegenomen in het debat. En het zijn juist die vormen van arbeid die de laatste jaren aan belang winnen.'

In het verlengde hiervan kan volgens Mok gesteld worden dat de twee voornaamste vormen van onbetaalde arbeid: huishoudelijk werk en vrijwilligerswerk, net zo belangrijk zijn voor het reilen en zeilen van de maatschappij als de loonarbeid. Huishoudelijk werk bijvoorbeeld vormt een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen verrichten van betaalde arbeid en uiteindelijk ook voor het reproduceren van nieuwe arbeidskrachten (Mok, 1994). In dit onderzoek wordt de ruime interpretatie van het woord arbeid gebruikt waarbij de definities van De Sitter, Mok en Geerts & Boon als leidraad dienen.

Kwaliteit in de term Kwaliteit van de Arbeid

Kwaliteit als los woord betekent volgens Geerts & Boon (1999) in de eerste betekenis: 'de hoedanigheid van iets met betrekking tot het gebruik ervan'. Een synoniem is bijvoorbeeld deugdelijkheid. En in de tweede betekenis 'eigenschap met betrekking tot waardering'. De definitie van het Nederlandse Norm (NEN)⁸ is 'geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen.' Dus eerst kenbaar maken in welke behoefte voorzien moet worden (opschrijven wat je doet), en vervolgens kenbaar maken hoe dit gebeurt (doen wat je hebt opgeschreven). Een laatste definitie van kwaliteit komt van de normering ISO 8402⁹ waar het woord zelf onder een normering is gezet: 'Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften.' Een vergelijkbare definitie als die van het NNI.

Kwaliteit kan worden gezien als de kwaliteit van de verleende diensten, zoals ervaren door klanten of de kwaliteit van de diensten zelf; de kwaliteit van organisatie (Hardjono & Bakker, 2001). De in dit werk bedoelde kwaliteit in de zin van Kwaliteit van de Arbeid is de interpretatie van de opzet van vrijwilligerswerk zoals ervaren door vrijwilligers.

Kwaliteit houdt een merkwaardige paradox in. Want, wat *is* kwaliteit eigenlijk? Wat goed is voor de een is niet goed voor de ander. Zo brengen ouders hun kinderen bijvoorbeeld regelmatig naar opa en oma, die dan even op de kinderen passen. De kinderen hollen door het huis en lopen daarbij af en toe een blauwe plek op. Het huis is niet ingericht voor kinderopvang en de grootouders zijn niet (professioneel) opgeleid voor de werkzaamheden. Stel nu dat dit huis wordt bestempeld als officiële

⁸ Cfm. <http://www.nen.nl/web/show> geraadpleegd op 11 oktober 2010.

⁹ Cfm. <http://iso.org/> geraadpleegd op 11 oktober 2010

dagopvang voor kinderen. Dan zouden ouders de gang van zaken in dat huis als problematisch bestempelen. In het eerste geval, waarbij opa en oma gewoon in hun rol als grootouders in hun huis op de kinderen passen, is de kwaliteit *maximaal* voor ouders. Deze kan niet beter. In het tweede geval zou de kwaliteit *minimaal* zijn.

Een ander voorbeeld van dezelfde paradox, in dit geval niet de kwaliteit van een dienst maar van een product. Het motorfietsmerk Harley-Davidson is niet de snelste en de meest handzame machine om je op voort te bewegen. Alle onderdelen zijn zwaar uitgevoerd en de techniek is in essentie van het begin van de 20^e eeuw¹⁰. De harde kern van de Harley-Davidson rijders eiste de afgelopen honderd jaar echter steeds van de fabrikant dat alles zo moest blijven, om koste wat kost de oorspronkelijke rijervaring te behouden. De Harley-Davidson fabriek hield dus trouw vast aan de oude techniek, de stijl en het karakter die de motor generaties lang geliefd maakten. In 1986 ging Harley-Davidson naar de beurs en dat werd vervolgens een groot succes; er werd ver overtekend. Ook de aandeelhouders eisen sindsdien dat alles moet blijven zoals het is en dat de ouderwetse en achterhaalde techniek niet veranderd mag worden¹¹. Ook hier kan de vraag gesteld worden wat kwaliteit eigenlijk is. Voor deze motorfietsrijder is die kwaliteit maximaal. Voor anderen is deze kwaliteit minimaal en achterhaald.

Het managen van kwaliteit is letterlijk zo oud als de weg naar Rome. Er zijn door de geschiedenis heen voorbeelden van activiteiten te vinden die erop waren gericht vast te stellen of iets voldeed aan de vereiste specificaties. Een meer geavanceerde vorm hiervan is al door de oude gilden toegepast. Handwerklieden moesten daar de door hen geproduceerde goederen 'ter keuring' voorleggen. Vakgenoten beslisten of de goederen voldeden aan de gestelde eisen en in aanmerking kwamen voor een 'keur'. Deze vorm van certificering en collegiale toetsing was ingegeven door de gedachte dat alleen 'meesters in het vak' konden vaststellen of iets aan de eisen voldeed (Hardjono, 1999, p. 18; Muntinga & Lagerveld, 2003).

In de hele wereld proberen regeringen, regionale en andere lagere overheden, belangenverenigingen en tal van organisaties het belang van kwaliteit onder de aandacht te brengen. Ook in Nederland. Met name het Ministerie van Economische Zaken heeft een lange historie als het erom gaat het bedrijfsleven te stimuleren meer aandacht te geven aan de zorg voor kwaliteit (Hardjono & Hes, 1994, p. 13).

De kwaliteit in de term 'Kwaliteit van de Arbeid' van de WRR is een begrip dat parallel loopt met wat gangbaar is in het denken over kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsmanagement is de tak van management die streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van een product, productieproces, dienst of organisatie (Hardjono, Kemenade, & Pupius, 2008). Bij het gebruik van de term 'Kwaliteit van de Arbeid' wordt bedoeld op het verbeteren van de *werkplek*; de arbeid in een organisatie. Niet de klant of het management, maar de *medewerker* staat centraal bij het bepalen van die kwaliteit.

Deze manier van kwaliteitsmanagement zoekt continu naar verbeteracties die gericht zijn op innovaties in aansluiting op wensen van medewerkers. Er wordt niet zozeer gekeken naar het productieproces of naar de keten, maar naar het systeem. Deze denkwijze ontstond in de Verenigde Staten toen daar in de jaren '90 van de vorige eeuw het besef doordrong dat, als het niet mogelijk is

¹⁰ In 1909 verscheen de eerste "V-twin", een zuigermotor met twee cilinders onder een hoek van 45 graden die vandaag de dag nog steeds gangbaar is.

¹¹ <http://www.harley-davidson.com> (geraadpleegd op 28-7-2012).

om vooraf de specificaties van een product of productieproces te bepalen, er in plaats daarvan eisen aan de organisatie, lees het systeem, gesteld moeten worden om tot nieuwe producten en productieprocessen te komen. Dit speelde bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe wapens, waarvoor de Amerikaanse overheid als opdrachtgever fungeerde. Met het formuleren van eisen vastgelegd in wat bekend staat als de Allied Quality Assurance Publications of AQAP-eisen, werd de basis gelegd voor wat we nu kennen als de ISO 9000-criteria. De ISO 9000-criteria hebben op hun beurt model gestaan voor eisen die aan organisaties worden gesteld voor bijvoorbeeld milieuzorg en veiligheid (Hardjono, 1999; Hardjono & Hes, 1994; Hardjono et al., 2008).

Het begrip 'organisatiedynamiek' in het kwaliteitsmanagement is terug te vinden in de opvatting dat er voortdurend interventies nodig zijn in de organisatie om tot vermogensvermeerdering te komen (Hardjono, 1995, 2009; Hardjono & Kemenade, 2010). Kwaliteitsmanagement is immers de tak van het management die streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van een product, productieproces, dienst of organisatie. Dat doet men niet zomaar, maar uitsluitend ten behoeve van de omzetvergroting. Ook de Kwaliteit van de Arbeid waarvoor de WRR de grondslag legde ontwikkelde zich in de loop van de tijd conform het gedachtengoed van het kwaliteitsmanagement. De Kwaliteit van de Arbeid stelt immers eisen aan de organisatie als werkplek, aan het systeem, om medewerkers en arbeid goed op elkaar aan te laten sluiten. Dat is goed voor de economie.

Hoewel niet met het doel van vermogensvermeerdering kan men zich bij vrijwilligersorganisaties ook afvragen of de eigenschappen en kenmerken van vrijwillige inzet voldoen aan eisen die voortkomen uit het gedachtengoed van het kwaliteitsmanagement. Het Verwey-Jonker Instituut (VJI) en Vilans (Klein & Oudenampsen, 2008, p. 28 e.v.) hebben bijvoorbeeld een poging gedaan om tot een aantal richtlijnen te komen waaraan vrijwilligersorganisaties zouden moeten voldoen. Die richtlijnen zijn gerubriceerd in een aantal categorieën:

- *Voorwaarden waaronder vrijwilligers hun werk doen*
Functieomschrijving, verzekeringen, vergoedingen, gedragscode, geschillenregeling, klachtenregeling, vertrouwenspersoon, deskundigheidsbevordering, contractverbetering, matching van vrijwilligers met cliënten.
- *Aansturing en begeleiding van vrijwilligers*
Aanstellen van (betaalde) coördinator vrijwilligerswerk, duidelijk functieprofiel van coördinator met onderscheid in functie qua begeleiding en aansturing op de werkvloer, intervisie en feedback, functioneringsgesprekken, deskundigheidsbevordering, voorkomen van overbelasting en grenzen bewaken, matching van vrijwilligers.
- *Verhouding tot de beroepsmatige zorg*
Werkverdeling tussen vrijwillige en beroepsmatige zorg, opsomming bevoegdheden en afbakening verantwoordelijkheden, naleven afspraken, communicatie over behandelplan.
- *Evaluatie van het vrijwilligerswerk*
Klanttevredenheidsonderzoek, vrijwilligerstevredenheidsonderzoek, evaluatie en aanpassing van de geformuleerde richtlijnen.
- *Visie en identiteit van de coördinerende organisatie*
Redenen om vrijwilligers in te zetten, balans tussen verwachtingen van organisatie en van vrijwilligers, profilering.

Facetten van de kwaliteit van de arbeid

Het WRR-rapport 'Vernieuwingen in het Arbeidsbestel' (1981) onderscheidt (p. 119-161) onder Kwaliteit van de Arbeid de volgende facetten:

- arbeidsinhoud (van het concrete werk);
- arbeidsvoorwaarden (individueel en collectief (in het bedrijf));
- arbeidsverhoudingen (in het bedrijf);
- arbeidsomstandigheden (welzijn, gezondheid en veiligheid).

Hierna worden deze facetten kort besproken, zoals de literatuur het ziet.

Arbeidsinhoud

Dit facet van de Kwaliteit van de Arbeid verwijst naar de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop taken verricht moeten worden. De arbeidsinhoud wordt in vele benaderingen als het belangrijkste facet van de arbeidssituatie gezien; een uitdagende werkzaamheid kenmerkt zich meestal door een aantrekkelijke, boeiende, gevarieerde arbeidsinhoud en voortgaande leermogelijkheden. Belangrijke aandachtspunten binnen de arbeidsinhoud zijn onder meer de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten (Gómez-Mejía & Balkin, 2009c; Witte & Ruysseveldt, 1998).

Bij *taakstructuur* gaat het vooral om de vraag in hoeverre de deeltaken gevarieerd of eenzijdig zijn (taakbreedte). Bestaat het takenpakket uitsluitend uit uitvoerende, kort cyclische taken of worden naast de uitvoerende werkzaamheden bijvoorbeeld ook ondersteunende, voorbereidende, controlerende of administratieve taken uitgevoerd (Witte & Ruysseveldt, 1998)?

Onder *autonomie* wordt doorgaans verstaan: de mate waarin werknemers zelfstandig beslissingen kunnen nemen over de uitvoering van het werk en het oplossen van de problemen die zich daarbij voordoen (Oeij, 1989; L. U. d. Sitter & Dijck, 1980). Mogen medewerkers zelf hun werk indelen, de werkmethoden en het werktempo bepalen?

Bij *samenwerkingsmogelijkheden* draait het om de vraag in hoeverre het werk ruimte biedt voor samenwerking of contact met collega's. Wanneer medewerkers sterk aan hun werkplek gebonden zijn of thuis werken, dan betekent dit dat hun mogelijkheden om rond te lopen en collega's te ontmoeten, vragen te stellen of overleg te voeren, beperkt zijn (Witte & Ruysseveldt, 1998).

De *kwalificatievereisten* verwijzen naar de kennis en kunde die van medewerkers worden gevraagd bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Kwalificaties zijn die kenmerken waarover de vrijwilligers volgens de vrijwilligersorganisatie moeten beschikken om hun taken te kunnen uitvoeren (Moelker, 1992). Het is duidelijk dat uitvoerend, kort cyclisch werk andere, minder ingewikkelde kwalificaties vereist dan complexe taken die bijvoorbeeld in teamverband worden verricht. Bij kwalificaties gaat het overigens niet alleen om de vereiste technisch-instrumentele, maar ook om de gevraagde sociaal-normatieve kwalificaties.

Met *technisch-instrumentele* kwalificaties worden alle vormen van kennis, inzichten, technieken en vaardigheden bedoeld waarover medewerkers moeten beschikken om bepaalde werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Deze kwalificaties garanderen het louter technisch verloop van het productieproces. *Sociaal-normatieve* kwalificaties zijn die eigenschappen van personen die hen in algemene zin in staat stellen bepaalde vormen van arbeid te verrichten binnen de voor die arbeid kenmerkende verhoudingen (Dronkers & Hoof, 1980). Gedacht kan worden aan eigenschappen als flexibiliteit, creativiteit, sociale vaardigheden, loyaliteit, gezagsgetrouwheid en de bereidheid tot hard en (on)regelmatig werken (Moelker, 1992, p. 7). Dergelijke eisen vloeien onder meer voort uit de aard van het werk, maar ook uit de cultuur van het bedrijf (het gangbare waarden- en normenpatroon) en de daaraan gekoppelde verwachtingspatronen (Hustinx & Lammertyn, 2004).

Een relevante vraag is ook in hoeverre medewerkers in hun werk gebruikmaken van de kwalificaties waarover zij beschikken. De kans bestaat dat er een discrepantie bestaat tussen de voor de functie vereiste kwalificaties en de kwalificaties waarover iemand – qua scholingsniveau – beschikt. Als een medewerker slechts ten dele gebruikmaakt van zijn kwalificaties, is er sprake van overscholing of onderbenutting (Huijgen, 1989). Voor de betaalde inzet is dit nadelig. Het is relevant na te gaan in welke mate de beschikbare kwalificaties in het werk verder kunnen worden ontwikkeld. Dit vraagt aandacht voor leermogelijkheden in het werk (Witte & Ruysseveldt, 1998).

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden vormen het tweede facet van de Kwaliteit van de Arbeid. Vertaald naar vrijwilligersorganisaties worden hiermee alle afspraken bedoeld tussen vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht (Bolweg, 1996). Het gaat bijvoorbeeld om afspraken op het gebied van verzekeringen, werktijdenregelingen, werkzekerheid garanties, de duur van de werkzaamheden, opleiding- en carrière mogelijkheden. Het terrein is zo breed dat de arbeidsvoorwaarden doorgaans worden verdeeld in primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden zijn in het kader van (het verbeteren van) de Kwaliteit van de Arbeid van groot belang (Witte & Ruysseveldt, 1998).

De maatschappelijke opvatting dat arbeid niet tot elke prijs wordt aanvaard, heeft zich de afgelopen decennia, vanaf eind jaren zeventig, verder ontwikkeld, parallel met de steeds verdere individualisering van de maatschappij. Het gevolg is dat er niet alleen collectief, maar ook individueel over arbeidsvoorwaarden wordt onderhandeld met de werkgever (Mok, 1994).

Arbeidsverhoudingen

Het derde facet van de Kwaliteit van de Arbeid betreft de aard van de verhoudingen tussen de partijen in de organisatie, ofwel de wijze waarop werkgevers en werknemers – zowel op de werkvloer als buiten de organisatie – met elkaar omgaan. Als een vrijwilligersorganisatie in zee gaat met een vrijwilliger, ontstaat er een arbeidsverhouding waarbij beide partijen afspraken maken over de voorwaarden waaronder activiteiten worden uitgevoerd. Het gaat hierbij niet zozeer om de inhoud van de onderlinge verstandhouding, maar vooral om (het proces van) afspraken over de condities waaronder wordt gewerkt. Bij vrijwilligersorganisaties worden de voorwaarden in de regel individueel besproken.

Vrijwilligers beschikken vrijwel nooit over een belangenorganisatie die hen vertegenwoordigt bij onderhandelingen. Betaalde krachten maken veelal gebruik van werknemersorganisaties om te onderhandelen met werkgeversorganisaties, meestal bedrijfstak breed. Daaruit volgt een collectieve arbeidsovereenkomst. Een ander aspect van arbeidsverhoudingen is medezeggenschap. Hierbij gaat het om formele inspraakmogelijkheden van medewerkers via een commissie (vaak de ondernemingsraad). Voor betaalde krachten is dit wettelijk geregeld, voor vrijwilligersorganisatie wordt vrijgelaten of zij een ondernemingsraad stichten of niet (Witte & Ruysseveldt, 1998).

Arbeidsomstandigheden

Het vierde facet van de Kwaliteit van de Arbeid betreft de arbeidsomstandigheden. Hiermee worden vooral de fysieke omstandigheden bedoeld waaronder wordt gewerkt. In dit verband zijn zaken als klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting en de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen belangrijk. Centraal staat de vraag in hoeverre deze arbeidsomstandigheden de medewerker lichamelijk en / of geestelijk belasten. De Arboret spreekt over de 'drie-eenheid': gezondheid, veiligheid en welzijn bij de arbeid en probeert medewerkers te beschermen tegen risico's die aan het werk verbonden zijn (Witte & Ruysseveldt, 1998). Voor vrijwilligers is het grootste deel van de Arboret echter niet van toepassing. Zij moeten zelf bepalen hoe zij hiermee omgaan.

In het onderzoeksrapport 'Onbetaalde arbeid op het spoor' van het Sociaal Cultureel Planbureau (E. Hooghiemstra, Oudejans, & Keuzenkamp, 2002, p. 33) wordt beschreven dat arbeidsomstandigheden bij vrijwilligers primair te maken hebben met de werkplek, dus niet zozeer met degene die het werk uitvoert. Concrete problemen worden doorgaans niet op het niveau van de vrijwilliger opgelost, maar op dat van de werkplek. Er wordt een oplossing gezocht voor het concrete probleem dat de werkplek voor die vrijwilliger veroorzaakt.

Facetten Kwaliteit van de Arbeid samengevat

Zoals gemeld zijn onder elke facet van de Kwaliteit van de Arbeid een aantal aandachtsgebieden ondergebracht. Ter samenvatting volgt hieronder in de tabellen 6 tot en met 9 een opsomming van wat onder die facetten zou moeten vallen volgens de vakliteratuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998), als concrete opsomming in de vorm van 'labels'.

Tabel 6 Het facet arbeidsinhoud met de bijbehorende aandachtsgebieden:

Facet	Aandachtsgebieden van het facet (ter illustratie)
ARBEIDS INHOUD	Hoeveelheid werk; werktempo; moeilijk of eenvoudig werk; saai of afwisselend werk; kort of lang cyclisch werk; beschreven (en voor iedereen zichtbare) functieomschrijving; hoeveelheid verantwoordelijkheid werk; gevaarlijk of beschermend werk; hoeveelheid taakeisen; duidelijk welk werk moet gebeuren; duidelijk wanneer de werkzaamheden moeten gebeuren; aansluiting werkzaamheden en vrijwilliger qua competenties; extern concurrerende baantjes waar men hetzelfde kan doen; scholing toerusting en vorming om het vrijwilligerswerk te verrichten.

Tabel 7 Het facet arbeidsvoorwaarden met de bijbehorende aandachtsgebieden:

Facet	Aandachtsgebieden van het facet (ter illustratie)
ARBEIDS VOORWAARDEN	Hoeveelheid rusttijden; afzegmogelijkheden; waardering en beloning; doorgroeimogelijkheden en loopbaan; zekerheid over duur van het werk; hoeveelheid zeggenschap; ontslagregeling; mogelijkheden om organisatiedoel en filosofie te benaderen; werving en selectie; (on)regelmatige werktijden; duur werktijden per dag of per week; duidelijkheid wat de organisatie kan betekenen voor medewerker; rechten en plichten geregeld voor de medewerker; begeleiding om organisatiedoel te bereiken; aandacht voor materiële omstandigheden werkplek; keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden; gelijke behandeling en bedrijfsdemografie.

Tabel 8 Het facet arbeidsverhoudingen met bijbehorende aandachtsgebieden:

Facet	Aandachtsgebieden van het facet (ter illustratie)
ARBEIDS VERHOUDINGEN	Functionering- en beoordelingsgesprekken; soort sturing door leidinggevendenden; zicht welke bijdrage werk geeft te opzichte van het organisatiedoel; onderlinge verhoudingen op het werk; sociale activiteiten; zeggenschap; fysiek contact; (on)gelijkheid en discriminatie; werkoverleg; compassie voor het organisatiedoel; aversie tegen organisatieontwikkeling; hoeveelheid en soort contact met meerdere / collega's / ondergeschikten; zicht op verhouding eigen werk tot de andere activiteiten binnen de organisatie; harmonie met organisatie(doel); aanwezigheid (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies); klachten- en ideeënregelingen; vrijwilligersregistratie en –administratie tbv beleid.

Tabel 9 Het facet arbeidsomstandigheden met bijbehorende aandachtsgebieden:

Facet	Aandachtsgebieden van het facet (ter illustratie)
ARBEIDS OMSTANDIGHEDEN	Geluid; werkhouding; licht; contact met gevaarlijke stoffen; temperatuur; ventilatie en frisse lucht; gevaarlijke situaties; binnen of buitenwerk; hygiëne; hulpmiddelen; beschermingsmiddelen; risico's in kaart gebracht; ARBO voorlichting en instructie; hoeveelheid zwaar werk (lichamelijk en geestelijk); verpleeg- of geneeskundig spreekuur.

2 Onderzoeksontwerp

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan het onderzoeksontwerp, de onderzoeksdoelstelling en de onderzoeksvragen centraal, als onderdeel van de oriëntatiefase van dit onderzoek.

2.2 Centrale doelstelling en onderzoeksvragen

In dit onderzoek wordt vanuit personeels- en bedrijfskundig perspectief gezocht naar het antwoord op de vraag wat kenmerkend is voor de kwaliteit van vrijwillige inzet, zodat vrijwilligersorganisaties kunnen weten hoe ze vrijwilligers kunnen vinden, boeien en binden. Dit is het *doel* van onderzoek. Om deze doelstelling te bereiken, moeten de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

1. Wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?
2. Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken?
3. Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?

Het onderzoek richt zich op een specifieke vrijwilligersorganisatie: de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, Associatie Nederland. Deze commissie organiseert jaarlijks een reis naar Lourdes voor zorgbehoevenden, met vrijwillige zorgverleners. Een korte beschrijving is te vinden in hoofdstuk 3, een uitvoerige beschrijving is te vinden op www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl.

2.3 Onderzoeksmethodologie

Een belangrijke voorwaarde voor een gestructureerd onderzoek is een goed plan (Buuren & Hummel, 1997, pp. 400 - 403). De onderzoeksvraag is richtinggevend voor de te volgen onderzoeksmethodologie. De mate waarin het vraagstuk al in de literatuur is uitgekristalliseerd en empirische data beschikbaar zijn beïnvloeden deze keuze ook. Voorafgaand aan de formulering van de onderzoeksvragen en de keuze van de onderzoeksmethodologie bestudeerde de onderzoeker literatuur over zowel vrijwilligers- en kwaliteitsvraagstukken, als over de Kwaliteit van de Arbeid. In het vorige hoofdstuk werd reeds aangegeven dat de wetenschappelijke literatuur over vrijwilligersvraagstukken hoewel versnipperd over diverse wetenschappelijke terreinen theoretisch verfijnder is geworden en methodologisch beter verankerd is de afgelopen decennia¹². Er is echter nog sprake van leemten en onevenwichtigheden in onderzoek, op een aantal terreinen wordt nog relatief weinig onderzoek gedaan. De literatuur over kwaliteitsvraagstukken en over de Kwaliteit van de Arbeid is wel zeer uitgewerkt. Voor de Kwaliteit van de Arbeid is deze primair gericht op de betaalde inzet. Het perspectief van waaruit naar deze inzet gekeken wordt en de geordende manier waarop dit gebeurt zijn er nog niet voor de vrijwillige inzet.

Het type vragen die de onderzoeker had, de constatering dat deze op onderdelen nog relatief onuitgewerkt waren in de literatuur, of versnipperd over wetenschapsterreinen, alsmede het ontbreken van duidingen om vanuit het perspectief van de Kwaliteit van de Arbeid naar vrijwillige inzet te kijken, resulteerden in de keuze van een onderzoeksmethodologie die exploratie mogelijk maakte. Namelijk om al verkennend te onderzoeken, met als doel eigenheden en onderlinge relaties

¹² Zie met name § 1.2

te ontdekken (Baarda & Goede, 2001). Vervolgens werd ervoor gekozen de werkwijze van de 'Grounded Theory' te volgen.

Deze biedt de mogelijkheid om het onderzoeksveld, via voortdurende vergelijking van verzamelde data, van alle kanten te bekijken. Om zoektermen te specificeren was het nuttig om in eerste instantie zeer breed naar het onderzoeksveld te kijken, al verkennend bevindingen te doen en deze aan de literatuur te spiegelen. Wel lag het voor de hand om enige afbakening toe te passen. Om die reden is de Strausseriaanse School gevolgd, die in tegenstelling tot de Glaseriaanse School structuur en fasering aanbrengt in het onderzoek. Bestaande wetenschappelijke inzichten over de Kwaliteit van de (betaalde) Arbeid worden als gezichtspunt gebruikt. Alle informatie die vervolgens kan helpen om het onderzoeksveld te bestuderen, wordt zonder enige beperking meegenomen, mits die binnen de gezichtshoek van de Kwaliteit van de Arbeid valt. Dit gebeurt aan de hand van de fasen die de Grounded Theory methodologie kent: de oriëntatiefase, de exploratiefase, de specificatiefase, de reductiefase en de integratiefase. In paragraaf 2.3.3 worden de limitaties van de 'Grounded Theory' nader belicht en in paragraaf 2.3.4 wordt dieper op de onderzoeksfasen ingegaan.

Het onderzoek moet worden beschouwd als een wetenschappelijke verkenning die uiteindelijk resulteert in een set van hypothesen. Conform de methode van de 'Grounded Theory' zijn die geformuleerd naar aanleiding van grondige bestudering van het onderzoeksveld. Met de set hypothesen in de hand is duidelijk in welke richting een volgend onderzoek kan gaan. Om daar al enige verdieping en verbreding in aan te brengen is reeds een eerste validatie van de hypothesen uitgevoerd, die aan het slot van het onderzoek is toegevoegd.

2.3.1 Keuze onderzoeksmethode

Aan het begin van dit onderzoek moest voor dit onderzoek een passende onderzoeksmethode worden gekozen. De bedrijfskundige wetenschap maakt bij voorkeur gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Zij streeft er immers naar om een hoge mate van exactheid te bereiken (precisie in uitdrukking van wat bedoeld wordt). Bij voorkeur wordt een survey research methode gehanteerd om numerieke data te verkrijgen. Bij bestudering van literatuur over onderzoeken onder vrijwilligers kwamen echter diverse artikelen naar voren die tot voorzichtigheid manen bij het toepassen van enquêtes bij vrijwillige inzet. Om de keuze voor de gebruikte onderzoeksmethode te onderbouwen, worden hierna ter illustratie enkele van de wetenschappelijke artikelen kort aangestipt.

Brooks (2004) deed onderzoek naar 'Don't Know-Responses' die opvallend veel voorkomen bij enquêtes onder vrijwilligers. Het viel op dat enquêtes door betaalde medewerkers veel secuurder worden ingevuld dan door de vrijwilligers. Met behulp van een *benchmark* werd de onnauwkeurigheid aangetoond.

Pearce (1993) constateerde dat beroepskrachten soms bang zijn dat de door hen gegeven informatie misbruikt wordt door het management. Zij vragen zich eerder af wat er met de informatie gebeurt en wie de informatie mag / kan inzien. Daarom leveren beroepskrachten enquêtes vaak anoniem in of overhandigen deze direct aan de onderzoeker. Vrijwilligers willen vaak met naam en toenaam aan enquêtes meedoen en geven vaak veel extra (ongevraagde) informatie aan de onderzoekers. In veel gevallen plegen vrijwilligers overleg met elkaar over wat in te vullen. Bij een enquête onder vrijwilligers ontstaat er volgens Pearce veel 'ruis', 'bijvangst' of 'accessoires' die niet kunnen worden meegenomen omdat het onderzoek daar niet op was ingericht.

Een ander punt is dat het verspreiden van enquêtes op technische problemen kan stuiten, bijvoorbeeld doordat vrijwilligers in vrijwilligersorganisaties moeilijker bereikbaar zijn. En al deed dit probleem zich in de onderzoeksomgeving niet voor, bij onderzoek naar vrijwilligersorganisaties geldt de algemene waarschuwing dat er sprake kan zijn van een slecht onderhouden leden-/vrijwilligersadministratie, waardoor het uitzetten van een enquête op moeilijkheden kan stuiten (Meijs, 1997).

Het is moeilijker om een representatieve steekproef onder vrijwilligers te verkrijgen dan onder betaalde arbeid. Bij een vergelijkend onderzoek naar burn-out onder beroepskrachten en vrijwilligers speelde bijvoorbeeld mee dat vrijwilligers die ontdekten dat het werk niets voor hen was, er direct mee stopten. Er is dus een kans dat de populatie van vrijwilligers die meedoen aan een dergelijk onderzoek vooral uit 'survivors' bestaat (H. W. Nelson, Pratt, Carpenter, & Walter, 1995, p. 227).

Bij het uitzetten van een enquête / survey is het belangrijk een hypothese te hebben; een stelling die heel aannemelijk is maar nog niet wetenschappelijk bewezen. Deze hypothese is de resultante van de gedachtenvorming van de onderzoeker na bestudering van de literatuur, en wordt aan de hand van de survey getoetst. De hypothese dient als beginpunt van nieuw onderzoek (Fowler, 2009). Over de kwaliteit van de vrijwillige inzet is echter zo weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan dat het nauwelijks mogelijk is om een beargumenteerde hypothese te formuleren. Een optie zou zijn om in plaats van een literatuurstudie een *algemene* verkenning van het terrein te doen en hier vervolgens hypothesen uit te destilleren, maar ook dan zou de onderbouwing van een aannemelijke stelling methodologisch moeilijk te verantwoorden zijn.

In het onderhavige onderzoek is om die reden niet voor een survey research, maar voor een andere onderzoeksmethode gekozen: de 'reverse engineered hypothesis'. In plaats van een hypothese die na bestudering van de literatuur het begin vormt van een survey research, is een methode gekozen die na diepgaande bestudering van het veld en vervolgens van de literatuur eindigt met hypothesen: *'The results of Grounded Theory Methodology are not a reporting of facts but a set of probability statements about the relationship between concepts, and an integrated set of conceptual hypotheses developed from empirical data'* (Glaser & Strauss, 2007; Strauss & Corbin, 1997).

Hoewel de term 'Theory' anders doet vermoeden, leidt de toepassing van de Grounded Theory Methodology niet onmiddellijk tot het ontstaan van een theorie, maar vooral tot een *beeld over de richting waarin men verder onderzoek moet doen*. Bowen (2006) spreekt over het ontstaan van 'sensitizing concepts', in dit onderzoek 'denkrichtingen' genoemd. Deze kunnen uiteindelijk verwoord worden in hypothesen. Dat gebeurt in dit onderzoek.

De wijze waarop een onderzoek met behulp van deze werkwijze verloopt, kan geïllustreerd worden aan de hand van de methodologie die Charles Robert Darwin (1809 – 1882) volgde. De bekende Britse auteur, natuuronderzoeker, bioloog, theoloog, fossiel collectionneur en geoloog kon op grond van de literatuur niet verklaren wat hij in 'het banale veld' zag. Tegen alle heersende opvattingen in paste hij een andere onderzoeksmethode toe. In plaats van zijn bevindingen te verklaren met behulp van de literatuur ging hij mee op een onderzoeksreis met het schip HMS Beagle, die uiteindelijk vijf jaar duurde. Tijdens zijn reis rond de wereld vond hij zogeheten 'grounded proofs', dat wil zeggen: bewijzen dat het op grond van wat hij had gezien mogelijk was om anders naar de natuur te kijken dan tot dan toe gebruikelijk was. Op basis van deze in het veld gegenereerde informatie ontwikkelde

Darwin nieuwe inzichten, die uiteindelijk uitmondde in een denkrichting die vandaag de dag nog steeds verder ontwikkeld wordt (Liamputtong & Ezzy, 2006).

De Grounded Theory is gebaseerd op het op alle mogelijke manieren verzamelen van informatie. Om de informatie toegankelijk te maken, worden onderwerpen geordend en gemarkeerd. In dit onderzoek worden die markeringen 'labels' genoemd. De labels worden in een aantal stappen met elkaar vergeleken. De vergelijkingen worden geverifieerd door deze steeds naast de oorspronkelijke data te leggen. Gaandeweg komen daardoor beelden naar voren die aangeven in welke richting gezocht moet worden. Deze denkrichtingen worden uiteindelijk uitgedrukt in wat in dit onderzoek 'centrale thema's' worden genoemd. De centrale thema's worden vervolgens gekoppeld aan de wetenschappelijke literatuur. Het onderzoek heeft een inductief karakter: van concreet en klein naar abstract en groot. In dit onderzoek worden dan ook eerst details besproken; gaandeweg komen de hoofdonderwerpen aan de orde.

2.3.2 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de informatie in de onderzoeksomgeving zijn verschillende instrumenten en technieken gebruikt. Daarbij is sprake geweest van de 'grasping opportunities'-strategie (gebaseerd op Eisenhardt, 1989). Alles wat voorhanden was over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving werd verzameld, zowel over arbeidsinhoud, als over arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Om de betekenissen in interacties of handelingsperspectieven te achterhalen, was een 'insiders-view' nodig. Dat wil zeggen: kijken en voelen zoals 'inheemse' participanten dat doen, door het taalgebruik, de gebaren, houdingen en emoties te hanteren 'zoals dat hoort' in de betreffende groep (Wester, 1995, p. 32). Om die reden werd participatieve observatie toegepast.

'Data collection and analysis are interrelated processes' (Corbin & Strauss, 1990, p. 6). Bij Grounded Theory begint het analyseren al direct bij het verzamelen ervan. Er wordt dus niet gewacht met analyseren totdat alle data zijn verzameld. Bij voorkeur wordt een participatieplek gekozen die al bekend is en waar de onderzoeker niet steeds als onderzoeker wordt gezien. Incognito observeren werkt het beste (Engeldorp Gastelaars, 2008, pp. 325-347; Jorgensen, 1989, p. 14 & 82 e.v.). Dat is in dit onderzoek gebeurd. De participatie kwam in een stroomversnelling door werkelijk deel te nemen aan de Lourdes-reizen die de Commissie Lourdes van de Orde van Malta organiseerde.

Conform de eisen van kwalitatief onderzoek, vond het onderzoek zoveel mogelijk plaats in normale omstandigheden. Er werden geen specifieke onderzoeksomstandigheden gecreëerd, met uitzondering van enkele interviews tijdens de participerende observatie (cfm. o.a. Delgado & Escalas, 2004; Lieblich, Tuval-Mashiach, & Zilber, 1998). Door de onderzoeksomgeving via verschillende methoden te benaderen (cfm. Denzin & Lincoln, 2005), ontstond een breed en diep beeld van de Kwaliteit van de Arbeid, namelijk via:

- participerende observatie;
- open en topic-interviews;
- bestudering documenten uit onderzoeksomgeving;
- in een later stadium: literatuurstudie en internetsearch.

Informatie werd op geldigheid getoetst door deze steeds met minstens twee andere bronnen te vergelijken. Binnen de sociale wetenschap wordt dit triangulatie genoemd. In essentie wordt vanuit

verschillende visies/invalshoeken naar een bepaald verschijnsel gekeken met als doel de uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethoden naast elkaar te leggen. Het gaat er om hoe er door diverse betrokkenen naar een bepaald verschijnsel wordt gekeken en welk sociaal proces daaraan vooraf gaat (Liamputtong & Ezzy, 2006).

Het succes van participerende observatie is afhankelijk van de kwaliteit van aantekeningen die de onderzoeker maakt. Elk voorval dat van belang kan zijn, moet in principe worden opgetekend (Bosch & Dijkstra, 1997). Dit gold zeker in de beginfase van dit onderzoek. Gebeurtenissen werden zo volledig mogelijk uitgeschreven¹³, omdat nog onduidelijk was welke onderdelen van beschrijvingen nodig zouden zijn voor nadere analyse. Vanwege de open benadering van dit onderzoek werden waarnemings- en analysefase niet nadrukkelijk van elkaar gescheiden. Bij een survey onderzoek gebeurt dit bijvoorbeeld wel. In het onderhavige onderzoek benaderde de onderzoeker het veld met slechts enkele, zeer algemene theoretisch kaders, te weten de vier facetten van de Kwaliteit van de Arbeid (Wester, 1984).

2.3.3 Limitaties

De gebruikte onderzoeksmethode brengt een aantal beperkingen met zich mee waarvan de onderzoeker zich bewust moet zijn. Deze beperkingen zijn, waar relevant, geëxpliciteerd. En dat geldt ook voor de keuzes die zijn gemaakt om hiermee om te gaan. In het navolgende wordt ingegaan op die beperkingen waar de onderzoeker zich van bewust is. Als eerste zal ingegaan worden op de mate waarin de onderzoeker met een 'schone lei' gewerkt heeft. Daarna zal worden beschreven hoe is omgegaan met 'ruwe data' in tegenstelling tot 'exacte data'. Daarmee hangen een aantal andere onderwerpen samen zoals 'subjectiviteit' en 'generalisatie'. Voorts, Grounded Theory gaat niet uit van een pasklaar stappenplan maar hanteert 'guidelines'. Hoe is daarmee omgegaan? Verder wordt verklaard hoe de onderzoeker zich binnen het werkkterrein van de bedrijfskunde heeft opgesteld in relatie tot de wetenschappelijke stroming die zich primair op kwantitatief onderzoek richt respectievelijk op kwalitatief onderzoek.

Een schone lei

In de Grounded Theory Methodology, in ieder geval in de Glaseriaanse School, wordt ervan uitgegaan dat de onderzoeker aan het begin van het onderzoek niets weet over het onderwerp, zodat vooroordelen geen rol kunnen spelen en de richting van het onderzoek onbepaald is. De onderzoeker betreedt het onderzoeksveld als 'een onbeschreven blad'. Ook heeft de onderzoeker geen agenda, zoals een onderzoeksvraag en een tijdlijn. De wetenschappelijke literatuur wordt pas ter hand genomen wanneer er iets opmerkelijks naar voren komt in de onderzoeksomgeving. Gebeurt dit niet, dan hoeft de literatuur niet geraadpleegd te worden. Via deze principieel ongestructureerde werkwijze kan de onderzoeker meer gaan zien. Een *gestructureerde* manier van werken, zo stelt de Glaseriaanse School, beperkt het zicht van de onderzoeker omdat er onbewust in een richting wordt gestuurd. De gedachte is dat de onderzoeker op extreme wijze 'open' probeert te staan voor wat zich aandient gedurende het onderzoek.

In de praktijk is het welhaast niet mogelijk om zo principieel te werk te gaan. In de methodologische literatuur wordt dan ook geworsteld met de toepassing van de Glaseriaanse School. Het is immers onmogelijk, zo stellen de methodologen, om *niets* te weten over hetgeen men wil onderzoeken.

¹³ Lees: (laten) noteren, (laten) fotograferen, gebruiken dictafoon, navraag (laten) doen etc.

Zodra het onderzoeksonderwerp benoemd is, geeft de onderzoeker er al blijk van *iets* te weten over het onderwerp. Om te voorkomen dat een onderzoek oeverloos wordt, is tevens enige afbakening nodig. Het vermijden van enige structuur is dus een moeilijk te hanteren principe. Het debat tussen methodologen heeft geresulteerd in de zogeheten ‘Strausseriaanse School’¹⁴. Want: *‘Totally unstructured research produces totally unstructured manuscripts that are unlikely to make it pass the desk editor at any credible journal of social science’* (Suddaby, 2006).

In dit onderzoek is gewerkt volgens de Strausseriaanse School, dus niet volgens de Glaseriaanse School. Er is vooraf *wel* onderzocht / verkend wat het onderwerp zou zijn – binnen de kaders van bedrijfskunde, niet binnen bijvoorbeeld ook medische of juridische kaders. Binnen dit *bedrijfskundig* onderzoek is bovendien een aantal kaders aangebracht, zoals een tijdlijn. Het onderzoek is afgebakend tot een onderzoek naar de Kwaliteit van de Arbeid bij vrijwillige inzet. Daarmee werd de richting van het onderzoek bepaald.

Ruwe data

Grounded Theory Methodology zit dicht tegen fenomenologisch onderzoek aan. De twee onderzoeksmethoden hebben gemeen dat zij de rijkdom van de verzamelde data proberen te behouden. Data worden relatief ruw / grof gepresenteerd zodat geen informatie verloren gaat. De authenticiteit van de data wordt op deze manier behouden. Bij de presentatie van de verzamelde data spelen getallen een ondergeschikte rol. Daarvoor in de plaats komen linguïstische data (Suddaby, 2006, p. 635).

Zoals hiervoor al beschreven monden de data uiteindelijk uit in een set hypothesen. De set van hypothesen vormt de resultante van de koppeling van de onderzoeksdata uit het veld aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek dat na het veldonderzoek werd gedaan, maar heeft niet de pretentie om alle bevindingen volledig af te dekken. De rijkdom van de data heeft erin geresulteerd dat in hoofdstuk 7 zelfs een eerste validatie van de hypothesen en hun samenhang is opgenomen.

De bedoeling van de Grounded Theory Methodology is niet om exacte feiten of de volledige ‘waarheid’ te presenteren, maar om de globale bevindingen uit een onderzoek zo toegankelijk te maken dat nieuwe indrukken en inzichten kunnen ontstaan, zoveel mogelijk ontdaan van vooroordelen of gewoonten (Glaser & Strauss, 2007). Goulding (1999, p. 16) formuleert het als volgt: ‘When using the grounded theory method, the researcher has an obligation to ‘abstract’ the data and to think ‘theoretically’ rather than descriptively.’

Subjectiviteit

De onderzoeker kende de onderzoeksomgeving al voordat het onderzoek van start ging. Nadeel hiervan is het risico van subjectiviteit: het risico van een persoonlijk oordeel of de persoonlijke zienswijze van een individu, betrekking hebbend op of uitgaand van de persoonlijke zienswijze of smaak (Greenwood & Levin, 2005, p. 54; Wester, 1995, p. 92). Om dat probleem te ondervangen

¹⁴ Sinds de oorspronkelijke uitgave in 1967 van het boek *‘The Discovery of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research’* (laatste herziende uitgave: Glaser & Strauss, 2007), hebben de auteurs Barney G. Glaser en Anselm L. Strauss via wetenschappelijke vervolgpublishaties een discussie gevoerd hoe men Grounded Theory Methodology het beste kan toepassen. Glaser benadrukte meer de theoretisch / filosofische uitwerking en Strauss meer de praktische. Het resulteerde in een splitsing tussen Straussiaanse en Glaserian paradigma’s. Beide strategieën hebben hun voor- en nadelen. Welke variant men wilt toepassen heeft te maken met de concrete onderzoekssituatie.

werd gedurende het hele onderzoek een zogeheten raadgevend college ingezet om de kwaliteit en objectiviteit van het onderzoek te vergroten.

'A Grounded Theorist need not work alone' (Corbin & Strauss, 1990, p. 11). Het raadgevend college bestond uit tientallen personen, verdeeld in drie groepen: de labelgroep, de focusgroep en de peer-reviewgroep. De labelgroep heeft een grote hoeveelheid tekst samengevat in 'labels': 'oneliners', 'krantenkoppen', 'etiketten'. De focusgroep beoordeelde de beslissingen die in het onderzoek zijn genomen en controleerde ook de verhaallijn (Kamberelis & Dimitriadis, 2005). De peer review-groep bestond uit mensen die vakinhoudelijk op de hoogte zijn van de onderwerpen en de methodologie die in dit onderzoek aan de orde komen. Sommige van hen zaten in twee groepen. Het raadgevend college werd voorgezeten door een technisch voorzitter. In het 'Woord vooraf' is een lijst opgenomen met de namen van het raadgevend college.

Om de subjectiviteit verder te ondervangen is gebruikgemaakt van verslagen, dagboeken, fotobestanden en archiefmateriaal, die al waren aangelegd voordat dit onderzoek van start ging. De meeste verslagen, dagboeken en afbeeldingen zijn bovendien door derden gemaakt. De interviews die de onderzoeker heeft gehouden waren open interviews waarbinnen weinig sturing werd gegeven. Het labelproces is uitgebreid uitgevoerd en is stap voor stap vergeleken met recent verzamelde data.

Omdat de dataverzameling systematisch wordt beschreven kan het onderzoeksproces, indien gewenst, eenvoudig nogmaals worden doorlopen. Het proces van de totstandkoming van de labels is transparant en toetsbaar.

Generalisatie

Binnen de methode van de Grounded Theory is gewerkt met een casestudy research. Het empirisch hart bestond uit de beschrijving van één case: de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, associatie Nederland. De voor de hand liggende vraag is of een 'one-case-study' enige meerwaarde kan hebben voor de vorming van wetenschappelijke theorie, zowel ten opzichte van reeds onderzochte cases als voor nog niet onderzochte cases. Vele methodologische publicaties wijzen op dit gevaar (Chetty, 1996; Dul & Hak, 2008; Eisenhardt, 1989). Gelden bevindingen uit dit onderzoek ook voor andere populaties (Zinkstok, 2007)? En zo ja, hoe past de case van de Orde van Malta op andere vrijwilligersorganisaties in de civil society zoals scholen, politieke partijen, visclubs, campagneorganisaties en sportclubs? En zijn de bevindingen uit deze case ook toepasbaar op betaalde inzet?

Volgens Yin (1981; 2003a, pp. 33-37; 2003b) wordt bij casestudy's de plaats van de inductieve statistiek ingenomen door wat hij 'analytic generalization' noemt. Hierbij wordt de casestudy als een experiment beschouwd in de traditie van de laboratoriumpsychologie. Het experiment geeft een aanzet tot nieuwe theorievorming of de toetsing van een bestaande theorie. In dit onderzoek dient de casestudy om denkrichtingen te bepalen over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet. Yins adagium luidt: 'Case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes' (Swanborn, 2008, p. 67). Niederkofler (1991a) zegt hierover: 'The case study investigator's goal is not to demonstrate the validity of an argument for statistical populations of universes. Rather, he aims to create and expand rich theoretical frameworks that should be useful in analyzing similar cases.'

In het onderhavige inductieve onderzoek worden aan de hand van een aantal specifieke waarnemingen uit één case study gevolgtrekkingen geformuleerd die theoretische proporties hebben. Om dit bredere toepassingsbereik te verkrijgen worden deze denkrichtingen, ofwel de centrale thema's, in verband gebracht met de bestaande literatuur over de betreffende onderwerpen. Op die manier wordt een koppeling gelegd met reeds bestaande theorie. Hierbij kunnen de data uit de case de bestaande theorie versterken, nuanceren en aanvullen (Chetty, 1996; Swanborn, 2008; Yin, 2003b).

De uitkomsten zijn niet direct toe te passen op andere populaties, maar zijn wel bruikbaar om vergelijkbare organisaties te analyseren (Flick, 2006, pp. 391-392; Zwaan, 2003, p. 70) en dus ook om nader onderzoek te doen naar de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet. Aangezien de casestudy niet is geselecteerd op representativiteit voor een omvangrijke populatie vormen de uitspraken *theoretische* en geen *statistische* generalisaties (Yin, 2003b).

Guidelines

Grounded Theory gaat niet uit van een pasklaar stappenplan (L. M. Allen, 2010). Het proces is wel duidelijk, maar het mechanische deel van het proces moet de onderzoeker zelf bedenken en pasklaar maken. Suddaby (2006, p. 638) constateert dit probleem ook: 'Grounded Theory Methodology is not perfect.' Dit wil zeggen dat de methode niet elementair en wiskundig verloopt zoals bij kwantitatieve methoden, maar uitgaat van creativiteit en innovativiteit bij de uitvoering. De manier van werken is gebaseerd op interpretatie van data en niet op het logisch-deductieve. Het proces kan niet gedelegeerd worden als een algoritme, een eindige reeks instructies die vanuit een gegeven begintoestand naar een beoogd doel leiden. Corbin & Strauss (1990, p. 20) formuleren het als volgt: 'The criteria should not be regarded as hard and fast evaluative rules, either for researchers or for readers who are judging the publications of others. They are intended as guidelines.'

Uiteindelijk gaat het om de uitkomsten van dit onderzoek, te weten de logische argumenten die uit dit onderzoek voortkomen en nieuwe inzichten geven op het terrein van de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet. Die inzichten worden in dit onderzoek gegeven met de aantekening dat het werken met de Grounded Theory Methodology, zacht uitgedrukt, niet gemakkelijk was. Iedere keuze voor de toepassing van het instrumentarium binnen de Grounded Theory moet immers expliciet en transparant zijn, over iedere stap moet uitleg gegeven (kunnen) worden. Steeds moest de onderzoeker methodologisch kritische vragen beantwoorden waarom deze weg is bewandeld en niet een andere. De onderzoeker moest simultaan schaken tussen de inhoud van het onderzoek, de methodologie en de eisen die de universiteit stelt en moest daarbij steeds werken aan draagvlak.

Kwantitatief en kwalitatief instrumentarium

Binnen de bedrijfskunde doen twee wetenschappelijke stromingen opgeld over te volgen werkwijzen, namelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Beide leiden naar het zelfde doel: wetenschap. Wetenschap vertoont niet zelden de trekken van een religie met alles wat daarmee samenhangt, inclusief profeten, geloofsbelijdenissen, catechismus en eucharistie (Hardjono, 1999, p. 11). Toen in het begin van de zeventiende eeuw het rationalisme volledig in de wetenschap doordrong, was de mensheid, althans in ons deel van de wereld, ervan overtuigd dat logica en rationalisme ons uiteindelijk zouden voeren naar de verklaring van alles wat zich in het universum afspeelt. Op basis van logica en rationalisme zou de mens uiteindelijk alles onder controle te krijgen.

Dit nogal aanmatigende denkbeeld werd aan het eind van de vorige eeuw overigens verlaten binnen de natuurwetenschappen. Vreemd genoeg is het in andere disciplines nog zeer aanwezig. Ook binnen de bedrijfskunde (Hardjono, 1999, p. 12).

Binnen de faculteit bedrijfskunde, de *Rotterdam School of Management*, hanteert men meer kwantitatieve dan kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatieve gegevens (ook wel: categorische) hebben meestal de vorm van teksten (taal), kwantitatieve gegevens (ook wel: numerieke, of metrische) de vorm van getallen. Deze verschillende werkwijzen die gradueel in elkaar overlopen, kennen ieder een respectabele geschiedenis: het kwalitatieve in de vorm van antropologisch en sociologisch veldonderzoek, het kwantitatieve in de vorm van experimenten en surveys.

De Grounded Theorie Methodology behoort de facto tot het sociaal-constructivisme, een kennistheorie die stelt dat veel (misschien alle) verschijnselen in de werkelijkheid *sociale constructies* zijn. Bij dit type onderzoek wordt de werkelijkheid niet onderzocht op basis van zintuigelijke waarneming, maar men gaat op zoek naar het wezen van die werkelijkheid en wat haar constitueert. Men hanteert intuïtie, labels, interpretatie, 'sensitizing concepts'. Het statistisch bewerken van data vormt *niet* een onderdeel van dit soort onderzoek (Glaser & Strauss, 2007).

Het sociaal-constructivisme is de tegenhanger van het positivisme. Het positivisme verwerpt de gedachte dat kennis gevormd kan worden door intuïtie of gevoel. Positivisme is de opvatting dat alleen empirische wetenschap geldige kennis oplevert. De term duidt op een filosofie die zich enkel op waarneembare feiten baseert. Die waarneembare feiten worden 'gevangen' in getallen die met een universeel geaccepteerd meetinstrument zijn verkregen. Alle metafysische verklaringen die in onderzoek loskomen worden van de hand gewezen. Bij het positivisme vraagt men zich steeds af: waar zijn de feiten? Om die reden stellen positivisten zich sceptisch op in het geval er sprake is van *intuïtieve* gegevens (Brohm, 2007; Kee, 2007).

De twee kampen, deze twee 'geloven', worden ook wel omschreven als hard en zacht onderzoek. 'Hard' onderzoek, dat hypothese *toetsend* zou zijn, is empirisch, kwantitatief en gericht op algemeen geldige kennis. 'Zacht' onderzoek, dat hypothese *vormend* zou zijn, is funderend, kwalitatief, beschrijft gedetailleerd één geval en is gericht op praktische bruikbaarheid (Verschuren, 2008; Verschuren & Doorewaard, 2001).

In de kwantitatieve traditie zijn tal van methoden en technieken ontwikkeld, die nauwkeurig zijn beschreven en waarmee veel ervaring is opgedaan. Onderzoekers kunnen volstaan met de melding dat zij methode X of techniek Z gebruiken en de lezer weet dan voldoende om het onderzoek op dit punt te kunnen beoordelen. In de kwalitatieve traditie zijn de methoden en technieken relatief minder uitgekristalliseerd, meer variabel en open voor persoonlijke invulling. Dat heeft consequenties voor de uitkomsten van het onderzoek. De bevindingen van dit onderzoek zullen naar verwachting minder breed worden gedragen door wetenschappers die in de kwantitatieve traditie staan, dan door wetenschappers in de kwalitatieve traditie.

2.3.4 Onderzoeksfasen

In deze paragraaf worden de verschillende fasen uiteengezet die dit onderzoek kent. Het betreffen vijf fasen, te weten de oriëntatiefase, de exploratiefase, de specificatiefase, de reductiefase en de integratiefase. Bij elk hoofdstuk wordt de onderstaande tabel gebruikt om aan te geven welk onderdeel van het onderzoek aan de orde is.

Tabel 10 Overzicht werkzaamheden onderzoek => positiewijzer

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

In de oriëntatiefase wordt de relevantie van het onderzoek vastgesteld. Dit is in hoofdstuk 1 gebeurd. Hoofdstuk 2 beschrijft het onderzoeksontwerp en de -methodologie. In hoofdstuk 3 volgt een korte beschrijving van de onderzoeksomgeving.

De exploratiefase, de specificatiefase en de reductiefase komen aan de orde in hoofdstuk 4. In de exploratiefase worden zoveel mogelijk inlichtingen over het veld en de kwaliteit van de vrijwilligers verzameld en gedocumenteerd. Deze fase bestaat uit twee delen. In het eerste deel worden data verzameld. Exploratie is hier opgevat in de betekenis die Blumer (1969) daaraan geeft: onderzoeken in de zin van verkennen. De onderzoeker is geïnteresseerd in alles wat maar met het onderwerp te maken kan hebben, mits die informatie afkomstig is uit de concrete onderzoeksomgeving (Wester, 1995).

In het tweede deel van de exploratiefase worden de verzamelde data vastgelegd. De onderzoeksomgeving wordt op hoofdlijnen beschreven. Daarnaast is er een informatiedocument, het 'labeldocument' met 50 secties die elk iets zeggen over de Kwaliteit van de Arbeid. De secties bevatten interviewfragmenten, foto's, teksten uit verslagen, brieven etc. Dit labeldocument is te vinden op www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl.

Het labeldocument wordt in de specificatiefase door de labelgroep in twee rondes van labels voorzien. Een aantal deelnemers kent de onderzoeksomgeving wel, een aantal niet. In de specificatiefase wordt de informatie uit het labeldocument kernachtig in 125 labels uitgedrukt. Bij het formuleren van labels vormen de vier facetten van de Kwaliteit van de Arbeid het denkkader. De gevonden labels zijn in de appendix B te vinden.

In de eerste labelronde worden 93 labels geformuleerd. Om een zo compleet mogelijk beeld te geven, wordt een tweede ronde gedaan. Dit levert 32 aanvullende labels op. Deze zijn evenwichtig verdeeld over de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid: arbeidsinhoud (AIN), arbeidsvoorwaarden (AVO), arbeidsverhoudingen (AVE) en arbeidsomstandigheden (AOM), zie tabel 11:

Tabel 11 Overzicht labels verdeeld over de vier facetten van de Kwaliteit van Arbeid

	AIN	AVO	AVE	AOM	Totaal
Eerste ronde	23	28	22	20	93
Tweede ronde	8	9	7	8	32
Totaal	31	37	29	28	125

De reductiefase bestaat eveneens uit twee delen. In het eerste deel worden de 125 labels verder geordend. De labels worden meermalen op verschillende manieren onderling vergeleken. Hierdoor ontstaan clusters van labels. De clusters worden geverifieerd door ze weer naast het labeldocument te leggen, de oorspronkelijke informatiebron. De 125 labels worden op die manier teruggebracht tot 54 labelclusters. Ook voor dit proces wordt een deel van het raadgevend college ingeschakeld. De 125 verzamelde labels worden in vier rondes (A tot en met D) met elkaar vergeleken:

- Tijdens ronde A worden de 93 labels uit de eerste labelronde per facet van de Kwaliteit van de Arbeid geclusterd en onder de noemer van dit facet met elkaar vergeleken.
- In ronde B worden alle labels uit de eerste labelronde in de volle breedte met elkaar vergeleken, door ze juist los te koppelen van de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid.
- Tijdens ronde C worden de 32 labels uit de tweede labelronde per facet van de Kwaliteit van de Arbeid met elkaar vergeleken, net als in ronde A.
- Tijdens ronde D werden de labels uit de tweede labelronde in de volle breedte met elkaar vergeleken, dus zonder ze te koppelen aan de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid, net zoals in ronde B.

In het tweede deel van de reductiefase worden de denkrichtingen die in het proces van onderlinge vergelijking van labels zijn ontstaan, verwoord in centrale thema's. De 54 labelclusters worden in 33 centrale thema's samengevat: dit zijn de 'sensitizing concepts' zoals bedoeld bij de toepassing van de Grounded Theory cfm. Bowen (2006). De centrale thema's worden door een aantal leden van het raadgevend college getoetst en geaccordeerd.

In de integratiefase worden de centrale thema's verder geordend en bestudeerd, met als doel tot één samenhangende constellatie ('integrative fit') te komen. Er is een literatuurstudie uitgevoerd om de centrale thema's daaraan te spiegelen. Hoofdstuk 5 doet daarvan verslag. In deze fase worden in de universiteitsbibliotheken in Groningen en Rotterdam een aantal wetenschappelijke tijdschriften, handboeken en websites¹⁵ bestudeerd. Een overzicht van de gebruikte publicaties is te vinden in de literatuurlijst. Ten slotte wordt een set van hypothesen ontwikkeld die in hoofdstuk 6 worden weergegeven.

Vanwege het feit dat de onderzoeksdata ook nadat de hypothesen ontwikkeld waren zo rijk waren, is nog een extra hoofdstuk toegevoegd. In hoofdstuk 7 wordt een eerste validatie van de hypothesen uitgevoerd. Namelijk door aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek, een theoretische verfijning van vrijwilligersorganisaties gecombineerd met de onderzoeksuitkomsten en een toets in de praktijk daarvan door het bezoeken van ruim vijftientig vrijwilligersorganisaties te bezien of de hypothesen breder dan alleen in de onderzoeksomgeving toegepast zouden kunnen worden en zo ja, op welke wijze dit betekenisvol zou kunnen.

¹⁵ Springer Link; Sage Journals Online; Elseviers Scirus; Wiley Interscience; Emerald's Insights; Google Scholar App. Voor de internetsearch zijn handboeken gebruikt (Costigan, 1999; S. Jones, 1999; Kardan & Milford, 1996; Kendall, 1999; Mitra & Cohen, 1999; Sudweeks & Simoff, 1999).

3 Onderzoeksomgeving

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksomgeving, als onderdeel van de oriëntatiefase van het onderzoek. In tabel 12 is in de positiewijzer aangegeven welk onderdeel van het onderzoek aan de orde is.

Tabel 12 Positiewijzer hoofdstuk 3

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte verkenning en beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

3.1 Keuze van de onderzoeksomgeving

De vaststelling van criteria op basis waarvan een onderzoeksomgeving wordt geselecteerd, is ingewikkeld (Swanborn, 2008). In dit onderzoek waren er twee gronden om de beschreven onderzoeksomgeving te kiezen. Dit betreffen pragmatische en inhoudelijke gronden.

De *pragmatische* gronden waren gelegen in de keuze van een onderzoeksomgeving die in letterlijke of in figuurlijke zin dicht bij de onderzoeker stond zodat deze direct met het onderzoek kon beginnen. In de literatuur wordt wel van een 'convenience sample' gesproken. Hierbij spelen aspecten als afstand, tijd en geld een rol (Swanborn, 2008; Yin, 1981, 2003b). De onderzoeker is bekend met de onderzoeksomgeving sinds 1994. Er waren al vele contacten gelegd, er hoefde geen ijs gebroken te worden. De onderzoeker kon eenvoudig aan data komen omdat hij geen 'vreemde' was.

Daarnaast waren er ook *inhoudelijke* gronden. Het was bijvoorbeeld van belang een informatierijke case-organisatie te selecteren. En bovendien een organisatie waar de Kwaliteit van de Arbeid op het eerste gezicht goed georganiseerd leek te zijn. De onderzoeksomgeving betrof de 'Commissie Lourdes', een werkgroep waarin vrijwilligers actief zijn. Deze commissie is onderdeel van de Orde van Malta, Associatie Nederland. De Orde van Malta op haar beurt is een mondiaal opererende associatie, die al ruim een eeuw vanuit alle delen van de wereld vrijwilligers afvaardigt naar Lourdes. Deze verblijven hier in het algemeen een dag of vijf en doen al sinds jaar en dag hetzelfde werk, grotendeels op dezelfde manier, om het verblijf van gasten aangenaam te maken.

De onderzoeksomgeving bestaat al sinds 1979, maar vanwege het feit dat de onderzoeker sinds 1994 jaarlijks met deze organisatie meegaat, is met name deze periode geobserveerd, met een sterk

accent op 2010. De gegevens over vrijwilligers, respondenten, informanten en financiën, voor zover beschikbaar, hebben betrekking op 2010.

Maar er is meer. De onderzoeksomgeving lijkt een uitschieter ('outlier') te zijn in de wereld van de vrijwillige inzet. De kwaliteit van het vrijwilligerswerk in de onderzoeksomgeving lijkt op het eerste gezicht uitzonderlijk hoog te zijn. Dit in vergelijking met hetgeen na een eerste beschouwing, zie hoofdstuk 1, het geval lijkt te zijn bij veel andere vrijwilligersorganisaties. De 'wijze lessen' uit de wetenschap, in het bijzonder de bedrijfs- en organisatiekunde lijken in de onderzoeksomgeving genegeerd te zijn: in Lourdes wordt al anderhalve eeuw, door diverse deelnemende groepen, uit allerlei landen en door de Nederlandse Associatie al decennia lang op dezelfde manier vrijwilligerswerk gedaan. Mogelijk is er sprake van een spreekwoordelijke 'zwarte zwaan' onder vrijwilligersorganisaties.

In dit hoofdstuk wordt eerst 'de vrijwilligersorganisatie Lourdes', het grotere geheel daarvan beschreven. Daarna wordt de organisatie 'de Orde van Malta Nederland' besproken die jaarlijks met een groep vrijwilligers in Lourdes participeert. Hoewel het initiatief voor deelname ligt bij de Orde van Malta wordt het werk door de 'Commissie Lourdes' gedaan. Deze commissie wordt daarom ook in dit hoofdstuk besproken. De onderzoeksomgeving wordt dus van groot naar klein behandeld.

3.2 De 'vrijwilligersorganisatie Lourdes'

Lourdes is een duizend jaar oude stad in het departement Hautes-Pyrénées in Frankrijk. Het is gesitueerd in het zuiden van het land in de uitlopers van de Pyreneeën en heeft ongeveer 17.000 vaste inwoners. Lourdes maakte een eerste groei door in de Middeleeuwen vanwege de belangrijke rol die het speelde als militair fort. De stad beleefde pas in de periode vanaf het midden van de 19de eeuw tot heden echte groei. 1858 was namelijk het jaar van de verschijningen in Lourdes van Maria aan de 14 jarige herderin Bernadette Soubirous. De visioenen van Bernadette vormden de aanleiding voor het ontstaan van Lourdes als bedevaartsoord. Het was en is nog steeds de voornaamste reden om deze plaats te bezoeken (Hendriks-Buysse & Buts-van der Ven, 2008; Hoenen & Dooren, 2008; KWB-KAV, 1993).

Volgens <http://nl.lourdes-france.org/> (geraadpleegd in 2013) telde Lourdes in 2010 meer dan zes miljoen bezoekers. Het aantal van zes miljoen bezoekers is het gemiddelde van het aantal bezoekers van de afgelopen tien jaar. Alleen het jubileumjaar 2008 stak met ruim negen miljoen pelgrims met kop en schouders boven de andere jaren uit. Van de zes miljoen bezoekers kwamen er in 2010 ruim 825.000 met een georganiseerde bedevaart. Ten opzichte van het totale aantal pelgrims lijken de georganiseerde bedevaarten maar een kleine groep te vertegenwoordigen. Maar deze groepen blijven langer, gemiddeld vijf dagen en hebben bovendien een prominente rol in het dagelijkse programma van Lourdes.

Met de georganiseerde bedevaarten komen ongeveer 790.000 pelgrims uit Europese landen en 35.000 van buiten Europa, vanuit alle delen van de wereld naar Lourdes toe. Ongeveer 60% van deze bezoekers komt met het openbaar vervoer, namelijk per trein, vliegtuig en bus. Om dat mogelijk te maken heeft de stad een eigen luchthaven, een eigen treinstation waar ook TGV's en lange bedevaarttreinen kunnen aankomen en diverse busstations voor touringcars. Lourdes is momenteel de tweede stad van Frankrijk, na Parijs, kijkend naar het aantal hotels. Er zijn zo'n 300 hotels met in totaal meer dan 16.000 kamers. Daarnaast zijn er nog vele campings in de omgeving die plaats bieden aan duizenden mensen. Daarmee is Lourdes een van de grootste bedevaartsplaatsen ter

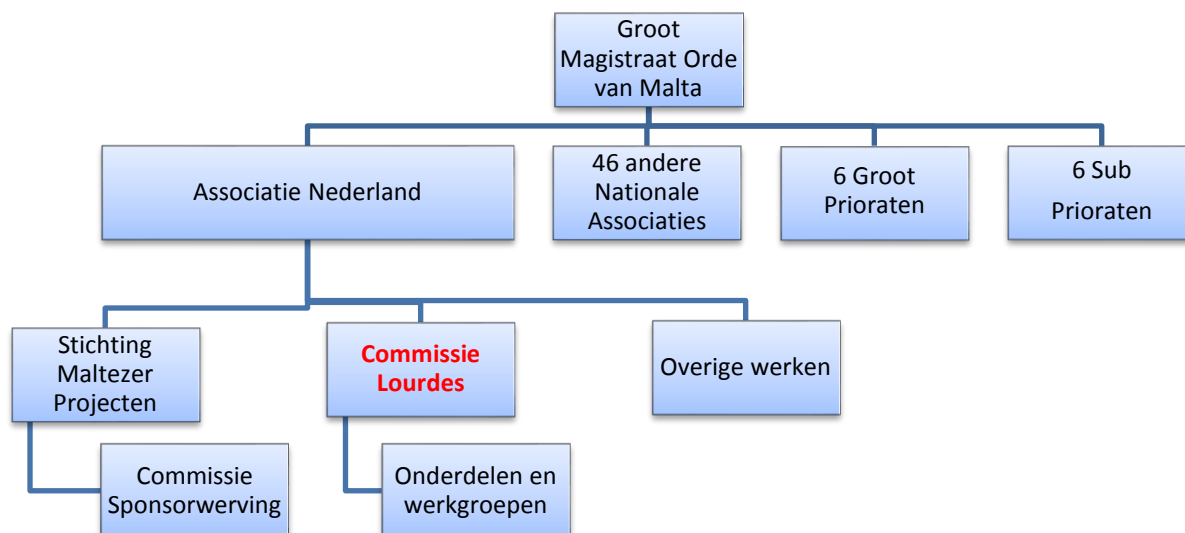
wereld. De stad draait met name op vrijwilligers. Inzoomend op de geregistreerde zorgvrijwilligers zijn dat er jaarlijks circa 100.000 die 60.000 zieke pelgrims bijstaan. Het bedevaarseizoen duurt 7 maanden, van april tot en met oktober, wat betekent dat er iedere week alleen al 4000 zorgvrijwilligers actief zijn.

Er zijn natuurlijk nog veel meer vrijwilligers actief. Vrijwilligers werken in de stad, in jeugdherbergen, op campings en ga zo maar door. Indien vrijwilligers werken op het 52 hectare grote heiligdom zelf, dan werken zij 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. Als grote bedevaartorganisaties zich willen aansluiten op het programma dat wordt gevolgd op het heiligdom gaan zij in de regel 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 hulpbehoevenden gaat. Ieder jaar worden zo'n 500 delegaties door de HNDL begeleid (Vayne, 2009). Vanuit de Benelux zijn er jaarlijks alleen al ruim twintig organisaties die met vrijwilligers en hulpbehoevenden afreizen naar Lourdes om te participeren in het programma. Sommige van hen gaan meerdere malen per jaar. Al deze deelnemende organisaties die uit alle werelddelen samen komen om vrijwilligerswerk te doen kunnen eigenlijk beschouwd worden als de 'vrijwilligersorganisatie Lourdes'. Hoewel ze niet formeel samenwerken als een coöperatie, functioneert het wel een beetje zo. Er zijn bijvoorbeeld hele soepele toe- en uittredingsvoorwaarden, maar indien men toetreed dient men wel te werken volgens het grotere geheel.

Volgens het archief van de Associatie Nederland was het eind jaren '70 van de vorige eeuw de tijd rijp voor het kapittel van de Associatie Nederland van de Orde van Malta om zich ook aan te sluiten bij het programma van Lourdes. Dit kreeg vorm door bij de Belgische Associatie van de Orde van Malta "in de leer te gaan" en een aantal jaren stage te lopen. De Belgische Associatie was een aantal jaren daarvoor op haar beurt op stage gegaan bij de Franse Associatie van de Orde van Malta. En de Franse Associatie ging al naar Lourdes vanaf het begin van de 20^e eeuw. De Nederlandse Associatie trof voorbereidingen en in 1979 ging de eerste groep Nederlanders met de Belgische Associatie mee. De delegatie was ondergebracht in een Commissie en sindsdien wordt dit 'de Commissie Lourdes' genoemd, die hierna aan de orde komt als over de onderzoeksomgeving wordt gesproken. In de volgende jaren steeg het aantal zorgbehoevenden (11 in 1980; 46 in 2010) en navenant het aantal zorgvrijwilligers (30 in 1980 en 104 in 2010).

3.3 De Orde van Malta

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksomgeving op hoofdlijnen beschreven: de Commissie Lourdes (CL). De CL is een werkgroep, onderdeel van de Orde van Malta, Associatie Nederland. De sponsorwervingsactiviteiten worden uitgevoerd door de Stichting Maltezer Projecten (SMP). Figuur 4 toont het deelorganogram van de Orde van Malta van waaruit de Commissie Lourdes deel uitmaakt.



Figuur 4 Organogram Orde van Malta (samenvatting) waarin de commissie Lourdes is ingebed

De Orde van Malta is een mondiaal opererende vrijwilligersorganisatie die in afzonderlijke landen een eigen associatie heeft (Cock de Rameyen & Radtke, 2008; Henckel von Donnersmarck, 2009). Ook Nederland kent een eigen associatie. De Associatie Nederland is georganiseerd als vereniging naar Nederlands recht. De zetel bevindt zich in Utrecht (Hamer, 2010).

De geschiedschrijving over de Orde van Malta is omvangrijk (Butler, 1967; McHugh, 1996). Deze ligt vast in vele talen en omvat de bijna 1000 jaar van het bestaan van de Orde van Malta. In de bibliotheek van het Groot Magistraat¹⁶ zijn alleen al ruim 15.000 boeken over de Orde te raadplegen. Daarnaast is er een archief met daarin bijvoorbeeld brieven die duizend jaar correspondentie weergeven en notulen van vergaderingen. Het boek van Stevens (2008) en het radioprogramma *Verre Verwanten* van TELEAC (Kolster & Bax, 2009) beschrijven hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld tot wat zij nu is. Op de website www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl is een overzicht te vinden van de meest relevante literatuur over de geschiedenis van de Orde van Malta.

Voor de meeste activiteiten geldt dat men niet lid van de Orde van Malta hoeft te zijn om er aan mee te doen. Men kan zich er in principe gewoon bij aansluiten. De meeste activiteiten worden gedragen door niet-leden / vrijwilligers die op zichzelf niets met de Orde van Malta te maken hebben.

3.4 De Commissie Lourdes

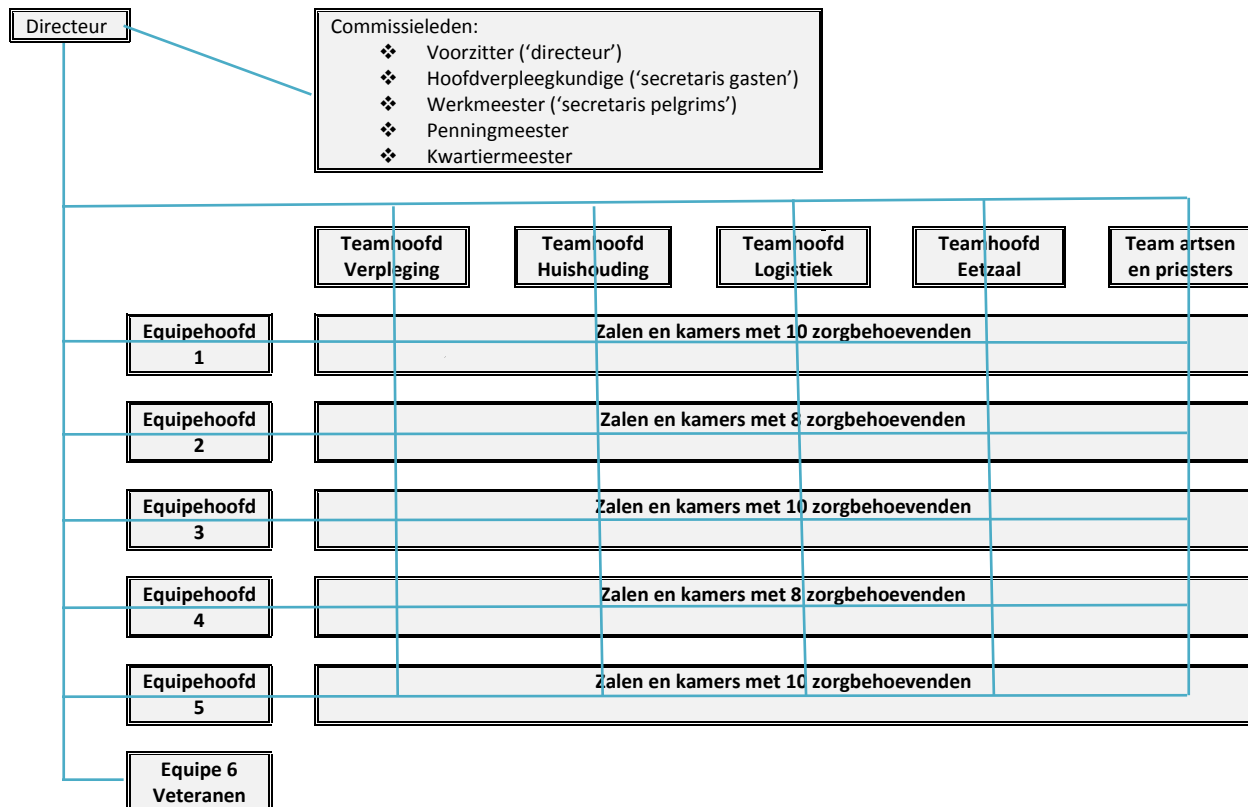
De CL vormt een onderdeel van de AN. De CL heeft als taak elk jaar een tocht met zorgvrijwilligers en zorgbehoevenden naar Lourdes te organiseren (Kleijn - van Weede, 2008). In deze zin spreekt men over de commissie in *institutionele* zin, met onder andere een voorzitter, een penningmeester en een secretaris. Deze commissie is met name bezig om het organisatiedoel *Obsequium Pauperum* uit te dragen: de charitatieve Werken (Schueren, 2007; Schueren & Wijshoff-Vogelzang, 2006).

Naast de commissie in institutionele zin is er de organisatie van de CL in *functionele* zin. Deze betreft de groep mensen die ter voorbereiding van de reis in verschillende samenstellingen door het jaar

¹⁶ <http://www.orderofmalta.org/library-and-archives/825/magistral-library/?lang=en>, geraadpleegd op 23 september 2010.

heen bij elkaar komt. Tot deze groep behoren leden van de CL, vrijwilligers die geen lid van de AN zijn, leden van de AN, geldverstrekkers en toeleveranciers.

Ten slotte is er de commissie in *instrumentele* zin. In het leven geroepen om de reis zelf tot een goed einde te brengen. Deze groep staat centraal in dit onderzoek. Sommige mensen maken deel uit van meerdere groepen tegelijk. Van de organisatie in instrumentele zin is hieronder in figuur 4 een organogram opgenomen:



Figuur 5 Organogram (matrixorganisatie) onderzoeksomgeving in 2010

Zoals het organogram laat zien, zijn er twee groepen mensen die leiding geven. De eerste groep bestaat uit de equipehoofden (op de y-as). De tweede groep bestaat uit de diensthoofden (op de x-as). Daarboven staat de directeur die wordt ondersteund door de commissie in institutionele zin. Deze organisatiestructuur wordt een matrixorganisatie genoemd.

Hieronder, in tabel 13, zijn de organisatieonderdelen te vinden (genomen uit het programmaboekje 2010) waar uiteengezet wordt welke groep wat doet.

Tabel 13 Organisatieonderdelen CL in 2010

Commissie Lourdes	De Commissie Lourdes bestond in 2010 uit een voorzitter die 'directeur' wordt genoemd, de secretaris gasten die 'hoofdverpleegkundige' wordt genoemd ('gasten' zijn de zorgbehoevenden), de secretaris pelgrims die 'werkmeester' wordt genoemd ('pelgrims' zijn de zorgvrijwilligers), de penningmeester en de kwartiermeester.
Team verpleging	Dit team is onderverdeeld in twee ploegen. De A-verpleging zijn de BIG-geregistreerde verpleegkundigen. Per equipe worden er twee á drie 'A-plegers' opgenomen. Zij zorgen voor de uitvoering van alle voorbehouden handelingen en geven leiding aan de B-verpleging. De B-verpleging zijn de assistenten van de A-verpleging, meestal niet daarin geschoold maar wel

	enigszins bekwaam. Deze B-ploeg zorgt voor de algemene verzorging van de zorgbehoevenden, zoals hulp bij aan- en uitkleden, hulp toiletgang en douchen, begeleiding naar activiteiten, verzorgen nachtdiensten et cetera. Per equipe zijn dat vier á vijf personen.
Team huishouding	Verantwoordelijk voor alle huishoudelijke taken tijdens de bedevaart, zoals: opmaken van bedden voor zorgbehoevenden, schoonhouden slaapzalen, inkopen levensmiddelen, inrichten van opslag- en dienruimten, verzorgen van koffie en thee (steeds voor 150 personen).
Team logistiek	Verantwoordelijk voor de logistieke afhandelingen van voorwerpen tijdens de bedevaart. Daaronder vallen: incheck assistentie bij luchthavenpersoneel, vorming til ploeg om zorgbehoevenden in vliegtuig enzovoort te helpen, vorming cargoteam op luchthaven, bagageteam in Lourdes, stelt een vlaggenwacht in, zorgt voor halen en wegzetten Voitures met de juiste kleedjes, (her)inrichting kapellen en kerken.
Team eetzaal	Verantwoordelijk voor beheer zorgbehoevenden-restaurant, waaronder valt de tafelschikking, tafels dekken, serveren maaltijden, afruimen, afwassen, afdrogen en eetzaalpoetsen conform regels Accueil. Bediening op zaal indien nodig. Ontbijt en twee maal per dag een warme maaltijd.
Team artsen en priesters	Er gingen twee artsen mee, een bisschop, een vicaris en een pastoor. Onder de veteranen bevond zich nog een tweede bisschop.
Equipes 1 tot en met 5	De equipeleden zorgen onder leiding van een equipehoofd voor hun toegewezen zorgbehoevenden en zorgen voor het handhaven van de programmatijden. De equipes worden bijgestaan door twee á drie personen in de Algemene Dienst om de equipehoofd te ondersteunen zoals het verzorgen van zaalwachten overdag.
Veteranen vrijwilligers	Oudgedienden, vrijwilligers op leeftijd die toch graag mee willen gaan. Ze verrichten verschillende 'lichte' werkzaamheden zoals het voeren van gesprekken met zorgbehoevenden en vrijwilligers.

De omvang en structuur van de organisatie is ook in financiële zin weer te geven, zoals in tabel 14 is te zien. Voor het jaar 2010 werd ca. €115 K begroot. De helft is opgebracht door de deelnemers zelf. De andere helft werd door derden gefinancierd. Van de uitgaven is ook een tweedeling te zien. Ongeveer de helft betrof reiskosten en ongeveer de andere helft is besteed aan verblijfkosten. Op basis van 150 deelnemers betrof de kostprijs per persoon ongeveer 766 euro¹⁷.

Tabel 14 Baten en lasten Commissie Lourdes in 2010:

Baten:	
Bijdragen begeleiders en zorgbehoevenden	ca. 50%
Sponsors en giften	ca. 50%
Totaal	ca. € 115 K
Lasten:	
Reis-en transportkosten	ca. 45%
Logies en verblijf	ca. 45%
Uitrusting en organisatie	ca. 08%
Overige kosten	ca. 02%
Totaal	ca. € 115 K

De zorgbehoevenden worden in de onderzoeksomgeving 'gasten' genoemd. Een groot deel van de werkzaamheden hangt af van de hulp die deze groep van gasten nodig heeft en van de omvang van de groep. Om die reden wordt deze groep kort beschreven. In het jaar 2010 werden 46 zorgbehoevenden meegenomen. Deze zorgbehoevenden werden verdeeld in vijf equipes. In kengetallen zag de verdeling in equipes er als volgt uit¹⁸:

¹⁷ Bron: Begroting Stichting Maltezer Projecten 2009

¹⁸ Bron: Het Rode Boekje 2010 (=programmaboekje)

Tabel 15 Verdeling zorgbehoevenden over de equipes in enkele kengetallen

Equipe	1	2	3	4	5
Gen. leeftijd	80,7	80,6	78,5	71,9	71,3
Aantal zorgbehoevenden	10	8	10	8	10
Oudste gast	89	85	95	86	82
Jongste gast	66	68	64	28	55
Vrouwen	6	7	9	8	2
Mannen	4	1	1	0	8

Op de website www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl is een uitvoerige beschrijving gegeven van de CL.

3.5 Indeling CL

In deze paragraaf wordt gekeken hoe de CL ingedeeld kan worden. Allereerst wordt gezien hoe de CL als organisatie ingedeeld kan worden en in tweede instantie zal een meer numerieke indeling plaatsvinden.

Er zijn er verschillende soorten organisaties die in de maatschappij participeren. Zo zijn er bedrijven, met bedrijfseconomische doelen met als juridische vorm vaak een vennootschap. Maar er zijn meer vormen waarin zij ingedeeld kunnen worden. Zij zullen zich op een bepaalde manier gedragen naar hun bedrijfseconomische doelen die ze nastreven. Daarnaast zijn er nog de instellingen, met niet-economische doelen (sociaal, politiek, ecologisch) met als juridische vorm de vereniging of de stichting, of met een bestuursrechtelijk karakter. Onder welke soort organisatie zou de Commissie Lourdes kunnen vallen? Vast staat dat deze organisatie een non-profit organisatie is die met vrijwillige inzet werkt.

Indeling naar organisatiesoort

Vrijwilligersorganisaties worden vaak ingedeeld in drie soorten (C. Handy, 1990; Meijs, 1997; Meijs & Bridges Karr, 2004):

- organisaties die zich richten op wederzijdse ondersteuning ('mutual support', waarbij het vrijwilligerswerk is gericht op (de leden van) de eigen organisatie;
- organisaties die zich bezighouden met dienstverlening ('service delivery'), waarbij de vrijwilligersactiviteiten bestemd zijn voor 'klanten': mensen van buiten de organisatie;
- organisaties met als belangrijkste activiteit campagneactiviteiten ('campaigning'), waarbij het gaat om ideële activiteiten zoals verbetering van de kwaliteit van zorg en belangenbehartiging; daarnaast zijn er sponsoractiviteiten met presentaties van wat men doet om gelden te verkrijgen om de werken te kunnen uitvoeren.

De vraag is tot welke soort organisatie de Commissie Lourdes behoort. Vrijwillige patiënten- en gehandicaptenorganisaties zijn bijzonder, omdat zij zich op al deze activiteiten richten. Hoewel er accentverschillen zijn tussen de verschillende groepen patiënten- en gehandicaptenorganisaties, werken ze allemaal aan belangenbehartiging, informatie en advies en lotgenotencontact. Vaak worden ze daarom ook wel *multitasking vrijwilligersorganisaties* genoemd. De werkzaamheden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Overbeek & Scholten, 2008a).

De CL kan gecategoriseerd worden als een multitasking vrijwilligersorganisatie met een zwaar accent op het service delivery aspect, waarbij de vrijwilligersactiviteiten voornamelijk bestemd zijn voor zorgbehoevenden die zelf geen deel uitmaken van de organisatie. De dienstverlening binnen service delivery is overigens breed. Devilee (2008b) heeft in kaart gebracht welke vormen van vrijwillige (extramurale) zorg in Nederland bestaan. Dit ter illustratie van de activiteiten in de onderzoeksomgeving:

- bieden van sociaal emotionele steun: bezoekwerk, algemene sociaal en emotionele steun, begeleiden van individuen en groepen, 'buddyzorg' (vriendendiensten), rouwverwerking en socialemotionele steun aan mantelzorgers van de zorgbehoevenden;
- praktische hulpverlening: vervoer aanbieden / afhandelen, meegaan en begeleiden evenementen, boodschappen doen, winkelen, oppassen, maaltijdenvoorziening, huishoudelijke ondersteuning, persoonlijke lichamelijke verzorging en (rolstoel-) wandelen.

Bij vrijwilligersorganisaties kan bovendien onderscheid gemaakt worden tussen 'program management' versus 'membership management' (Meijs & Bridges Karr, 2004; Meijs & Hoogstad, 2001):

- *Membership management* gaat uit van permanente leden, mensen die formeel lid zijn van bijvoorbeeld een vereniging en stemrecht hebben omdat ze lid zijn van het samengesteld geheel. Membership management is er met name op gericht om leden actief betrokken te houden. Beslissingen over wat er gedaan moet worden, nemen de leden zelf en vervolgens voeren ze de betreffende activiteit ook zelf uit. Een eventueel nadeel van deze benadering is dat de organisatie het primair moet hebben van de leden zelf. Als zij het werk niet kunnen uitvoeren, wordt het niet gedaan. Er is dus minder flexibiliteit om bepaalde werkzaamheden op te pakken. Voordeel is dat glashelder is wie onderdeel uitmaakt van de organisatie en wie niet.
- *Program management* gaat uit van een structuur waarbinnen een activiteit wordt bedacht en waar vrijwilligers omheen worden verzameld om deze activiteit tot een goed einde te brengen. De vrijwilligers zijn niet noodzakelijkerwijs lid van een (overkoepelende) vereniging. Het werk komt vaak van klanten (*customer demands*), afkomstig van buiten de organisatie.

De onderzoeksomgeving kent een combinatie van de hier beschreven twee vormen van management. Er is een ledenorganisatie (die zich organiseert als membership management), maar de ledenorganisatie kan niet alle werkzaamheden zelf uitvoeren. Daarom worden er vrijwilligers van buiten aangetrokken die de werkzaamheden kunnen (helpen) uitvoeren. Dit deel organiseert zich als programma management. Dat komt omdat de meeste vrijwilligers in het project geen lid zijn. Na het project valt de groep in principe uit elkaar. Van de 104 zorgvrijwilligers in 2010 waren er 27 lid van de AN (26 procent) en 77 niet (74 procent).

Numerieke indelingen

De samenstelling van de groep beïnvloedt de verkregen data. Om die reden worden de belangrijkste kengetallen van de groep gegeven. De lijst met alle gegevens van de vrijwilligers die in 2010 mee zijn gegaan, staat op een afgeschermd deel van de website van de Orde van Malta. De vrijwilligers kwamen in 2010 uit tien Nederlandse provincies. Enkele van hen kwamen uit het buitenland. De

leeftijdsopbouw is eveneens evenwichtig verdeeld. De leeftijdsopbouw van de vrijwilligers is vergeleken met de leeftijdsopbouw van geheel Nederland volgens de gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (cfm. Poelman & Duin, 2010). Daaruit blijkt dat de leeftijdsopbouw globaal overeenkomt met de gemiddelde leeftijdsopbouw in Nederland. Er is niet een bepaalde leeftijdsgroep in de onderzoeksomgeving over- of ondervertegenwoordigd. Opgemerkt wordt dat de CL geen vrijwilligers jonger dan 20 jaar meeneemt. Tabel 16 toont het overzicht van de leeftijdsopbouw:

Tabel 16 Vergelijking leeftijdsopbouw in groepen:

Leeftijden	NL bevolking in %	Onderzoeksomgeving in 2010	
		%	N
< 20 jaar	24	0	0
20 – 40 jaar	34	27,9	29
41 – 60 jaar	27,3	45,2	47
61 – 80 jaar	11	23,1	24
80 jaar >	3,7	3,8	4
Totaal	100	100	104

De gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers in de onderzoeksomgeving in 2010 is 49 jaar. De oudste vrijwilliger is 91 jaar; deze ging mee als ‘veteraan’. De jongste is 21 jaar. De groep bestaat uit 57 (55 procent) mannen en 47 (45 procent) vrouwen. Zeventien personen zijn BIG¹⁹ geregistreerd (16 procent) en werden als zodanig ingezet. Bijna de helft (45 procent) is academisch gevormd²⁰; 29 deelnemers van de vrijwilligersgroep (28 procent) zijn van adel. Bekend is verder dat er ook niet-katholieken meegaan (Schuere, 2006).

Als we willen weten hoeveel vrijwilligers betrokken zijn bij soortgelijke organisaties zijn kwantitatieve gegevens nodig over organisaties die dezelfde activiteiten ontplooiën als in de onderzoeksomgeving. Het moeten organisaties zijn die zich bezighouden met activiteiten zoals huisbezoek, vakantieprojecten, oppasdiensten en activiteitenbegeleiding. De doelgroepen van deze organisaties zijn onder andere gehandicapten, ouderen, chronisch zieken, dementerenden, terminale patiënten en psychiatrische patiënten. De onderzoeker heeft een overzicht gemaakt (na het uitvoeren van internetsearch) van de hoeveelheid vrijwilligers die actief zijn in vergelijkbare organisaties, zie tabel 17. Naast de landelijke instellingen verzorgen ook verschillende kerkgenootschappen vrijwillige zorg (Develee, 2005, pp. 60-61). Dit overzicht dient als ‘eerste indruk’ en is om die reden niet volledig:

¹⁹ Artsen en verpleegkundigen.

²⁰ Cfm. opgave academische titel bij registratie. HBO-ers, KMA-ers et cetera waren dus niet zichtbaar voor de onderzoeker, zodat het percentage iets hoger zal komen te liggen. Zie bijvoorbeeld een artikel in de Defensiekrant: ‘Vrijwilligerswerk bij Orde van Malta geeft kolonel positieve energie’ (Oosthoek, 2011), of een artikel in het tijdschrift Lourdes (Lieshout, 2011)

Tabel 17 Aantal vrijwilligers actief in vergelijkbare organisaties (onvolledige lijst => als eerste indruk)

Organisatie	Aanbod	Aantal
Het Nederlandse Rode Kruis DEN HAAG	vrijwilligers	40.000
Stichting Poldermaat DRONTEN	vrijwilligers	120
Stichting Wielewaal HILVERSUM	vrijwilligers	1.490
Landelijke Service Bureau Aidshulp AMSTERDAM	vrijwilligers	470
Leger des Heils ALMERE	heilsoldaten	4.077
	adherent-lid	1.215
Alzheimerstichting BUNNIK	vrijwilligers	450
De Stichting Recreatie Gehandicapten HAARLEM	vrijwilligers	200
Humanistisch Verbond AMSTERDAM	leden	13.000
Het Vakantiebureau LUNTEREN	vrijwilligers	1.600
Nationale Bond voor EHBO BERGEIJK	vrijwilligers	17.000
SET-Reizen ROTTERDAM	vrijwilligers	600
Nationale Vereniging De Zonnebloem BREDA	vrijwilligers	42.000
VNB Bedevaarten DEN BOSCH	vrijwilligers	2.600
Stichting Cordaid DEN HAAG	vrijwilligers	23.000
Stichting Johanniter Hulpverlening DEN HAAG	vrijwilligers	4.500
Het Buitenhof Junior GOUDA	vrijwilligers	800
Stichting Slachtofferhulp Nederland UTRECHT	vrijwilligers	1.500
ECT Zorgvakanties SCHAKWIJK	vrijwilligers	100
Stichting Limburgse bedevaarten MAASTRICHT	vrijwilligers	1.000
Vereniging Humanitas AMSTERDAM	vrijwilligers	10.500
Sailwise BUNNIK	vrijwilligers	250
Vereniging Landelijke Unie Van Vrijwilligers OVERVEEN	vrijwilligers	12.800
Mezzo BUNNIK	leden	14.000
Stichting Het Buitenhof GOUDA	vrijwilligers	750
Prinses Beatrix Fonds DEN HAAG	vrijwilligers	30.000
Tendens Vakanties ARNHEM	vrijwilligers	150
Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg Nederland BUNNIK	vrijwilligers	10.000
Totaal		234.172
Ter vergelijking 1: Inwoneraantal gemeente Utrecht		288.000
Ter vergelijking 2: Bisschop Mgr. Dr. G.J.N. De Korte heeft in zijn boek 'Hartelijk katholiek, spiritualiteit van een liefdevolle God' (ISBN-1090-4352-0519 & ISBN-1397-8904-3520-515) uit 2012 op pagina 62 geschreven, dat er in de Nederlandse Rooms katholieke parochies er 300.000 vrijwilligers zijn die ieder hun steentje bijdragen om elkaar te helpen.		

4 Onderzoeksbevindingen: centrale thema's

Dit hoofdstuk doet verslag van drie onderzoeksfasen. De eerste paragraaf gaat over de dataverzameling waarna in de tweede paragraaf de vastlegging van de verzamelde data wordt behandeld. Deze twee paragrafen beslaan een onderdeel van de exploratiefase. Vervolgens komt in paragraaf drie de identificatie van de 125 labels die in de onderzoeksomgeving gegenereerd werden aan bod. Dit is gebeurd in de specificatiefase. In paragraaf vier wordt besproken hoe de 125 labels in de reductiefase teruggebracht zijn tot 54 labelclusters. In paragraaf vijf wordt besproken hoe de 54 labelclusters gereduceerd zijn tot 33 centrale thema's. In de positiewijzer in tabel 18 wordt weergegeven welk deel van het onderzoek in welke paragraaf aan de orde is .

Tabel 18 Positiewijzer voor hoofdstuk 4

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

4.1 Inleiding

De kern van de toepassing van de Grounded Theory is het voortdurend vergelijken van onderzoeksdata, waardoor langzamerhand een beeld ontstaat over de richting waarin gedacht moet worden. Dit hoofdstuk gaat in op een van de belangrijkste fasen van deze werkwijze, namelijk het ontstaan van denkrichtingen over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving. Stap voor stap wordt uiteengezet hoe die denkrichting is ontstaan. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen: *wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving? Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken?*

4.2 Verzamelen data

In hoofdstuk 2 is uiteengezet hoe de data verzameld werden als onderdeel van de Grounded Theory methode. Daarbij zijn de volgende methoden van dataverzameling toegepast: participerende observatie, open en topic-interviews en bestudering van documenten uit de onderzoeksomgeving. In de volgende onderzoeksfase (integratiefase) zijn ook literatuurstudie en internetresearch toegepast. Dit wordt in hoofdstuk 5 toegelicht.

Tabel 19 geeft (in willekeurige volgorde) een overzicht van de werkzaamheden die zijn gedaan om data te verzamelen:

Tabel 19 Dataverzamelingswerkzaamheden (in willekeurige volgorde)

Interviews met respondenten, steeds geaccordeerd door geïnterviewde personen. In totaal zijn met vijf respondenten interviews gehouden, in totaal 10 sessies. De interviews duurden minstens 90 minuten. Deze interviews waren vrije explorerende interviews conform hoofdstuk II.2 en hoofdstuk II.3 van Korswagen (Korswagen, 1992)
Interviews met informanten, steeds geaccordeerd door geïnterviewde personen. In totaal zijn vier informanten op vier verschillende momenten geïnterviewd, in totaal 16 sessies. De interviews duurden minstens 90 minuten. Deze interviews waren vrije explorerende interviews conform hoofdstuk II.2 en hoofdstuk II.3 van Korswagen (Korswagen, 1992)
Interviews met deskundigen. Diverse deskundigen zijn doorlopend geraadpleegd gedurende het hele onderzoek. De interviews varieerden in duur.
Participatie onderzoeker in onderzoeksomgeving. Werkzaamheden van de onderzoeker in 2010 waren in de B-verpleging (dat zijn werkzaamheden voor niet-verpleegkundigen). Ook de kennis die is opgedaan uit voorafgaande jaren (vanaf 1994) is meegenomen. De nadruk van participatie lag op het jaar 2010, de meeste data zijn uit dat jaar afkomstig is. De participatie ging op basis van de inzichten die zijn opgetekend in het boek 'Participant Observation' (Jorgensen, 1989). Ook werd geparticipeerd in de voorbereidende bijeenkomsten en tijdens de reünies.
Bestuderen van observatie-dagboeken opgetekend door speciaal daarvoor aangestelde observanten. Er werden vier observanten aangesteld in 2010.
Bestudering Mededelingenblad, officieel orgaan (kwartaalblad) van de Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta, Associatie Nederland. Van de 45 jaargangen zijn met name de jaargangen vanaf 1993 tot aan heden geraadpleegd; ongeveer 75 exemplaren. Speciale aandacht ging uit naar de diverse verslagen van het project die daarin zijn opgenomen.
Bestudering vrijwilligersprogrammaboekje 2010 (het Rode Boekje). Een programmaboekje dat jaarlijks wordt uitgereikt aan de deelnemers. Er werd ook aandacht besteed aan eerdere versies (vanaf 1980 tot aan heden; 31 exemplaren).
Bestudering website www.ordevanmalta.nl en website www.orderofmalta.org (regelmatig geraadpleegd vanaf 2010).
Bestudering draaiboeken van hoofden van afdelingen, met name uit 2008, 2009 en 2010.
Bestudering Jaarverslagen en financiële verslagen Associatie Nederland Orde van Malta, jaren 2005-2009.
Bestudering Jaarverslagen en financiële verslagen Stichting Maltezer Projecten, jaren 2005-2009.
Bestudering fotoarchief: een serie foto-cd's uitgegeven door Jansen & Jansen-Schwaab (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010) te Rotterdam. Zeven foto-cd's met elk ca. 300 afbeeldingen. Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart [met jaartal]. Jaarlijkse uitgave, uitgereikt aan alle deelnemers van het project op de jaarlijkse reünie te Berkel-Enschot in november. Dit fotoarchief bevat ongeveer 2100 afbeeldingen (7 maal 300 foto's).
Bestudering opnames radioprogramma 'Verre verwanten' van TELEAC, gemaakt in het Maltezerhuis (Kolster & Bax, 2009).
Bestudering video-opnames gemaakt door diverse deelnemers evenals twee (speel)films (Riet, 2006; SMHOM, 1999).
Bestudering archief Associatie Nederland van de Orde van Malta te Utrecht. Samen met de archivaris zijn alle stukken bekeken die handelden over de bedevaart naar Lourdes, ondernomen door de jaren heen.
Bestudering literatuurlijst handelend over de Orde van Malta werkend met vrijwillige inzet bij haar projecten. De bestudeerde literatuurlijst is te vinden op www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl

4.3 Documenteren van verzamelde data

Na het verzamelen van de data, zijn alle gegevens gesorteerd op relevantie. Deze opschoning had als doel onnodige bestanden en niet belangwekkende fragmenten buiten beschouwing te laten. De lijst 'Facetten Kwaliteit van de Arbeid' die in paragraaf 1.6 is besproken werd als leidraad gebruikt om te bepalen wat wel en wat niet gebruikt zou worden. In twijfelgevallen is het raadgevend college ingeschakeld om uitsluitel te geven. Alle belangwekkende zaken zijn vervolgens in het 'labeldocument' opgenomen. Het labeldocument bevat ongeveer 68 pagina's met tekst en afbeeldingen. Dit document is te vinden op www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl.

4.4 Genereren van labels

Vervolgens is aan de labelgroep gevraagd het document te lezen en kernachtig weer te geven wat opvalt op het gebied van de arbeidsinhoud, -voorwaarde, -verhoudingen en -omstandigheden. De labelaars hebben alle data in het labeldocument samengevat in 125 labels. Elk label bevat een beschrijving van de Kwaliteit van de Arbeid in één enkele zin ('oneliner'; 'krantenkop'). Dit aantal van 125 is een onopzettelijk getal. De labels zijn in twee ronden verzameld voor een zo compleet mogelijk beeld. Tabel 20 toont het aantal labels per facet van de Kwaliteit van de Arbeid:

Tabel 20 Overzicht verzamelde labels

	Arbeidsinhoud	Arbeidsvoorwaarde	Arbeidsverhoudingen	Arbeidsomstandigheden	Totaal
Eerste ronde	23	28	22	20	93
Tweede ronde	8	9	7	8	32
Totaal	31	37	29	28	125

4.5 Terugbrengen 125 labels naar 54 labelclusters

Hierna werden de labels op verschillende manieren met elkaar vergeleken, met als doel de allerbelangrijkste informatie hieruit naar boven te halen. Dit gebeurde in vier rondes (A tot en met D). De labels werden tijdens deze rondes zowel ten opzichte van het betreffende facet van de Kwaliteit van de Arbeid, als in de volle breedte met elkaar vergeleken. De labels konden na deze vier rondes worden teruggebracht tot 54 labelclusters. Dit proces wordt hierna toegelicht.

4.5.1 Op weg naar labelclusters in ronde A

Tijdens ronde A werden de labels die tijdens de eerste labelronde tot stand waren gekomen per facet van de Kwaliteit van de Arbeid geclusterd en per facet van de Kwaliteit van de Arbeid met elkaar vergeleken. Tabel 21 geeft een overzicht van de labelclusters volgens de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid.

Tabel 21 Overzicht van de labelclusters ronde A

	Facetten Kwaliteit van de Arbeid			
	Arbeidsinhoud (AIN)	Arbeidsvoorwaarden (AVO)	Arbeidsverhoudingen (AVE)	Arbeidsomstandigheden (AOM)
Ronde A	Het werk vraagt deskundigheid (LC01)	De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard (LC08)	De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12)	Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe (LC16)
	Deskundigheid is voldoende aanwezig (LC02)			
	Er is ruimte om deskundigheid te verwerven (LC03)			
	Er zijn geen functiebeschrijvingen (LC04)	Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats (LC09)	Communicatie verloopt heel direct langs korte lijnen (LC13)	Er is aandacht voor faciliteiten, middelen en risicobeheersing (LC17)
	Het is volstrekt helder wat er door wie moet gebeuren (LC05)			
	Het werk is zwaar (LC06)	Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10)	Er is ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14)	Het werk is fysiek zwaar (LC18)
	Het werk is hartverwarmend (LC07)	Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline (LC11)	Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC15)	Het werk is uitdagend (LC19)

Waarnemingen arbeidsinhoud

Er is een dienst-eetzaal. In de eetzaal gebruiken de gasten driemaal per dag hun maaltijd. De ploeg die daar werkt moet driemaal per dag de zaal schoonmaken, inclusief de vloer dweilen. Alle stoelen moeten dus drie keer per dag aan de kant en daarna weer worden opgesteld met de juiste tafelschikking. Natuurlijk helpt de ploeg ook tijdens het eten. Dan zijn het kelners. Maar dan heel attente kelners die precies weten wie welk dieet heeft en die er voor zorgen dat een dieetwens verzorgd wordt. Zij weten wie er graag naast wie wil zitten en versieren de tafel als er iemand jarig is. Het eten wordt opgediend. Soms moet iemand even geholpen worden met eten. Een waar restaurant. Tijdens het eten wordt ervoor gezorgd dat iedereen het naar zijn zin heeft, er worden praatjes gemaakt. Na het eten moet er vanzelfsprekend weer

Volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruyseveldt et al., 1998) kent het facet 'arbeidsinhoud' een aantal aandachtsgebieden. Zoals de hoeveelheid werk, het werktempo, de mate waarin er sprake is van moeilijk of juist eenvoudig werk, de aanwezigheid van een beschreven en voor iedereen inzichtelijke functieomschrijving, de hoeveelheid taakeisen, de aansluiting van werkzaamheden en de competenties van degene die de werkzaamheden uitvoert. Opvallend was dat een aantal van de genoemde aandachtsgebieden niet in de geclusterde labels voorkwamen:

1. werktempo: kennelijk was het werktempo geen aandachtsgebied in de onderzoeksomgeving;
2. hoeveelheid taakeisen; kennelijk was dit evenmin een punt van aandacht in de onderzoeksomgeving. De hoeveel taakeisen wordt vaak per tijdseenheid uitgedrukt. Er moeten bijvoorbeeld minimaal twee taken per uur worden uitgevoerd.

Daarnaast viel een aantal labels op omdat deze het tegenovergestelde uitdrukten van wat in de literatuur als aandachtsgebieden van arbeidsinhoud worden beschouwd. Bijvoorbeeld het feit dat er in de onderzoeksomgeving geen geschreven functieomschrijvingen zijn (LC04). Natuurlijk liggen onderdelen van het programma onomstotelijk vast (LABEL-AIN.TJ1), zoals te lezen is in het programmaboekje (LABEL-AIN.JS4). Maar in dat boekje staan eigenlijk alleen de tijden van de programmaonderdelen genoemd om vrijwilligers een globaal idee te geven van wat hen te wachten staat. Het wordt in de praktijk snel duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden, doordat er vooraf instructie plaatsvindt en doordat er ter plaatse ad-hoc instructie en training on the job worden gegeven. En verder duwen ouderejaars met zachte hand de jongerejaars de goede richting op (LABEL-AIN.JS3).

Er is dus géén formele taakstelling (taakinhoud) aanwezig (LABEL-AIN.TR1). Deze komt tot stand op basis van rituelen, traditie en het emphatisch vermogen van de vrijwilligers (LABEL-AIN.TJ1). Men springt bij waar nodig (LABEL-AIN.ML3), men is zich bewust van de eigen (taak-) verantwoordelijkheid (LABEL-AIN.TR2). Doordat er veel informeel overleg is op de werkvloer weet je wat je moet doen (LABEL-AIN.AS2) en ontstaat er een zeker 'aanbodgericht' takenpakket (LABEL-AIN.TJ4). Deze werkwijze schept helderheid en arbeidsvreugde (LABEL-AIN.TJ4), geeft een gevoel dat bergen verzet worden (LABEL-AIN.ML3), je weet wat je moet doen (LABEL-AIN.AS2), het is (snel) duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden (LABEL-AIN.JS3).

Een ander opmerkelijk label met betrekking tot de arbeidsinhoud, met name vanwege de emotionele lading ervan, was dat het werk (buitengewoon) hartverwarmend is (LC07). Het werk zorgt voor een enorme immateriële voldoening, men voelt zich sterk één en spreekt in termen van 'familie', er is een 'relatie met de hele omgeving', en er is sprake van 'verbroedering' (LABEL-AIN.TJ5). Het werk is verrijkend (LABEL-AIN.JS2), geestelijk inspirerend (LABEL-AIN.TR3) en de dagen zijn steeds heel bijzonder (LABEL-AIN.ML4).

Soms zelfs zo bijzonder dat men spreekt van een hoog 'Harry Potter'-gehalte²¹, maar dan 'in het echt' (LABEL-AIN.AS1). Vanwege de grote variëteit aan persoonlijke ervaringen en doorleefde indrukken (LABEL-AIN.TJ6) ervaren vrijwilligers de menselijke maat van hun werk (meer dan ze in de reguliere zorg menen aan te treffen). Hier kan nog echt 'gezorgd' worden en voelt men de 'warmte van het

²¹ Harry Potter is een zevendelige literaire boekenserie, geschreven door de Britse schrijfster Joanne J. Rowling.

houtvuur' meer dan de 'kilte van het elektrische licht' (LABEL-AIN.TJ7). Dit komt voor een belangrijk deel voort uit het contact van de vrijwilligers met de zorgbehoevenden.

Waarnemingen arbeidsvoorwaarden

Er lijkt een tegenstelling te zijn tussen mensen die als pelgrim meegaan, die gezond zijn, succes hebben, een groot relatienetwerk hebben én de mensen die het niet zo goed hebben. Ze zijn ziek, oud geworden, eenzaam. Deze twee groepen geven elkaar die week echter heel veel. Die week zijn we met z'n 150-en één grote familie, letterlijk maar zeker ook figuurlijk. Dat is wat je ervoor terugkrijgt als je meegaat. (*Fragment uit labeldocument, pagina 6*)

Rond het facet 'arbeidsvoorwaarden' kwamen eveneens enkele opvallende labelclusters naar voren toen labels onder de noemer van dit facet met elkaar vergeleken werden. Voor 'arbeidsvoorwaarden' wordt in de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998) een aantal aandachtsgebieden genoemd. Bijvoorbeeld de hoeveelheid rusttijden, mogelijkheden om af te zeggen, waardering en beloning vanwege het werk dat gedaan wordt, de hoeveelheid zeggenschap die een werknemer heeft, de werving en selectie van werknemers, (on)regelmatige werktijden, rechten en plichten van medewerkers, gelijke behandeling van medewerkers, en bedrijfsdemografie. De volgende aandachtsgebieden kwamen echter niet voor in de labelclusters:

1. mogelijkheden om af te zeggen;
2. rechten en plichten voor medewerkers;
3. keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden.

Ad 1. Mogelijkheden om af te zeggen – de mogelijkheid om af te zeggen is vanzelfsprekend aanwezig in de onderzochte casus. De vrijwilligers zouden direct met de werkzaamheden kunnen stoppen als ze dat zouden willen. Uit navraag blijkt dat afzeggingen wel voorkomen, maar het komt zeer zelden voor dat iemand afhaakt tijdens de uitoefening van de werkzaamheden zelf. Al dan niet afzeggen is geen issue in de onderzoeksomgeving en komt noch in labels, noch in labelclusters terug.

Ad 2. Rechten en plichten voor medewerkers – de rechten en plichten voor vrijwilligers worden in het labeldocument onder meer genoemd in sectie 1.50. Dit betreft een interview met een arbeidsjurist die in twee pagina's de rechten en plichten van vrijwilligers beschrijft. In de labels komen de rechten en plichten van vrijwilligers echter niet terug als onderwerp dat van belang is voor de kwaliteitskenmerken voor vrijwillige inzet. Geen van de deelnemers in de onderzoeksomgeving maakt, voor zover bekend, aanspraak op formele rechten.

Ad 3. Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden – de keuzemogelijkheden die vrijwilligers in de onderzoeksomgeving hebben om te bepalen onder welke voorwaarden zij het werk willen verrichten, komen evenmin terug in labels. Hoewel in het labeldocument aandacht wordt besteed aan de mogelijkheid om te kiezen onder welke voorwaarden er wordt gewerkt, komt dit niet terug als een aspect dat van belang is voor de kwaliteitskenmerken voor vrijwillige inzet.

Net als bij het facet 'arbeidsinhoud' geldt voor het facet 'arbeidsvoorwaarden' dat er in labels die onder deze noemer met elkaar werden vergeleken zaken worden beschreven die omgekeerd zijn ten opzichte van de aandachtsgebieden die bij betaalde inzet onder dit facet worden aangegeven. Bij

betaalde arbeid is de financiële opbrengst een centraal aandachtsgebied onder het facet 'arbeidsvoorwaarden', in de onderzoeksomgeving staan juist de immateriële opbrengsten centraal, en die zijn vaak symbolisch van aard (LC08): 'De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard'. Hieronder vallen zeven labels. Voorbeelden van opbrengsten van het werk die immaterieel en symbolisch zijn, zijn bijvoorbeeld de maatschappelijke waarde van het werk (LABEL-AVO.AS2), een schouderklop of het ontvangen van een medaille (LABEL-AVO.JS6), het gevoel van saamhorigheid bij de werkzaamheden (LABEL-AVO.ML2 en LABEL-AVO.JS2). Men heeft voldoende opbrengst, anders zou men gaan klagen of niet meer gaan (LABEL-AVO.TR4, LABEL-AVO.JS5 en LABEL-AVO.TR1). Die opbrengst kan ieder 'halen', al naar gelang de inzet (LABEL-AVO.AS1). Het zou jammer zijn als geldschieters gaan bepalen hoe dingen in het vervolg moeten gaan. Dan kan men zelf niet meer die arbeidsvreugde 'halen' (LABEL-AVO.TJ9).

Ook het onderdeel werving en selectie is anders dan in de literatuur als gangbaar is beschreven. Werving en selectie in de onderzoeksomgeving vinden namelijk eenzijdig via coöptatie plaats en zijn cultuurgebonden (LC09): als iemand zich meer dan gemiddeld identificeert met het uiteindelijke doel en alle voorkomende werkzaamheden en voorwaarden als een gegeven accepteert (LABEL-AVO.TJ4), vindt er op informele en natuurlijke wijze werving en selectie van de vrijwilligers plaats (LABEL-AVO.TR3). Er wordt verwacht dat de vrijwilliger zich volkomen beschikbaar stelt voor de uitvoering van de gevraagde werkzaamheden (LABEL-AVO.TJ1). De selectie vindt eenzijdig plaats via coöptatie (LABEL-AVO.TJ3), men kan zich in de regel niet zelf aanmelden om mee te doen.

Waarnemingen arbeidsverhoudingen

De kracht van deze organisatie zit in de enorme hoeveelheid intellectuele middelen waar de organisatie over kan beschikken. Nergens zie je zoveel 'human capital' bij elkaar om vrijwilligerswerk te doen. Het zorgt ervoor dat deze groep niet gauw klein te krijgen is. Omdat men goed met elkaar om kan gaan, is het ook erg leefbaar. Wanneer het niet leefbaar zou zijn, lukken dingen niet. Men hanteert dezelfde ideologie, men heeft dezelfde ideeën over dingen en men gedraagt zich in de hele groep hetzelfde, het gedrag van de mensen hier gaat dezelfde kant op. Dat is prettig, want dan hoeft je niet zwaar te managen. (*Fragment uit labeldocument, pagina 14, Label B24*)

Net als bij de beide voorgaande facetten, kwamen ook bij het facet 'arbeidsverhoudingen' opmerkelijke zaken naar voren. Voor wat betreft 'arbeidsverhoudingen' kan volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998) een aantal aandachtsgebieden worden genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken, onderlinge verhoudingen op het werk, zeggenschap, de mate waarin er sprake is van (on)gelijkheid en het verbod tot discriminatie, werkoverleg, de aanwezigheid van (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies), klachten- en ideeënregelingen, medewerkersregistratie en -administratie ten behoeve van beleid. Een aantal van deze aandachtsgebieden is niet naar voren gekomen in labels in de onderzoeksomgeving:

1. aversie tegen organisatieontwikkeling;
2. aanwezigheid (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, subcommissies);
3. klachten- en ideeënregelingen;
4. medewerkersregistratie en -administratie ten behoeve van beleid.

Ad 1. Aversie tegen organisatieontwikkeling – de organisatie in de onderzoeksomgeving is stabiel en niet aan verandering onderhevig. Omdat er nauwelijks sprake is van organisatieontwikkeling, is dit mogelijk een verklaring voor het feit dat ‘aversie’ tegen organisatieontwikkeling niet is genoemd. In het labeldocument komt dit onderwerp niet voor.

Ad 2 en 3. Aanwezigheid (in)formele instituten en klachten- en ideeënregelingen – in de labels over de onderzoeksomgeving wordt evenmin gesproken over ‘belangengroepen’ zoals (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies) en het al dan niet hebben van klachten- en ideeënregelingen (ad 3).

Ad 4. Medewerkersregistratie en -administratie ten behoeve van beleid – de onderzoeksomgeving kent geen vrijwilligersregistratie en -administratie voor het maken van beleid.

Een opvallend labelcluster ten opzichte van wat in de literatuur veelal onder de aandachtsgebieden zeggenschap en onderlinge verhoudingen wordt gevat, betreft het cluster waarin wordt vermeld dat iedereen zichzelf en anderen aanstuurt en dat dit gebeurt op grond van een jarenlang opgebouwde routine (LC12): men stuurt zichzelf en elkaar aan om alle inzet ten dienste van het vrijwilligerswerk te stellen (LABEL-AVE.JS3). Die aansturing gebeurt via routinematig werken en die routine is opgebouwd omdat het project elk jaar langs dezelfde lijnen uitgevoerd wordt, vrijwel geen verandering (LABEL-AVE.JS4).

Omdat er veel routine in de organisatie is, worden managementinstrumenten als werving en selectie, functioneringsgesprekken, beoordelingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaanbegeleiding niet gestructureerd gebruikt (LABEL-AVE.JS2). In plaats daarvan presteren vrijwilligers onder het toezicht van ervaren vrijwilligers – zonder dat dit formeel is vastgelegd in hiërarchie of structuur (LABEL-AVE.TJ4). Dit wordt herkend en erkend door de losse manier waarop dat gebeurt (LABEL-AVE.JS5). Omdat alles routinematig gebeurt en niets op schrift is vastgelegd, zijn er ook vrijwilligers die kunnen denken dat er geen structuur is; de ongeschreven structuur wordt niet door iedereen (h)erkend (LABEL-AVE.TR1). Meestal zijn dat de jongerejaars en eerstejaars vrijwilligers (LABEL-AVE.TJ4).

Een label dat illustratief is voor de onderlinge verhoudingen is dat er in de onderzoeksomgeving ruimte is om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14): omdat er geen functieomschrijving is (LABEL-AVE.AS1) ontstaan vanzelf functies (LABEL-AVE.AS2) en kan iedereen op ieder terrein ingezet worden zodat er een zekere organisatieflexibiliteit ontstaat (LABEL-AVE.AS5). Men vindt dit als vrijwilliger fijn omdat je de ruimte kunt nemen om het werk een eigen invulling te geven (LABEL-AVE.AS3). Keerzijde daarvan is dat een aantal vrijwilligers de inzet beperkt tot ‘zeg maar wat ik moet doen’ en ander (belangrijk) werk dus ook niet zien liggen (LABEL-AVE.TR4).

Een ander opmerkelijk labelcluster drukt uit dat iedereen als gelijke wordt behandeld (LC15): elke ploeg is even belangrijk en onmisbaar (LABEL-AVE.ML1). Iedere persoon telt (LABEL-AVE.ML4), men is er voor elkaar en schroomt niet om steun te bieden (LABEL-AVE.ML3). Met andere woorden: er is geen wij *versus* zij-cultuur (LABEL-AVE.ML3). Het is volstrekt duidelijk dat iedereen aan hetzelfde doel werkt (LABEL-AVE.AS4). De homogeniteit is onder andere te zien in de spaarzame vrije tijd: op de terrassen bijvoorbeeld is sprake van een homogene groep vrijwilligers, ongeacht rang, stand of functie (LABEL-AVE.TR3).

Een laatste labelcluster dat uitdrukt hoe de onderlinge verhoudingen in elkaar zitten en in de praktijk functioneren, is het labelcluster waarin vermeld wordt dat (werk)overleg heel direct, langs korte lijnen verloopt (LC13): communicatie binnen de organisatie verloopt snel en met effect (LABEL-AVE.TJ3). Vrijwilligers laven zich aan dit directe contact en weten het op waarde te schatten (LABEL-AVE.TJ2). Leidinggevenden bedienen zich van directe, mondelinge en regelmatige feedback naar de vrijwilligers toe (LABEL-AVE.TJ2). De vrijwilligers bouwen vervolgens vertrouwen op met de zorgbehoevenden in het directe contact dat ze met hen onderhouden (LABEL-AVE.TJ1). Er is geen geregelde formele structuur van werkoverleg bij de vrijwilligers (LABEL-AVE.TR2), maar contacten verlopen heel direct. Slechts de leidinggevenden en medische staf hebben één keer per dag een (kort) overleg met elkaar (LABEL-AVE.TJ3) ter bevordering van de communicatie binnen de bedevaartorganisatie (LABEL-AVE.TJ3).

Waarnemingen arbeidsomstandigheden

Er is een beroemde uitspraak die door pelgrims wordt gedaan bij het aandragen van nieuwe pelgrims: 'Ga je met ons mee op bedevaart? Het valt best mee: je werkt van zeven uur in de ochtend aan één stuk door tot tien uur in de avond. Wat je moet doen hoor je wel, maar je staat de hele dag op je benen. O ja, je krijgt ook nog vrije tijd. Dat is dan van tien uur 's avonds tot zeven uur in de ochtend.' (*Fragment uit labeldocument, pagina 10*)

In vergelijking met de voorgaande aandachtsgebieden kwamen onder het aandachtsgebied 'arbeidsomstandigheden' de minst opvallende labelclusters naar voren. Volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998) zijn de volgende aandachtsgebieden onder deze noemer relevant: geluid, werkhouding, licht, contact met gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie en frisse lucht, gevaarlijke situaties, binnen of buitenwerk, hygiëne, hulpmiddelen, beschermingsmiddelen, in kaart gebrachte risico's, arbo-voorlichting en -instructie, hoeveelheid zwaar werk (lichamelijk en geestelijk), verpleeg- of geneeskundig spreekuur.

Hoewel een aantal aandachtsgebieden niet tot uitdrukking komt in de labelclusters is dit vanwege zulke voor de hand liggende redenen dat het ontbreken ervan niet als 'opmerkelijk' of 'opvallend' bestempeld kan worden. Het gaat om:

1. last van geluid, licht, contact met gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie;
2. werken in gevaarlijke situaties;
3. een verpleeg- of geneeskundig spreekuur (aandachtsgebied voor arbeidsomstandigheden binnen organisaties die zorg verlenen).

Ad 1. Last van geluid, licht, gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie en dergelijke is iets dat bij deze vrijwilligersgroep in het geheel niet speelt.

Ad 2. Werken in gevaarlijke situaties – de vrijwilligers werken in het algemeen niet in gevaarlijke situaties.

Ad 3. In de onderzoeksomgeving is niet voorzien in een spreekuur. Omdat een eventueel 'informeel' verpleeg- of geneeskundig spreekuur tot de privacy van de vrijwilligers en de zorgbehoevenden behoort, is het logisch dat dit niet direct in dit onderzoek tot uitdrukking is gekomen.

Andere aandachtsgebieden onder de noemer 'arbeidsomstandigheden' komen in labelclusters tot uitdrukking op een wijze die vergelijkbaar is met wat hierover in de literatuur is beschreven. In een van de labelclusters komt bijvoorbeeld naar voren dat er aandacht is voor de benodigde faciliteiten, middelen en risicobeheersing (LC17 en LC48): op het niveau van de groep is er aandacht voor faciliteiten (LABEL-AOM.ML1 en LABEL-AOM.TJ1) en middelen (LABEL-AOM.TJ1, LABEL-AOM.JS3 en LABEL-AOM.TR4). Ook is er veel aandacht voor risicobeheersing (LABEL-AOM.TR1), hoewel deze risico's niet in kaart zijn gebracht (LABEL-AOM.JS2). Op individueel niveau wordt er ook aandacht aan besteed (LABEL-AOM.AS3, LABEL-AOM.AS4, LABEL-AOM.JS1 en LABEL-AOM.TR1). Er is goed eten en een goed hotel (LABEL-AOM.TH1). Er is veel aandacht voor hygiëne en persoonlijke verzorging (AOM-TH2); daarvoor zijn ruim voorzieningen aanwezig.

Het labelcluster waarin wordt uitgedrukt dat het werk fysiek zwaar (LC18 en LC46) is, is op zichzelf ook opvallend (LABEL-AOM.JS4, LABEL-AOM.ML2, LABEL-AOM.TJ2 en LABEL-AOM.TJ3). Op grond van de literatuur over het aandachtsgebied 'hoeveelheid zwaar werk' zou verwacht kunnen worden dat er in de onderzoeksomgeving aandacht is voor de zwaarte van het werk, of dat er enige vorm van afbakening of regulering zou zijn. Dit is niet het geval. Dit bleek overigens ook al uit de labelclusters over de onderlinge verhoudingen en zeggenschap. Daarin komt naar voren dat iedereen tot op zeker hoogte zelf bepaalt welk werk hij doet.

Er is dus geen regulering in de vorm van afbakening van de zwaarte of hoeveelheid werk, maar wel veel zeggenschap over het werk dat wordt gedaan. De beleving van de zwaarte van het werk is echter niet negatief, hetgeen letterlijk blijkt uit een volgend labelcluster onder de noemer van 'arbeidsomstandigheden', namelijk dat het werk uitdagend, mentaal verrijkend en inspirerend is (LC19 en LC47) is: het werk mag wel erg zwaar zijn, maar dat is niet erg (LABEL-AOM.ML2) omdat het werk bijzonder is en uitdagend (LABEL-AOM.ML4 en LABEL-AOM.TJ3).

Een ander vermeldenswaardig labelcluster is het cluster waarin grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar (LC16) wordt uitgedrukt. Het sociale aspect heeft een opvallend positief effect op de werkhouding van vrijwilligers in de onderzoeksomgeving: dit aspect heeft een aantal dimensies zoals sociale controle (LABEL-AOM.AS1), voldoende groepscohesie (LABEL-AOM.TR3), het zijn van één grote familie (LABEL-AOM.AS5), dit uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden (LABEL-AOM.ML3) en naar elkaar (LABEL-AOM.AS1, LABEL-AOM.TR3 en LABEL-AOM.AS2).

In vergelijking met wat in de literatuur wordt beschreven over 'arbeidsomstandigheden' lijken de verschillen met de onderzoeksomgeving op het eerste gezicht niet erg groot, met uitzondering van een te verwachten afbakening of regulering van het werk vanwege de zwaarte ervan. Dit is in de onderzoeksomgeving anders omdat vrijwilligers veel zeggenschap hebben over hun werk en dit als een uitdaging ervaren. Hun werkhouding is gegeven de omstandigheden opmerkelijk positief, maar wordt door henzelf verklaard door het zware accent op het sociale aspect van het werk.

4.5.2 Op weg naar labelclusters in ronde B

Tijdens deze ronde werden alle labels uit ronde A in de volle breedte met elkaar vergeleken, door ze los te koppelen van de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid. Op deze wijze ontstonden dertien labelclusters. In tabel 22 worden deze labelclusters opgesomd:

Tabel 22 Labelcluster ronde B

Omschrijving gevormde labelcluster	Nummer labelcluster
Werk is geweldig en leerzaam	LC20
Werk geeft individueel enorme voldoening	LC21
Werk geeft op warme manier houvast in maatschappij	LC22
Rijkdom aan rituelen en tradities	LC23
Organisatiedoel volstrekt duidelijk	LC24
Diepgaand gevoel van saamhorigheid	LC25
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar	LC26
Er is sterke, maar informele vorm van sturing	LC27
Er zijn geen geschreven functiebeschrijvingen	LC28
Werving en selectie gebeuren informeel	LC29
Communicatie en overleg zijn er in overvloed	LC30
Er is aandacht voor risicomanagement	LC31
Iedereen wordt als gelijke behandeld	LC32
Het is zwaar werk	LC33
Het is een korte, intense en overzienbare inspanning	LC34
Er zijn voldoende deskundigen	LC35
Er zijn voldoende (hulp)middelen om het werk te doen	LC36

De labelclusters uit ronde B passen goed op de labelclusters uit ronde A, zoals blijkt uit tabel 23:

Tabel 23 Vergelijking ronde A en ronde B

Ronde B	Ronde A
Werk is geweldig en leerzaam (LC20)	Er is ruimte om deskundigheid te verwerven (LC03)
Werk geeft individueel enorme voldoening (LC21)	De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard (LC08)
Werk geeft op warme manier houvast in maatschappij (LC22)	Het werk is hartverwarmend (LC07)
Rijkdom aan rituelen en tradities (LC23)	Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats (LC09) Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10) De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12)
Organisatiedoel volstrekt duidelijk (LC24)	Het is volstrekt helder wat er door wie moet gebeuren (LC05) Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10)
Diepgaand gevoel van saamhorigheid (LC25)	Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe (LC16)
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar (LC26)	Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10) Er is ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14) Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe (LC16)
Er is sterke, maar informele vorm van sturing (LC27)	De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12)
Er zijn geen functiebeschrijvingen (LC28)	Het werk vraagt deskundigheid (LC01) Er zijn geen functiebeschrijvingen (LC04) De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12) Er is ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14)
Werving en selectie gebeuren informeel (LC29)	Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats (LC09)
Communicatie en overleg zijn er in overvloed (LC30)	Communicatie verloopt heel direct langs korte lijnen (LC13)
Er is aandacht voor risicomanagement (LC31)	Er aandacht voor faciliteiten, middelen en risicobeheersing

	(LC17)
Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC32)	Communicatie verloopt heel direct langs korte lijnen (LC13) Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC15)
Het is zwaar werk (LC33)	Het werk is zwaar (LC06) Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline (LC11) Het werk is fysiek zwaar (LC18) Het werk is uitdagend (LC19)
Het is een korte, intense en overzienbare inspanning (LC34)	Het werk is zwaar (LC06) Het werk is fysiek zwaar (LC18)
Er zijn voldoende deskundigen (LC35)	Deskundigheid is voldoende aanwezig (LC02)
Er zijn voldoende (hulp)middelen om het werk te doen (LC36)	Er is aandacht voor faciliteiten, middelen en risicobeheersing (LC17)

4.5.3 Op weg naar labelclusters in ronde C

Een belangrijke plaats in de wetenschapsfilosofie wordt ingenomen door het empirisme, ofwel de opvatting dat kennis is afgeleid van hoe de wereld wordt ervaren. Om zeker te zijn dat de waarnemingen in ronde A en B juist zijn, moet worden aangetoond dat deze waarneming zich bij een tweede meting weer voordoet. Deze tweede meting werd in ronde C en D gedaan, waarbij nogmaals labels werden verzameld. Net als in ronde A en B werden die nieuwe labels onder de vier facetten van de Kwaliteit van de Arbeid geplaatst en met elkaar vergeleken. Hieruit ontstonden twaalf clusters van labels, zie tabel 24 .

Tabel 24 Labelclusters ronde C

	Facetten van de Kwaliteit van de Arbeid			
	Arbeids- inhoud (AIN)	Arbeids- voorwaarden (AVO)	Arbeids- verhoudingen (AVE)	Arbeids-omstandigheden (AOM)
Ronde C	Het vele werk is goed verdeeld (LC37)	Werk is een zinvolle tijdbesteding (LC40)	Er wordt gewerkt met een matrixstructuur (LC43)	Het is fysiek intensief werk (LC46)
	Arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38)	Je werkt als het ware met één grote familie samen (LC41)	Werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen (LC44)	Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend (LC 47)
	Het is werk waar je wat van leert (LC39)	Het werk is kort en krachtig (LC42)	Iedereen weet waar je het voor doet (LC45)	Er zijn goede voorzieningen (LC48)

Waarnemingen arbeidsinhoud

Het eerste labelcluster is: het vele werk is goed verdeeld (LC37). Er is veel werk, maar ook hier geldt: vele handen maken licht werk (LABEL-AIN.AC3). Dit gaat gemakkelijk, omdat het werk 'eenvoudig' is, er is voor elk wat wils. Eenvoudig overigens tussen aanhalingstekens, omdat wat voor de een eenvoudig is, voor een ander (emotioneel) moeilijk kan zijn (LABEL-AIN.TH1).

Het tweede cluster is: de arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38). Alles kan, als het maar gecommuniceerd wordt (LABEL-AIN.TH4 en LABEL-AIN.AC2). De arbeidsinhoud is dus gekoppeld aan de rol die men op dat ogenblik vervult, en is slechts ten dele van tevoren bekend (LABEL-AIN.AC1).

Het werk is verrijkend, je doet/leert dingen die je (wellicht) nog nooit eerder hebt gedaan (LABEL-AIN.TH2). Deze werkzaamheden kunnen bij weinig andere instellingen op een vergelijkbare manier worden gedaan en zijn in die zin uniek (LABEL-AIN.AC4). Het leren gaat op basis van 'training on the

job'. Er is wel enige instructie vooraf en er zijn roosters, maar het meeste leer je in korte tijd (LABEL-AIN.TH3). Met andere woorden: het is werk waar je wat van leert (LC39).

Waarnemingen arbeidsvoorwaarden

Het werk dat men in de onderzoeksomgeving doet is een zinvolle tijdbesteding en een unieke ervaring (LABEL-AVO.TH3 en LABEL-AVO.AC3). Het zinvolle is dat men de mogelijkheid krijgt om eens iets anders te doen dan de gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden (LABEL-AVO.TH4). De vrijwilligers komen in aanraking met een 'plek van bezinning.' Je gaat inzien dat er ook nog andere dingen zijn dan de 'tredmolen waarin je iedere dag zit' (LABEL-AVO.TH5). Vandaar de keuze voor het labelcluster: werk is een zinvolle tijdbesteding (LC40).

De onderzoeksomgeving is te beschouwen als één grote familie (LABEL-AVO.AC1). Er is saamhorigheid binnen een groep van gelijkgestemden (LABEL-AVO.TH2). Vandaar het labelcluster: je werkt als het ware met één grote familie samen (LC41).

Het werk is kort en krachtig (LC42). Het werk is een kortdurende krachtige inspanning (LABEL-AVO.AC2; LABEL-AVO.TH1 en LABEL-AVO.AC4), geestelijk verrijkend (LABEL-AVO.TH1).

Waarnemingen arbeidsverhoudingen

De Commissie Lourdes werkt met een matrixstructuur (LC43) Deze (LABEL-AVE.TH1) zorgt voor heldere verhoudingen maar is niet op papier uitgewerkt (LABEL-AVE.AC1). Er is geen strakke hiërarchie, zodat iedereen op een losse manier zijn steentje kan bijdragen (LABEL-AVE.TH2). Er zijn geen functioneringsgesprekken maar wel impliciete normen binnen de matrixstructuur om geschiktheid voor het werk aan af te meten (LABEL-AVE.AC2).

Er zijn ontspannen, soepele, vriendschappelijke omgangsvormen (LC44). Ervaren vrijwilligers nemen jongerejaars op sleeptouw zodat deze snel weten wat er moet gebeuren; dat gebeurt altijd op vriendschappelijke wijze (LABEL-AVE.TH3). Alles draait om het welbehagen van de zorgbehoevenden. Dat wordt het beste bereikt in een omgeving waarin iedereen op een ontspannen, soepele en gelijke wijze met elkaar omgaat (LABEL-AVE.TH4). Iedereen weet waar hij het voor doet (LC45). Er is een sterke, zichtbare relatie tussen het verrichte werk en het organisatiedoel (LABEL-AVE.AC3).

Waarnemingen arbeidsomstandigheden

Het is fysiek intensief werk (LC46). Het is lichamelijk zwaar in de zin van lange dagen, veel lopen en tillen (LABEL-AOM.TH3), maar ook geestelijk zwaar (LABEL-AOM.AC1). Het werk is een mix van binnen- en buitenwerk (LABEL-AOM.AC3). Het werk is ook mentaal verrijkend en inspirerend (LC47) en geestelijk verrijkend (LABEL-AOM.TH4). Het is een bijzondere inspirerende werkomgeving (LABEL-AOM.AC2). Men werkt veel samen in groepsverband (LABEL-AOM.AC4).

Er zijn goede voorzieningen (LC48) en verzorging voor zowel de vrijwilliger als de zorgbehoevenden. Goed eten en een goed hotel (LABEL-AOM.TH1). Er is veel aandacht voor hygiëne en persoonlijke verzorging (AOM-TH2) en de voorzieningen daarvoor zijn ruim aanwezig.

4.5.4 Op weg naar labelclusters in ronde D

Tijdens deze ronde werden alle labels uit ronde C in de volle breedte met elkaar vergeleken, door ze los te koppelen van de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid. Op deze wijze werden zes labelclusters verkregen, zoals te zien is in tabel 25.

Tabel 25 Labelclusters ronde D

Omschrijving	Label cluster
Er wordt samen gewerkt aan hetzelfde heldere doel	LC49
Wat je aan werk doet kun je voor groot deel individueel en informeel bepalen, m.u.v. artsen en verpleegkundigen	LC50
Het werk is kort en krachtig	LC51
Het werk is verrijkend	LC52
Werving en selectie gebeuren als vanzelf	LC53
Er wordt op losse wijze gestuurd	LC54

In tabel 26 worden ronde D en ronde C met elkaar vergeleken. Ook hier blijken de labels uit de rondes C en D goed op elkaar te passen.

Tabel 26 Vergelijking ronde D met ronde C

Ronde D	Ronde C
Er wordt samen gewerkt aan hetzelfde heldere doel (LC49)	Het vele werk is goed verdeeld (LC37) Werk is een zinvolle tijdbesteding (LC40) Iedereen weet waar je het voor doet (LC45)
Wat je aan werk doet kun je voor groot deel individueel en informeel bepalen, uitgezonderd artsen en verpleegkundigen (LC50)	Arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38)
Het werk is kort en krachtig (LC51)	Het werk is kort en krachtig (LC42) Het is fysiek intensief werk (LC46)
Het werk is verrijkend (LC52)	Het is werk waar je wat van leert (LC39) Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend (LC 47)
Werving en selectie gebeuren als vanzelf (LC53)	Je werkt als het ware met één grote familie samen (LC41)
Er wordt op losse wijze gestuurd (LC54)	Arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38) Werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen (LC44)

Twee labelclusters konden moeilijk met andere labelclusters in overeenstemming gebracht worden:

- Er wordt gewerkt met een matrixstructuur (LC43)
- Er zijn goede voorzieningen (LC48)

4.6 Benoeming van de centrale thema's

Eerste twee centrale onderzoeksvragen worden in deze paragraaf beantwoord. Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken werden in paragraaf 2.2 de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1. Wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?
2. Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken?

3. Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?

De bevindingen tijdens het proces van onderlinge vergelijking van de labels en de totstandkoming van labelclusters vormen het antwoord op de eerste centrale vraag van dit onderzoek: *wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?*

Vervolgens werden de labelclusters gecompriemd tot centrale thema's. Sommige onderdelen kwamen vaker voor en vormden samen één thema, andere clusters vormden een op zichzelf staand thema. Uiteindelijk werden 33 centrale thema's gevonden. Daarmee hebben we ook het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: *welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van de gevonden kwaliteitskenmerken?* Tabel 27 geeft het overzicht van de centrale thema's.

Tabel 27 Centrale thema's uit de onderzoeksomgeving

Omschrijving van de centrale thema's uit de onderzoeksomgeving betreffende de Kwaliteit van de Arbeid	code
Het werk vraagt veel deskundigheid	CT01
Er is ruimte om deskundigheid te verwerven	CT02
Het werk is hartverwarmend	CT03
De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard	CT04
Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt	CT05
Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline	CT06
De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt	CT07
Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen	CT08
Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar	CT09
Het werk is uitdagend	CT10
Het werk geeft individueel voldoening	CT11
Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij	CT12
Er is een rijkdom aan rituelen en tradities	CT13
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar	CT14
Communicatie en overleg zijn er in overvloed	CT15
Het vele werk is goed verdeeld	CT16
Het werk is een zinvolle tijdbesteding	CT17
Er wordt gewerkt met een matrixstructuur	CT18
Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen	CT19
Er is commitment aan een helder doel	CT20
Er is voldoende deskundigheid aanwezig	CT21
Er zijn voldoende goede voorzieningen	CT22
Er is aandacht voor risicomanagement	CT23
Het werk is leerzaam	CT24
Het werk is kort en krachtig	CT25
Het werk is fysiek zwaar	CT26
Iedereen wordt als gelijke behandeld	CT27
Er zijn geen functiebeschrijvingen	CT28
Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend	CT29
Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid	CT30
Er is een sterke, maar informele manier van sturing	CT31
Je kunt zelf bepalen wat je doet en waar je dat doet	CT32
Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats	CT33

Facetten Kwaliteit van de Arbeid

De gevonden centrale thema's zijn vervolgens onder de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid geplaatst. Door deze stap werd helder of de betreffende denkrichtingen daadwerkelijk iets aan deze facetten toevoegen. Dit gebeurde opnieuw in een aantal ronden, zowel door de onderzoeker als

door twee deelnemers van het raadgevend college. In totaal werden zes rondes uitgevoerd, zowel individueel als gezamenlijk.

In de hieronder weergegeven tabellen is te zien hoe vaak een centraal thema onder een facet van de Kwaliteit van de Arbeid werd geplaatst. De scores 1 en 2 zijn in de tabellen weggelaten. Er waren vier centrale thema's waarvan het diffuus was of zij onder het ene of onder het andere facet thuishoorden. Deze thema's worden aan het eind van de paragraaf benoemd.

Centrale thema's arbeidsinhoud

De centrale thema's voor de arbeidsinhoud zijn in tabel 28 weergegeven.

Tabel 28 Centrale thema's onder arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud				
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd	Aantal maal anders	Totaal
Er zijn geen functiebeschrijvingen	CT28	6	0	6
Het werk vraagt veel deskundigheid	CT01	5	1	6
Het werk is hartverwarmend	CT03	5	1	6
Het werk is uitdagend	CT10	5	1	6
Het werk is leerzaam	CT24	5	1	6
Het werk is kort en krachtig	CT25	5	1	6
Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend	CT29	5	1	6
Je kunt zelf bepalen wat je doet en waar je dat doet	CT32	5	1	6
Het werk is een zinvolle tijdsbesteding	CT17	4	2	6
Er is ruimte om deskundigheid te verwerven	CT02	3	3	6
Totaal		48	12	60

Het centrale thema 28 *'Er zijn geen functiebeschrijvingen'* werd unaniem onder het facet arbeidsinhoud geplaatst. Daarmee vormt dit de belangrijkste bevinding over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving voor het facet arbeidsinhoud.

Op de tweede plaats stonden zeven centrale thema's. Deze werden allen vijf keer onder het facet arbeidsinhoud geplaatst. Opvallend was dat het allemaal adjectieven zijn. Deze bijvoeglijke naamwoorden zeggen steeds iets over de eigenschap van het zelfstandig naamwoord 'werk'. Zo is de arbeidsinhoud hartverwarmend, uitdagend, leerzaam, kort en krachtig, mentaal verrijkend en inspirerend en een zinvolle tijdsbesteding.

Centrale thema's arbeidsvoorwaarden

De centrale thema's voor de arbeidsvoorwaarden zijn in tabel 29 weergegeven.

Tabel 29 Centrale thema's onder arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden				
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd	Aantal maal anders	Totaal
De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard	CT04	6	0	6
Het werk geeft individueel voldoening	CT11	5	1	6
Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij	CT12	4	2	6
Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats	CT33	4	2	6
Totaal		19	5	24

Bij de arbeidsvoorwaarden werd het centrale thema 04 'De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard' unaniem onder dit facet geplaatst. Dit is de belangrijkste bevinding over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving voor het facet arbeidsvoorwaarden.

Centrale thema's arbeidsverhoudingen

In tabel 30 zijn de centrale thema's onder de arbeidsverhoudingen weergegeven.

Tabel 30 Centrale thema's onder arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen				
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd	Aantal maal anders	Totaal
Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen	CT08	5	1	6
Er wordt gewerkt met een matrixstructuur	CT18	5	1	6
Iedereen wordt als gelijke behandeld	CT27	5	1	6
Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid	CT30	5	1	6
Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe	CT09	4	2	6
Communicatie en overleg zijn er in overvloed	CT15	4	2	6
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar	CT14	4	2	6
Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen	CT19	4	2	6
Er is een sterke, maar informele manier van sturing	CT31	4	2	6
De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt	CT07	3	3	6
Totaal		43	17	60

Geen van de centrale thema's werd unaniem onder het facet arbeidsverhoudingen geplaatst. Wel komen er twee thema's naar voren die het vaakst onder dit facet geplaatst werden:

1. *er wordt veel gecommuniceerd* (CT 08, 27, 30, 09, 15, 19, 31 & 07);
2. *er is sprake van gelijkwaardige verhoudingen waarin iedereen evenveel ruimte heeft, dat wil zeggen: iedereen is gelijk* (CT 27) en er is sprake van een informele vorm van sturing, waarbij iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (CT31, CT 07).

Zowel de intensiteit van de communicatie, als de gelijkwaardige verhoudingen en de informele vorm van sturing waarbij iedereen zichzelf en anderen aanstuurt zijn dus van belang als het gaat om het facet arbeidsverhoudingen in de onderzoeksomgeving.

Centrale thema's arbeidsomstandigheden

De centrale thema's voor de arbeidsomstandigheden zijn weergegeven in tabel 31.

Tabel 31 Centrale thema's onder arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden				
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd	Aantal maal anders	Totaal
Er is aandacht voor risicomanagement	CT23	6	0	6
Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline	CT06	4	2	6
Het werk is fysiek zwaar	CT26	4	2	6
Het vele werk is goed verdeeld	CT16	3	3	6
Er is voldoende deskundigheid aanwezig	CT21	3	3	6
Totaal		20	10	30

Het centrale thema 23 *'Er is aandacht voor risicomanagement'* werd unaniem onder het facet arbeidsomstandigheden geplaatst. Daarmee is dit de belangrijkste bevinding over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving voor het facet arbeidsomstandigheden.

Van vier centrale thema's bleef diffuus bij welk facet van de Kwaliteit van de Arbeid zij thuishoorden. Dit betrof de volgende vier centrale thema's:

- Het centrale thema 20 *'Er is commitment aan een helder doel'* werd even vaak bij arbeidsinhoud geplaatst als bij arbeidsvoorwaarden.
- Het centrale thema 22 *'Er zijn voldoende goede voorzieningen'* werd even vaak bij arbeidsvoorwaarden geplaatst als bij arbeidsomstandigheden.
- Het centrale thema 05 *'Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt'* werd bij alle facetten van de Kwaliteit van de Arbeid even vaak genoemd.
- Het centrale thema 13 *'Er is een rijkdom aan rituelen en tradities'* werd ook over de volle breedte genoemd bij alle facetten van de Kwaliteit van de Arbeid.

Schematisch:

Omschrijving	Centraal thema	Arbeids inhoud	Arbeids voorwaarden	Arbeids verhoudingen	Arbeids omstandigheden	Totaal
Er is commitment aan een helder doel	CT20	3	3	0	0	6
Er zijn voldoende goede voorzieningen	CT22	0	3	0	3	6
Automatisch en volledige vorming	CT05	2	1	2	1	6
Er is een rijkdom aan rituelen en tradities	CT13	2	1	2	1	6
Totaal		7	8	4	5	24

Deze genoemde thema's zeggen ieder iets specifiek over de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving, maar zijn niet onderscheidend voor één van de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid.

Ter controle: Er zijn zes rondes uitgevoerd waarbij zes maal de 33 centrale thema's zijn uitgezet. Als we de totalen bij elkaar optellen zouden we moeten uitkomen op 198 (zes maal 33 centrale thema's).

Schematisch:

Onderwerp	N
Arbeidsinhoud	60
Arbeidsvoorwaarden	24
Arbeidsverhoudingen	60
Arbeidsomstandigheden	30
Diffuus	24
Totaal	198

4.7 Samenvatting

Eerste twee centrale onderzoeksvragen zijn in dit hoofdstuk beantwoord. Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken werden in paragraaf 2.2 de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1. Wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?
2. Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken?
3. Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?

De bevindingen die in dit hoofdstuk zijn gedaan tijdens het proces van onderlinge vergelijking van de labels en de totstandkoming van labelclusters vormen het antwoord op de eerste centrale vraag van dit onderzoek: *wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving?* Vervolgens werden de labelclusters gecomprimeerd tot centrale thema's. Sommige onderdelen kwamen vaker voor en vormden samen één thema, andere clusters vormden een op zichzelf staand thema. Uiteindelijk werden 33 centrale thema's gevonden. Daarmee hebben we ook het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: *welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van de gevonden kwaliteitskenmerken?* Tabel 27 geeft het overzicht van de centrale thema's.

In hoofdstuk 5 worden de hoogst scorende centrale thema's verder uitgewerkt door deze te koppelen aan de literatuur. De thema's spelen een belangrijke rol bij de gevolgtrekkingen, omdat ze uitdrukken in welke richting in volgend onderzoek ieder geval verder moet worden gedacht. Deze thema's vormen de zogeheten 'maximum likelyhood estimates' (Brinkman, 1992; Nijdam & Buuren, 1999). Uiteindelijk resulteert deze exercitie tot hypothesen die in hoofdstuk 6 behandeld zullen worden. Hoofdstuk 6 geeft dan antwoord op de vraag: *Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?*

5 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de literatuurstudie weergegeven als onderdeel van de integratiefase. In de positiewijzer in tabel 32 is aangegeven welk deel van het onderzoek aan de orde is.

Tabel 32 Positiewijzer hoofdstuk 5

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

5.1 Inleiding

Waar veel onderzoek zich richt op het toetsen van hypothesen die zijn afgeleid uit bestaande theorieën (Buren & Baada, 1997; Saunders & Lewis, 2004), komt in dit onderzoek de literatuur pas hier, in hoofdstuk 5, prominent aan de orde. De opzet was om niet eerst, maar gedurende en vooral nadat gegevens waren verzameld naar de literatuur te kijken (cfm. Hart, 1998, 2001; Vorst, 1982) en deze passend te maken voor het empirisch veld (Wester, 1984). Hiervoor zijn meer dan 600 artikelen geraadpleegd, internationale vakliteratuur alsmede internationale wetenschappelijke literatuur. De zoektermen hingen samen met de bewoordingen van de centrale thema's. De zoektermen worden bij elke paragraaf weergegeven.

De belangrijkste kwaliteitskenmerken van de *vrijwillige* inzet in de onderzoeksomgeving zijn in tabel 33 samengevat. Ter vergelijking wordt in de laatste kolom van de tabel ook de Kwaliteit van de Arbeid van de *betaalde* inzet genoemd.

Tabel 33 Voornaamste bevindingen afgezet tegen betaalde inzet

Facetten kwaliteit van arbeid	Korte omschrijving (cfm. Mok, 1990; Mok, 1994; WRR, 1981)	Vrijwillige inzet onderzoeksomgeving	Bevindingen afgezet tegen betaalde inzet (cfm. Dijk & Hecke, 2001d; Kluytmans, 1993)
Arbeidsinhoud	Aard en niveau van het werk zoals die tot uiting komen in opleiding en ervaring die voor een goede taakuitoefening nodig zijn	Geen functiebeschrijving	Wel functiebeschrijving
Arbeidsvoorwaarden	Beloning; arbeidsduur; arbeidstijden; scholingsmogelijkheden	Non-monetair	Monetair
Arbeidsverhoudingen	Sociale relaties; toezicht; controle; inspraak; werkoverleg	Medewerker is autonoom	Medewerker is ondergeschikt
Arbeidsomstandigheden	Het bestaan van inconveniënten	Individueel geregeld	Collectief geregeld

Als we de voornaamste centrale thema's in de onderzoeksomgeving vergelijken met de kenmerken van betaalde inzet zien we duidelijke verschillen in de organisatie van mensen en middelen.

De kwaliteitskenmerken zoals die in de onderzoeksomgeving naar voren zijn gekomen worden hierna uitgewerkt. Daarbij komen zowel wetenschappelijke inzichten over de betaalde als de vrijwillige inzet naar voren, die kijk geven op ieder van de kwaliteitskenmerken en tevens in verschillen tussen de betaalde en de vrijwillige inzet. De meeste aandacht gaat uit naar de belangrijkste centrale thema's. De overige centrale thema's in de laatste paragraaf van hoofdstuk 4 worden ook besproken, maar meer op hoofdlijnen. Als eerste komt de arbeidsinhoud aan bod (§ 5.2), vervolgens de arbeidsvoorwaarden (§ 5.3), de arbeidsverhoudingen (§ 5.4) en ten slotte de arbeidsomstandigheden (§ 5.5). Ieder van deze facetten van de Kwaliteit van de Arbeid wordt aan de literatuur gekoppeld door de daaronder vallende centrale thema's op te knippen in zoektermen. Het literatuuronderzoek is om deze zoektermen heen gebouwd. Grotendeels in de vorm van een beschrijving, met af en toe een verbinding naar de onderzoeksbevindingen zelf. In de gevallen dat dit gebeurt ondersteunt dit de verhaallijn zoals gevonden in de literatuur.

5.2 Arbeidsinhoud

Het centrale thema 28 (CT28) over functiebeschrijvingen werd unaniem als meest opvallende centrale thema onder het facet arbeidsinhoud geplaatst. Dit thema wordt als eerste besproken.

Tabel 34 Centrale thema's onder arbeidsinhoud (herhaling)

Arbeidsinhoud		
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd
Er zijn geen functiebeschrijvingen	CT28	6
Het werk vraagt veel deskundigheid	CT01	5
Het werk is hartverwarmend	CT03	
Het werk is uitdagend	CT10	
Het werk is leerzaam	CT24	
Het werk is kort en krachtig	CT25	
Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend	CT29	
Je kunt zelf bepalen wat je doet en waar je dat doet	CT32	
Het werk is een zinvolle tijdsbesteding	CT17	4
Er is ruimte om deskundigheid te verwerven	CT02	3

Vervolgens worden de overige thema's behandeld: positieve gevoelens (§ 5.2.2), werk is kort en krachtig (§ 5.2.3), deskundigheidsbevordering (§ 5.2.4) en inspirerende omgeving (§ 5.2.5). Voor de behandeling van ieder thema geldt dat dit is opgeknipt in zoektermen die gebruikt zijn om literatuur te bestuderen.

5.2.1 Functiebeschrijvingen

Voor het onderwerp 'functiebeschrijvingen' is gebruik gemaakt van de zoektermen: *Organizational Aspects, -Structure, -Design, -Culture, Professionalization, Job Description, -Analyze, Standardization, Efficiency, Controlling.*

In de volgende paragrafen wordt als eerste ingegaan op de vraag wat functiebeschrijvingen zijn en wat de meerwaarde ervan is voor organisaties.

Bestuurs- en kostenmotief van functiebeschrijvingen

In de literatuur is het verschijnsel functiebeschrijving uitvoerig uitgewerkt. Volgens Dijcke & Hecke (2001d, p. 790 e.v.) zijn functiebeschrijvingen nodig om tot een goede functieanalyse te kunnen komen en om een nieuwe functiebeschrijving te kunnen maken. Hoogstad & Weststeijn (1997a) verklaren dat functiebeschrijvingen nodig zijn voor het beoordelingssysteem. Kluytmans (1993) zet uiteen dat functiebeschrijvingen nodig zijn voor de planning en sturing van personeelsstromen.

Een functiebeschrijving is de positie- of taakbeschrijving van een medewerker in een organisatie. Zij beschrijft een samenhangend geheel van taken en bevoegdheden waaruit relaties met andere posities voortvloeien (Keuning & Eppink, 1996, p. 608). Dat is nodig om werkzaamheden in een organisatie te standaardiseren. Standaardisatie zorgt ervoor dat medewerkers weten welke werkzaamheden op welke wijze verricht moeten worden en wanneer bepaalde uitkomsten (producten of diensten) klaar moeten zijn. Daardoor kan het werk van verschillende medewerkers op elkaar worden afgestemd.

Een uniforme werkwijze leidt tot efficiëntie en eenheid in de kwaliteit en soort van het product of de dienstverlening (M. Meyer, 2001). Appleby (1994a) noemt deze wijze van werken in zijn boek *Business Administration 'controlling'* en omschrijft op pagina 216 e.v. de 'Principles of effective control'. Arnold, Cooper & Robertson (1998a) bekijken dit vanuit een ander perspectief in hun boek *Work Psychology*. Volgens hen is een uniforme werkwijze van een groep mensen noodzakelijk om leiderschap überhaupt in te kunnen vullen. Namelijk, als de groepssamenstelling en de werkwijze helder zijn, is het ook mogelijk om voor die groep een specifieke leider te kiezen en om de organisatie te besturen. Ook Greenberg & Baron (2008c) wijzen in hun boek *Behavior in Organizations* op het belang van een goede functiebeschrijving om de organisatie bestuurbaar te houden (zie p.582-632 'organizational structure and design'). Ten slotte zijn functiebeschrijvingen praktisch om werk te analyseren of te (her)ontwerpen op microniveau. Noe (2007a) heeft dit in een hoofdstuk 'analyzing work and designing jobs' goed uitgeschreven.

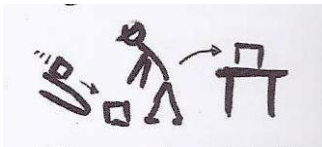
De scheiding tussen non-profit en profit organisaties is in het huidige maatschappelijke bestel zelden scherp te trekken als het gaat om efficiëntie, productiviteit en kwaliteit (Apinunmahakul, Barham, & Devlin, 2009; Packard, 2010; Reid & Turbide, 2012). Eisen die hieraan gesteld worden gelden tegenwoordig voor alle organisatietypen. Een profit-organisatie streeft echter doorgaans naar rendement op gemaakte investeringen. Soms gaat het expliciet om 'shareholder value'²², soms om financiële reserveringen of investeringen, met als doel de continuïteit en de werkgelegenheid van de (profit)organisatie te garanderen (Dijck & Hecke, 2001d, p. 167). Ook vrijwilligersorganisaties moeten in toenemende mate letten op de kosten die ze maken, zeker als deze hoger zijn dan hetgeen zij opbrengen (Graff, 2006, p. 30). Meestal zijn de gecreëerde vrijwillige functies toevallig ontstaan en zijn deze niet volledig beoordeeld op hun effectiviteit. Organisaties die met vrijwilligers werken worden echter in toenemende mate door geldverstrekkers aangespoord een systematische herziening te plegen in hun organisatie om het rendement te verhogen en de menselijke hulpbron optimaal in te zetten ten behoeve van het organisatiedoel (Graff, 2006, p. 30).

Een aanpak om een organisatie te stroomlijnen is bijvoorbeeld Lean Manufacturing. Deze aanpak is erop gericht om verspillingen tegen te gaan. Alle zaken die geen toegevoegde waarde leveren

²² A shareholder or stockholder is an individual or institution (including a corporation) or person, that legally owns any part of a share of stock in a public or private corporation. Shareholders own the stock, but not the corporation itself (Sykes, 1987)

worden in deze managementmethode geëlimineerd. Door de 'slanke productie' gaat de kwaliteit van het product omhoog en de kosten omlaag. Dit leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat waar het bij de profit organisatie allemaal om draait (Hardjono, 2009). Men let op verspilling die onderverdeeld kan worden in zeven verschillende 'traditionele' vormen (Bokhoven, Schreven, & Hoevenaars, 2007, pp. 8-9):

1. Overproductie is de belangrijkste en een oorzaak van vele andere verspillingen. Het betekent:
 - a. te veel maken ten behoeve van toekomstige orders
 - b. te vroeg maken
 - c. te veel maken ten behoeve van uitval
2. Wachten bij een draaiende machine, zoeken naar en wachten op materiaal, mensen, gereedschap, papieren, informatie et cetera
3. Onnodige handelingen, zowel dubbele handelingen als bukken, strekken, rijken, extra lopen om iets te controleren et cetera
4. Transport, dat op zichzelf noodzakelijk is, maar het voegt geen waarde toe. Het beperkt de communicatie en zorgt voor vertraging vanwege minimale batchgrootte²³
5. Overbewerking zoals een te complexe machine of proces voor het product
6. Voorraad. Hoewel 0-voorraad niet reëel is, is het hebben van een voorraad een grote verspilling vanwege:
 - a. investering in materiaal en gereedschap
 - b. verlenging van de doorlooptijd
 - c. extra afkeur en veroudering
 - d. extra kosten van opslagruimte, mensen en transport
7. Afwijkingen die zijn geproduceerd en die nog een keer worden bewerkt of direct worden weggegooid. Ook het risico dat producten met afwijkingen bij de klant komen is groot.



Figuur 6 Transport voegt geen waarde toe en is vaak een onnodige handeling (Bokhoven et al., 2007)

Het voordeel van de Lean Manufacturing methode is dat alle energie van de organisatie gericht wordt op wat de klant wil. Omdat de klant bepaalde aspecten steeds als belangrijk bestempelt wordt heel gericht ook steeds aan deze aspecten aandacht besteed (Cantarello, Filippini, & Nosella, 2012; Chatzimouratidis, Theotokas, & Lagoudis, 2012). Belangrijke aspecten voor de klant zijn de vier P's uit de 'marketingmix': Prijs (het product moet betaalbaar zijn), Product (moet voldoen aan kwaliteitseisen, gesteld door de klant), Promotie (men moet op de hoogte zijn dat het product bestaat) en Plaats (men moet het direct, vlak bij de klant zelf, kunnen kopen). Natuurlijk gebeurt dit tegen de voor de organisatie meest gezonde winstmarge. Ten slotte heeft het werken met Lean voordelen op de werkvloer omdat het conflicten, disharmonie, discussie op de werkplek zou verminderen, wat bevorderlijk is voor de rust (Sommer & Merritt, 1994).

²³ Een batchproces is een productiewijze waarbij telkens een afgeronde partij of hoeveelheid van een product wordt gefabriceerd, een batch genaamd. In de procesindustrie worden batchprocessen toegepast om allerlei producten te maken die niet of moeilijk met een continu proces te maken zijn.

Er zijn ook nadelen. Uiteindelijk is het behalen van een hoge winstmarge het doel en niet zozeer het Lean bedienen van de klant. Omdat alle energie op het maken en het verbeteren van het bestaande product wordt gericht, neemt bij het toepassen van deze methode de kans op het ontdekken van innovatieve nieuwe technieken af. Men werkt gedisciplineerd aan het product zoals de klant wil (dit wordt dan ook schriftelijk (ISO-achtig) vastgelegd) en 'creatieve' afwijkingen zijn niet toegestaan omdat de klant daar niet om heeft gevraagd (Chen, Shih, & Yeh, 2011; Clegg & Clarke, 2001).

Of er nu met een methode zoals Lean Manufacturing gewerkt wordt of met een andere aanpak, de basis voor het voldoen aan eisen van efficiëntie, productiviteit en kwaliteit is voor alle organisatietypen dat er sturing gegeven wordt aan de organisatie. Dit wordt wel het *bestuursmotief* van functiebeschrijvingen genoemd. Een tweede motief voor functiebeschrijvingen is het *kostenmotief* (Keuning & Eppink, 1996, p. 107). De arbeidsverdeling en verbijzondering worden zo doelmatig mogelijk gemaakt in de organisatie, dat wil zeggen: tegen de laagste kosten georganiseerd. Om dit te verduidelijken, vertrekt Keuning (1996) vanuit een ongeordend takencomplex: een willekeurige opsomming van werkzaamheden die moeten worden verricht om een bepaalde doelstelling te realiseren. Als deze werkzaamheden door meer dan één persoon moeten worden verricht, ontstaat de noodzaak van arbeidsverdeling of verbijzondering. In een profit organisatie wordt de eerste ordening aangebracht op basis van het criterium 'prijs van de arbeid': de prijs die verbonden is aan het uitvoeren van de afzonderlijke werkzaamheden. Uitgangspunt is dat een functionaris in een profit organisatie beloofd wil worden naar het hoogst gekwalificeerde werk binnen zijn takenpakket. Als een takenpakket bestaat uit werkzaamheden met een verschillende loonvoet, probeert men deze in verticale richting te verbijzonderen. Al het eenvoudige werk wordt dan in verticale richting naar een lager niveau afgestoten, terwijl werkzaamheden met hogere arbeidskosten bij hogere ordeningsniveaus worden ondergebracht. Hierdoor ontstaat een organisatiestructuur waarbij de personeelskosten zo laag mogelijk zijn. Medewerkers mogen dus niet 'te duur' zijn voor bepaalde werkzaamheden.

Effectieve en efficiënte organisatie zonder gebruik functiebeschrijvingen

Wanneer de effectiviteit, dat wil zeggen productiviteit en kwaliteit van de organisatie en de efficiëntie daarvan niet aangetast worden kunnen functiebeschrijvingen verminderd of zelfs achterwege gelaten worden (Baas & Leeuw, 2005). Ondanks het feit dat er geen scherpe scheiding tussen non-profit en profit organisaties is te trekken op het punt van effectiviteit en efficiëntie, is het in ieder geval voor een organisatie die is gericht op winst van levensbelang om er op te letten. Dit geldt zowel voor grote ondernemingen als voor een eenmanszaak. De geldstroom is de kern waar alles in de betreffende organisaties uiteindelijk om draait. In uitersten uitgedrukt kan de administratie als even sturend beschouwd worden als de werking die uitgaat van functiebeschrijvingen (Thoening, 2001; Tiffany & Peterson, 1998).

Concluderend kan gezegd worden dat een organisatie die werkt met vrijwillige inzet niet op dezelfde wijze op effectiviteit en efficiëntie hoeft te letten. De noodzaak om functiebeschrijvingen te hebben vanuit het oogpunt van de besturing of de kosten van de organisatie is minder groot. Het is eerder omgekeerd. Zou men (vergaande) functiebeschrijvingen introduceren in een vrijwilligersorganisatie, dan zou die organisatie juist aan efficiëntie en effectiviteit inboeten. En dan vooral op flexibiliteit. Mogelijk zou er dan minder of helemaal niet op individuele wensen ingespeeld kunnen worden of zou het gevoel kunnen ontstaan dat er een gebrek aan bevoegdheden is ('dat mogen wij niet') of dat

de middelen en capaciteiten beperkt zijn ('dat kunnen wij niet'). Hooguit zou er een bestuursmotief kunnen zijn om functiebeschrijvingen in te voeren, namelijk als deze de doelgerichtheid van het werk zouden bevorderen. De functiebeschrijvingen zouden in dat geval cfm. Wall & Parker (2001) heel eenvoudig moeten zijn.

Bij een rondgang langs een aantal vrijwilligersorganisaties in 2010²⁴ blijkt dat veel vrijwilligersorganisaties geen uitgebreide functiebeschrijvingen hebben voor hun functies voor vrijwillige inzet. Als er iets is dan betreffen het zaken die ook in de literatuur zijn beschreven (cfm. Dijck & Hecke, 2001d, pp. 790-791, iets voor het vrijwilligerswerk aangepast):

- op het terrein van werving en selectie, met als doel gericht informatie voor de wervingsannonce en het profiel van de te werven vrijwilliger te verzamelen en te verstrekken, bijvoorbeeld aan een vrijwilligerscentrale;
- in de fase van introductie, ten behoeve van de informatie aan de vrijwilligers tijdens de inwerkperiode. Wat moet iemand doen, met wie heeft de vrijwilliger relaties;
- voor de beoordeling van de vrijwilliger; deze wordt beoordeeld op basis van de beschreven functie zodat over en weer helder wordt op welke elementen de beoordeling zicht richt; (Hoogstad & Weststeijn, 1997b);
- om de ontwikkeling van de vrijwilliger te ondersteunen; de beschrijving van meerdere functies in een organisatie kan een hulpmiddel zijn bij het uitstippelen van een vrijwilligersloopbaan;
- in het kader van een organisatieanalyse; verschaft meer inzicht in de totaliteit van werkzaamheden en de onderlinge aansluitingen. Dit inzicht kan bijvoorbeeld gecommuniceerd worden naar het bestuur en de sponsors. Met name bij grote vrijwilligersorganisaties kunnen functieomschrijvingen nodig zijn om overzicht te houden;
- voor het werktijdenrooster; zorgt er individueel en collectief voor dat op de gewenste tijdstippen voldoende vrijwilligers (kwalitatief en kwantitatief) aanwezig zijn (Bouma, 2005).

Al deze zaken staan zeer kort en bondig op papier en zijn niet verder uitgewerkt of ingebed in een groter geheel. Soms worden functiebeschrijvingen bij vrijwilligersorganisatie toegepast omdat er aan medewerkers eisen worden gesteld qua kennis, communicatieve en sociale vaardigheden, persoonlijke eigenschappen en zelfstandigheid. Op die manier wordt volgens Gesthuizen & Scheepers (2012) geborgd dat bepaalde werkzaamheden op een verantwoorde manier worden uitgevoerd. Soms worden functiebeschrijvingen gemaakt om de arbeidsmarkt voor vrijwilligers te kunnen benaderen (Bussell & Forbes, 2002). En natuurlijk is het voor de werving- en selectie handig om 'iets' op papier te hebben zodat duidelijk over die functie gecommuniceerd kan worden (Meeren, 1997, pp. 93-110).

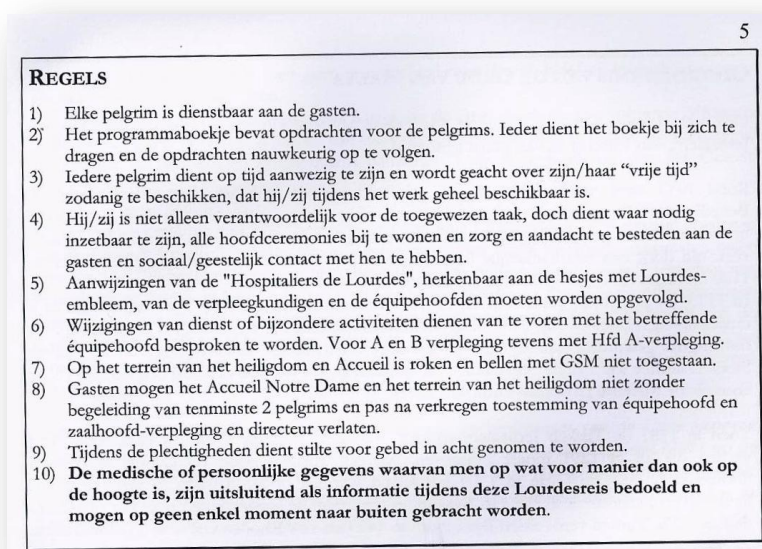
Bij werkzaamheden met een zeker afbreukrisico wordt de functie dikwijls wel beschreven. Zo heeft men bij vrijwillige hulpdiensten, zoals de vrijwillige brandweer en vrijwillige telefonische hulpdiensten, geschreven regels om de veiligheid bij de uitoefening van werkzaamheden te borgen²⁵. Bij Leveste Care, een organisatie met onder andere zeventien woonzorgcentra, wooncomplexen en ouderensteunpunten, verdeeld over Zuid-Oost Drenthe, zijn er huiskamervrijwilligers nodig die voor

²⁴ Royal Goedewaagen te Nieuw-Buinen; Aviodroom te Lelystad; Stichting Oude Groninger Kerken; Christelijk Democratisch Appel afdeling Haren; Nationaal bureau van de vereniging De Zonnebloem te Breda; Stichting Johanniter Hulpverlening te Den Haag; Stichting Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg te Almere; Vereniging Humanitas te Amsterdam; Orde van Malta, associatie Nederland te Utrecht; Landelijke Vereniging Mezzo te Bunnik; Movisie te Utrecht; Vereniging Hospitalité Notre-Dame te Lourdes (F).

²⁵ "Wat je aan werk doet kun je voor een groot deel individueel en informeel bepalen, m.u.v. artsen en verpleegkundigen" (B45-AVO). Artsen en verpleegkundigen moeten zich aan de BIG – richtlijnen houden.

de gezelligheid zorgen. Dat lijkt een eenvoudige klus. Maar wat te doen als zich opeens een ingewikkelde of zelfs een noodsituatie voordoet. Voor de vrijwilligers zijn per huiskamer protocollen en ook noodplannen gemaakt. Doordat deze er zijn kan alle aandacht uitgaan naar de gezelligheidsactiviteiten. Deze activiteiten zijn niet omschreven, maar mogen vrijwilligers zelf invullen.

Alternatieve documenten kunnen dus dienen als functiebeschrijving. Dit kunnen documenten zijn zoals een 'gedragscode', 'missie/visie', 'werkbeschrijving' of 'hand-out bij training on the job'. Zie het voorbeeld (figuur 7) uit het programmaboekje van de Commissie Lourdes voor een overzicht van werkregels. De meeste handelingen zijn logisch en hoeven niet verder te worden gespecificeerd. Echter, soms moeten losse taken worden gegroepeerd en vormen ze samen een karwei, een baan. Soms is er een duidelijk begin en einde aan de werkzaamheid, maar soms ook niet. Bij het starten van een project wordt over het algemeen nagedacht over de vraag waar en door wie beslissingen worden genomen over de werkzaamheden die hier wel en werkzaamheden die hier niet onder vallen. Dat wil echter niet zeggen dat het noodzakelijk is om de betreffende werkzaamheden 'van bovenaf' vorm te geven, omdat degene die de werkzaamheden uit moet voeren uitstekend zelf kan bedenken wat hij of zij moet doen (Wall & Parker, 2001).



Figuur 7: Fragment uit het programmaboekje van de Commissie Lourdes (pag.5)

Donkere materie²⁶

De Belgische surrealist René Magritte tekende een pijp met daaronder de tekst: "Ceci n'est pas une pipe!". De afbeelding lijkt een nauwkeurig vormgegeven pijp, maar is dat kennelijk niet. Er staat immers duidelijk dat het géén pijp is. Volgens Waterman (1980) kan hetzelfde gezegd worden in

²⁶ Donkere materie is een hypothetische soort materie in het heelal, die niet zichtbaar is met optische middelen en dus niet te detecteren via de elektromagnetische straling die ons op aarde bereikt. Daarom wordt ze donkere materie genoemd, om haar te onderscheiden van de zichtbare materie. In 2009 borduurde Caldwell & Kamionkowski voort op deze gedachte en berekende dat de totale hoeveelheid massa/energie van het heelal bestaat uit: 74% donkere energie; 22% donkere materie; 4% normale zichtbare materie (Nature, Volume 458, Issue 7238, pp. 587-589).

reactie op de tekening van een organogram. Je ziet dat het een organisatiestructuur is, maar deze komt niet overeen met hoe de organisatiestructuur in werkelijkheid is. Dit wordt zeker zichtbaar wanneer er iets veranderd wordt in de organisatie: dan komen opeens onbeschreven structuren naar voren. Volgens Smith (1997) is er sprake van "Dark Matter" rond de beschreven organisatiestructuur, naar analogie van beschrijvingen van de ruimte. "De beschreven structuur is niet de eigenlijke organisatie", zoals Waterman zegt.

Ook op microniveau is dit het geval. Er is weliswaar een functiebeschrijving, maar in werkelijkheid gebeurt er veel meer in het gebied van de 'donkere materie' rond de functie. Bijvoorbeeld omdat er in werkelijkheid veel meer moet gebeuren dan in de functiebeschrijving staat. Of omdat medewerkers vanuit het oogpunt van zingeving werkzaamheden doen die meer bij hen passen en die zij nuttig en zinvol vinden (Liao-Troth & Dunn, 1999). In de literatuur is veel te vinden over 'sense making', dat wil zeggen betekenisvol werk. In de theorie die hier betrekking op heeft gaat het om de vraag onder welke condities werk betekenisvol wordt voor mensen.

Incidenten zijn illustratieve situaties voor deze theorie. 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 hoeft te worden. Individuele functiebeschrijvingen voorzien hier niet in. Er ontstaat een tijdelijke 'organisatiestructuur' die volgens Weick bestaat uit vier bronnen: improvisatie, denkbeeldige rollen, wijsheid en normen gebaseerd op respectvolle interactie. Weick noemt nog een ander voorbeeld waarbij 'sense making' een rol speelt, namelijk een jazz jamsessie. Dit is een min of meer spontane, onvoorbereide vorm van muzikaal samenspel. Men heeft zich globaal georiënteerd op basisideeën (Dixie, Bebop, Latin). Nadat het samenspel begonnen is ontstaat na korte tijd een evenwicht. Dat evenwicht, soms zelfs met een 'swing' erin, dit typische geluid, had moeilijk bereikt kunnen worden door de muziek van te voren uit te schrijven (Weick, 1998).

Ten slotte wordt het voorbeeld van een vroege Apollo astronautentraining gegeven. Het doel was om naar de maan te gaan, waarvoor flink getraind moest worden. Apollo 1 was mislukt, de capsule raakte in brand en de inzittenden kwamen om. Om dit nooit meer te laten gebeuren werkte de NASA sindsdien Tayloriaans. Ground Control in Houston had het hele schema omgegooid en geperfectioneerd; astronauten werden in het vervolg behandeld als robots. Er kwam nog meer techniek in de capsule, in plaats van bijvoorbeeld eten. Ondanks al deze maatregelen waren er problemen. Vanwege het geïntroduceerde systeem diende Ground Control de oplossing te geven, hoe eenvoudig deze in de praktijk ook was. Dit ging in de vorm van een handleiding die via een teleprinter naar de capsule werd gezonden. De NASA was naast veiligheidsaspecten, onbewust, ook op zoek naar: "how to maximize what you can get out of a man in one day." Dit bleek niet te werken en er ontstond vertraging in het ten uitvoering brengen van het hoofddoel: in letterlijke zin naar de maan gaan. Astronaut Edward Gibson gaf na de landing de instructie aan Ground Control: "Give the astronauts the bare framework of a schedule, together with a shopping list of things for them to do, and then let the guys on board figure out the best way of doing them." Vanaf die tijd werden (kleine) problemen opgelost door de astronauten zelf en liep alles veel beter (Weick, 1977). De Sitter (1986; 1997) spreekt in dat geval van: "From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs".

Om dit te beschrijven maakt De Sitter (1986) een vergelijking met het instrueren van fietsers. Te veel instructies ontnemen hen regelcapaciteit. Als de instructie is dat er over een lijn gefietst moet worden kan er niet bijgestuurd worden als er onderweg iets gebeurt. Daarentegen kan een fietser die op een fietspad van twee meter breed rijdt bijvoorbeeld tegenliggers ontwijken en zijwind opvangen. In beide gevallen zijn de fietsers op weg naar hetzelfde doel. De Sitter heeft dit idee verder uitgewerkt en benoemt dit als interne en externe regelcapaciteit. Externe regelcapaciteit correspondeert met beslissingsruimte, interne regelcapaciteit met (subjectieve) taaklast. Extern regelen wil zeggen afstemmen met anderen, met collega's, medewerkers en managers en is dus sociaal van aard. Eigen werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde kunnen zelfstandig afgestemd worden op de omgeving. Vanwege de invloed op wat 'binnenkomt' en 'uitgaat' wordt betekenis gegeven aan wat men doet en wordt hier de zin van ervaren. Bij afwezigheid van externe regelcapaciteit kan vervreemding optreden. In een dergelijk geval kan de interne regelcapaciteit nog steeds groot zijn. De medewerker bepaalt in dit geval zelf hoe hij datgene wat hij binnenkrijgt verwerkt en hoe hij dat doet. En kan er een evenwicht gevonden worden tussen extern opgelegde eisen en interne mogelijkheden om daaraan invulling te geven en om de taaklast op hemzelf af te stemmen. Personen die grote interne regelcapaciteit hebben worden daarom ook wel beschouwd als "stressbestendig".

Zo konden (volgens een interview met mijn promotor) Erasmusstudenten vrijwilligerswerk doen bij een mytylschool. De bedoeling was om met die kinderen iets leuks te doen zodat via de gesprekken de kloof tussen de studenten en mytylschoolkinderen overbruggt zou worden. De kloof bleek juist groter te worden tussen de twee groepen met name omdat men 'verplicht' (middels functieomschrijvingen) gesprekken moest voeren met elkaar. Men ontdekte dat de twee groepen zeer ver uit elkaar lagen zodat de twee groepen geen 'zinnig' gesprek met elkaar konden of durfden te voeren. Met name de studenten voelden zich opgelaten om een hele middag met elkaar op te trekken. Later ontdekte men dat de studenten best in de mytylschool werkzaamheden willen doen maar dat ze eerst liever de muren willen witten, wat minder confronterend is. In een later stadium kan men alsnog het confronterende werk doen.

High commitment

In de literatuur valt ook veel te vinden over de 'High Commitment' strategie voor wat betreft het verschijnsel functiebeschrijvingen. Ook dit is wetenschappelijk uitvoerig uitgewerkt. De 'control strategie' van Taylor (Taylor, 1911, 1947) wordt bij de betaalde inzet steeds vaker vervangen door strategische tegenhangers die zijn gebaseerd op andere uitgangspunten. Onder de huidige, meest geavanceerde uitwerkingen valt de 'High Commitment' strategie die in 1985 door Richard Walton werd gelanceerd met een artikel in het tijdschrift Harvard Business Review, 'From Control to Commitment in the Workplace' (Walton, 1985). Een prominente vertegenwoordiger van deze commitment strategie is Michael Beer die in hetzelfde tijdschrift erover publiceerde, met als gevolg dat deze stroming de Harvard theorie is gaan heten. Beer schreef in 2007 het boek: 'High Commitment, High Performance: How To Build A Resilient Organization For Sustained Advantage' (Beer, 2007). Dit gaat onder andere om het zoveel mogelijk samenvallen / afstemmen van de doelen van de organisatie op de persoonlijke doelen van betrokken medewerkers (hetgeen natuurlijk niet top-down kan worden geregeld). Een effectieve organisatie is gebaseerd op het tegelijkertijd nastreven van de volgende drie paradoxale doelen:

- Performance alignment: er wordt gemanaged 'met het hoofd'. Leiders van organisaties ontwikkelen een doel dat er toe doet en focussen de organisatie op dat doel.
- Psychological alignment: er wordt gemanaged 'met het hart'. Men krijgt op (bijna) individueel niveau een hoger doel aangereikt dat voor de individu betekenis heeft en uitdagend is.
- Capacity building for learning and change: door het bijhouden van de wensen van de medewerkers, die als het ware als klant worden behandeld, zijn leiders van High-Commitment-High-Performance organisaties in staat te voorkomen dat er defensief gedrag ontstaat bij het voorwaarts gaan van de organisatie. Door steeds van hoog tot laag te communiceren met sleutelpersonen wordt tijdig ontdekt wat persoonlijk en organisatiesucces in de weg kan staan. Vanwege de kennis die ontstaat is er sprake van een 'buffer' waardoor er tijdig ingespeeld kan worden op eventuele tegenslagen.

Op grond van deze benadering kan van de klassieke functiebeschrijving worden afgestapt. Daar komt een organisatie- en individueel *doel* voor in de plaats. Het stellen van doelen voor medewerkers wordt onder andere verder uitgewerkt met behulp van de High Performance Cycle, zoals met name ontwikkeld door Edwin Locke (Locke, 1968, 1975, 1981, 1989).

Zoals hiervoor al naar voren kwam wordt vrijwillige inzet de laatste tijd steeds meer geconfronteerd met precies de tegenovergestelde beweging, gericht op 'control', waarbij efficiëntie en effectiviteit worden gezien vanuit financieel oogpunt. Donateurs en sponsors stellen in toenemende mate randvoorwaarden aan de verantwoording van de middelen die zij geven en willen inzicht hebben in kosten en baten van organisaties die met vrijwillige inzet werken. Bekkers en Wiepking (2011), die vanuit financieel perspectief in kaart brachten welke mechanismen donateurs en sponsors beïnvloeden, geven aan dat als een organisatie aantoont dat er voor een lage donatie meer gebeurt door op kosten te sturen, geldschieters bereid zijn meer te geven. En als zij bovendien geprikkeld worden door de baten van de vrijwillige inzet van dichtbij te ervaren, bijvoorbeeld doordat zij exclusieve diners aangeboden krijgen of stemrecht in vergaderingen, waarbij tegelijkertijd helder gecommuniceerd wordt dat deze baten tegen lage kosten tot stand komen, dan beïnvloedt dit geldschieters in positieve zin.

Er is nog meer literatuur te vinden waaruit blijkt dat de 'control' beweging steeds meer zijn intrede doet bij de vrijwillige inzet. Deacon (1995) zet uiteen hoe sponsorwervings- en filantropie-activiteiten het beste in de media kunnen worden weggezet. Dit is in toenemende mate nodig om aan gelden te komen. Eikenberry (2005) stelt op zijn beurt de vraag of een organisatie zich moet richten op fundraising of juist filantropie moet promoten. Hij brengt voor- en nadelen van beide in kaart. Ook Greenberg & Walters (2004) hebben onderzoek gedaan naar de promotie van filantropie.

De conclusie is dat vrijwilligersorganisaties steeds meer met geldschieters moeten communiceren over de doelstelling van de activiteiten waarvoor fondsen worden geworven en ook over de uitvoering en resultaten van de activiteiten zelf (Broenink, 2005; Daal & Winsemius, 2005; Klein & Oudenampsen, 2008). Het gevolg van de hoge eisen die de omgeving stelt aan de betreffende organisaties kan zijn dat met name organisaties met informele verbanden zonder helder omschreven werkzaamheden uiteindelijk in een marginale positie terecht komen (Anthony & Young, 1984; Masaoka, 1999).

Het accepteren en overnemen van normen als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie betekent dat men 'field wide norms' gaat overnemen (Powell, 1987;

Powell & Friedkin, 1987). Een organisatie verliest dus een stukje zelfstandigheid en past zich aan om geen marginale positie te krijgen. Zolang dit er niet toe leidt dat de vrijwilligersorganisatie een speelbal wordt van de omgeving vanwege eisen die geldschietters stellen kan de organisatie haar positie behouden en wellicht zelfs uitbouwen. Het lijkt er echter op dat een vrijwilliger langzaam maar zeker op een professional gaat lijken (Devilee, 2008a).

De vraag die hieruit voortvloeit is of een vrijwilliger – en zeker vrijwilligers die andere vrijwilligers coördineren om niet alleen het werk inhoudelijk uitgevoerd te krijgen maar ook aan alle overige gestelde eisen te voldoen- beroepskrachten moet worden (Devilee, 2008a). Volgens de meeste onderzoekers hoeft dat echter niet. Het professionaliseren van vrijwillige inzet betekent niet dat vrijwilligers vervangen moeten worden door betaalde krachten (Boessenkool & Verweel, 2004). Wat volgens Boessenkool & Verweel wel nodig is, is (verenigings)binding, een goed kader voor uit te voeren werkzaamheden en een gezonde financiële situatie. Volgens deze onderzoekers is vooral van belang om datgene wat de organisatie heeft opgebouwd *vast te houden*. Perlmutter (1982) concludeerde in zijn onderzoek: “It cannot be emphasized enough that volunteers do not replace professionals but rather perform functions that otherwise could not get done”. Naast het hebben van een goed kader voor de werkzaamheden en een gezonde financiële situatie kan het negeren van het unieke commitment van vrijwilligers erg kostbaar zijn voor een vrijwilligersorganisatie, immers wanneer hier inbreuk op wordt gedaan is de kans groot dat de organisatie zijn bestaansvoorwaarden verliest (Benkhoff, 1997).

De neiging tot control in de vrijwillige sector is aanwezig. Daarbij kan worden opgemerkt dat die neiging ook bij de betaalde inzet aanwezig is. Denk alleen maar aan de toegenomen controle in het onderwijs en de zorg, waar alles moet worden vastgelegd, gemeten en verantwoord, zonder dat het er echt beter van wordt. Maar ook in het commerciële bedrijfsleven is de neiging tot ‘control’ de laatste jaren weer sterker, mede door de economisch lastige situatie waarin snel wordt teruggegrepen op oude patronen (die dus wel eens contra productief kunnen blijken). Door de invoering van marktwerking en output financiering in de zorg worden zorginstellingen gedwongen keuzes te maken om zo efficiënt en effectief mogelijk zorg te bieden. Om de hoge kwaliteit van zorg te kunnen leveren tegen zo laag mogelijke kosten moeten zorginstellingen moeilijke keuzes maken²⁷.

Cultuur als functiebeschrijving

Ook het thema organisatiecultuur is relevant voor de sturing van medewerkers in een organisatie, mede in relatie tot het gebruik van functiebeschrijvingen. In brede zin wordt het begrip cultuur gebruikt voor alles wat door de samenleving wordt voortgebracht (Grieves, 2003). 'Cultuur' wordt dan tegenover 'natuur' gesteld. In de achtste betekenis (Geerts & Boon, 1999) wordt het begrip ‘organisatiecultuur’ genoemd, met als omschrijving ‘het geheel van normen, waarden, omgangsvormen en dergelijke in een organisatie’. Diverse auteurs hebben geschreven over organisatiecultuur. Zo kan het verschijnsel ook psychologisch benaderd worden (Arnold, Cooper, & Robertson, 1998d, pp. 1-23), of maatschappelijk (Hofstede, 1998, pp. 13-31). Een organisatiecultuur kan worden gezien als een patroon van ‘gebruikelijke’ menselijke activiteiten en symbolische structuren. Dergelijke symbolische structuren geven, volgens Hofstede, activiteiten een zekere betekenis.

²⁷ <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/05/08/gemeenten-geven-meer-uit-aan-hulp-dan-ze-vergoed-krijgen-van-het-rijk/>

De organisatiecultuur van een vrijwilligersorganisatie verschilt van de organisatiecultuur van een organisatie die is ingericht om winst te maken op geïnvesteerd vermogen. Een *profit* organisatie heeft over het algemeen een stevig structuurontwerp nodig om optimale effectiviteit en derhalve winst te waarborgen. De fysieke architectuur van de coördinatiemechanismen van Mintzberg bijvoorbeeld (1989, 1996, 2010) is zo uitgeschreven, dat mensen worden geacht op een bepaalde manier met elkaar om te gaan. Op grond van een dergelijke architectuur zijn onderlinge relaties, houding en gedrag in principe zakelijker, objectiever en functioneler. Met als gevolg dat de personele functie en de daaraan gekoppelde functiebeschrijving speciaal zijn toegesneden en worden ingezet voor de formulering en uitvoering van het profit beleid (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2007b).

Er is overeenstemming in de wetenschappelijke literatuur dat organisatiecultuur te maken heeft met een systeem van gedeelde waarden die leden van de organisatie op de een of andere manier vasthouden en die zich onderscheiden van andere organisaties. Bij nader inzien blijken er zeven primaire karakteristieken te zijn die in essentie het verschijnsel organisatie cultuur uitdrukken (Robbins & Judge, 2009d);

1. Innovation and risk taking. De mate waarin medewerkers worden aangemoedigd innovatief te zijn en welke risico's ze moeten nemen.
2. Attention to detail. De mate waarin van medewerkers wordt verwacht precisie te tonen, in welke mate men iets gaat analyseren, in welke mate men aandacht moet hebben voor detail.
3. Outcome orientation. De mate waarin het management zich richt op uitkomsten en / of resultaten in plaats van de technieken en processen die worden gebruikt om deze resultaten te bereiken.
4. People orientation. De mate waarin het management rekening houdt bij beslissingen met het effect van de resultaten op mensen binnen de organisatie
5. Team orientation. De mate van het organiseren van activiteiten rond teams in plaats van individuen.
6. Aggressiveness. De mate waarin mensen agressief en concurrerend zijn in plaats van makkelijk in de omgang.
7. Stability. De mate waarin organisatie-activiteiten stabiliteit en orde in de organisatie benadrukken in plaats van groei.

Elk van deze karakteristieken heeft een continuüm van laag naar hoog. Door inzicht te krijgen in de zeven karakteristieken kan een 'composite picture' van de cultuur van een organisatie verkregen worden. Cultuurelementen die bij de start van de organisatie geïntroduceerd zijn door de stichter(s) in de vorm van persoonlijke overtuigingen en waarden vormen de basis voor een 'composite picture' dat in het algemeen blijft bestaan door de tijd heen, net als het hoofddoel van de organisatie²⁸. Nieuwe medewerkers vormen zich naar dit beeld, dat als vanzelfsprekend wordt beschouwd. De organisatiecultuur werkt door tot in de kleinste details van de organisatie. Zeker als er sprake is van

²⁸ Philips (oprichting 1891) blijft zich bezig houden met elektronica. Heineken (oprichting 1863) blijft zich bezighouden met bierbrouwen. KLM (oprichting 1920) blijft zich bezig houden met luchtvaart. Edoch nood breekt wet: DSM (Dutch State Mines, oprichting 1902) is nu een chemiebedrijf. Bij vrijwilligersorganisaties ziet men hetzelfde. De VNB (Vereniging Nederlandse Bedevaarten, oprichting 1883) organiseert nog steeds bedevaarten. HCC & VV (Haagsche Cricket & Voetbal Vereniging, oprichting 1878) cricket nog steeds elke zondag. Het Rode Kruis (verenigingen van vrijwillige hulpverleners, oprichting 1863) doet nog steeds aan vrijwillige hulpverlening. Ook hier kan nood wet breken. De ANWB is als fietsbond begonnen in 1883. Maar door omstandigheden houdt deze vereniging zich ook (professioneel) bezig met: Wegenwachten; Alarmcentrales; Traumahelikopters; Rechtshulp; Advies en informatie op het gebied van auto, caravan & kamperen en winter- en watersport; Visa Cards; Uitgeverij van o.a. reisgidsen, boeken, kaarten en tijdschriften; Bewegwijzering op lokale en provinciale wegen; Verkeersinformatie voor regionale en landelijke radiozenders; Winkels; Rijopleidingen; Verzekeringen; Reisbureaus; et cetera.

groei en succes gaat iedereen in de organisatie er vanuit dat dit de juiste manier van werken en organiseren is (Schein, 2001).

Weick (1987) heeft organisatiecultuur bestempeld als factor van grote betekenis voor de betrouwbaarheid van een organisatie. Wijzigingen in de cultuur kunnen grote gevolgen hebben, blijkens grote 'technische' ongelukken zoals de Bhopal-ramp (een ontploffende bestrijdingsmiddelenfabriek), de verongelukte Challenger Spaceshuttle en een smeltende kerncentrale in het Amerikaanse Three Mile Island. In al deze organisaties waren de gebruikte technologieën extreem complex, die gevoeliger werden voor ongelukken naarmate de complexiteit van de technologie toenam. In de door Weick bestudeerde organisaties werd de 'trial and error' methode niet meer toegepast omdat er geen enkele fout gemaakt mocht worden. De kans dat een organisatie *niet* koos voor het leren van fouten werd groter naarmate de kans op ongelukken groter werd. Volgens Weick was het gevolg hier dat er *juist* ongelukken gebeurden. Het werkproces zat namelijk zo in elkaar dat vanwege de complexiteit van de technologie het overzicht ontbrak, waardoor mensen die ermee werkten niet meer konden anticiperen op mogelijke problemen. Het effect was dat medewerkers maar gewoon uitvoerden wat ze moesten doen en zich niet meer afvroegen welke gevolgen hun individuele handelen had voor de organisatie. Uiteindelijk kan dit tot gevolg hebben dat niemand het juiste overzicht meer heeft. Weick noemt dit verschijnsel "requisite variety": de verscheidenheid die in het systeem zit wordt groter dan de verscheidenheid die mensen hebben die het systeem moeten regelen.

De oplossing is in principe tweeledig. Ofwel het systeem wordt minder complex gemaakt of de menselijke factor wordt complexer gemaakt. Weick toont aan dat er meer te zeggen is voor het laatste alternatief. Het blijkt dat kennis die is opgedaan op basis van 'trial and error' betrouwbaarder is dan een systeem dat trial and error uitsluit. De betekenis hiervan is dat verbaal communiceren, van wat er moet gebeuren, van groter belang is dan het exact uitvoeren van hetgeen het systeem opdraagt. Op grond hiervan bouwt de organisatie een collectief geheugen op over het effect van handelingen op het gehanteerde systeem, hetgeen de effectiviteit van de organisatie vergroot. De cultuur geeft aan ('dictation') wat men in de diverse functies in een organisatie moet doen.

Ook ander onderzoek wijst uit dat leden van de groep het beste weten hoe een werkproces moet verlopen. Dit is niet alleen effectiviteit verhogend, maar vergroot ook de motivatie en werktevredenheid. Voldoende participatieve besluitvorming werkt hier zeer bevorderlijk voor. 'Self-expression', meedenken en -beslissen beïnvloeden de arbeidstevredenheid in positieve zin (Westhuizen, Pacheco, & Webber, 2012). Wel blijkt dit geografisch bepaald te zijn. Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat de mate waarin er een gunstige invloed is op arbeidstevredenheid verschillend uitpakt voor Europeanen, Amerikanen en mensen in Azië (Györkös, Becker, Massoudi, Bruin, & Rossier, 2012).

Een grotere arbeidstevredenheid vermindert op zijn beurt weer de noodzaak van managementcontrole (Gómez-Mejía & Balkin, 2009c, pp. 215-258; Mullins, 2007b, pp. 385-420; Robbins & Judge, 2009c, pp. 416-443). De gedachte is dat informele groepsnormen en druk van collega's ('mores', 'peer-pressure') een krachtige vorm van controle op de uitvoering kunnen zijn (Hofstede, 1998; Watson, 2001; Wieland, 2001). De organisatiecultuur wordt beschouwd als een vorm van informele organisatie, op grond waarvan zaken snel geregeld, ideeën getest ('trial and

error') en informatie over en weer snel uitgewisseld kan worden (Keuning & Eppink, 1996, pp. 100-103).

In de onderzoeksomgeving was er sprake van een grote mate van flexibiliteit. Die organisatie kan beschouwd worden als een 'raster' van een matrixorganisatie.²⁹ Als er op een bepaald moment op een bepaalde plaats plotseling veel werk gedaan moet worden, blijkt de organisatie 'vloeibaar' te worden en schikken mensen en activiteiten zich moeiteloos naar de situatie. Die flexibiliteit kan als een taak-netstructuur worden weergegeven, zie tabel 35 hieronder. Elk vakje stelt een medewerker voor. Het 'vissersnet' wordt aan één kant uitgetrokken als daar meer werk is. Iedereen daaromheen kan flexibel bijspringen (cfm. C. Handy, 1990, p. 90) en de organisatie als zodanig blijft gehandhaafd.

Tabel 35 (Bedoeld als tekening) Taak-netstructuur van Handy, in neutrale stand

Organisatiecultuur kan daarnaast commitment genereren voor de organisatiemissie. Soms is het voor medewerkers moeilijk om het belang van de organisatie te benoemen of hun eigen belang in het grotere geheel te zien. Wanneer er een sterke, overkoepelende organisatiecultuur is zullen mensen het gevoel krijgen dat ze behoren tot die grotere, goed benoemde cultuur waar zij achter kunnen staan en kunnen zij beter zien welke bijdrage zij leveren.

Met andere woorden, cultuur verklaart en zorgt voor een bepaald gedrag in organisaties. Het bepaalt woorden en daden, geeft aan wat mensen moeten zeggen (of wat niet) in een bepaalde situatie. Organizational culture geeft als het ware een standaard, een stabiliteit voor gedrag (Greenberg & Baron, 2008b, p. 549). Waar een functiebeschrijving onderdeel uitmaakt van de rationele instrumenten die in een organisatie toegepast worden, is organisatiecultuur actief via symboliek, gevoelens en de betekenis achter taal en (fysieke) gedragingen (Bloisi et al., 2007b). Hieronder, in tabel 36, is een schema opgenomen met verschillen tussen organisatiecultuur en rationele instrumenten voor de sturing van een organisatie.

²⁹ Matrix management is a type of organizational management in which people with similar skills are pooled for work assignments (Sykes, 1987).

Tabel 36 Elementen die organisatiegedrag beïnvloeden (Bloisi et al., 2007b, p. 761)

Rational tools of management	Elements of organizational culture
• Goals and objectives	• Rites
• Task and job design	• Ceremonials
• Technology and equipment	• Myths
• Organizational structure	• Legends
• Policies and procedures	• Symbols
• Plans and controls	• Folktales
• Information system	• Language
• Performance evaluation	• Gestures
• Rewards and punishments	• Physical settings
• Skill training	• Artifacts

Waar de tabel een scherp onderscheid veronderstelt tussen rationele instrumenten en organisatiecultuur komt uit voorgaande beschrijvingen naar voren dat zij elkaar over en weer beïnvloeden. Een organogram, bijvoorbeeld, zegt niets over de individuele competenties van een medewerker, terwijl deze laatste van belang zijn om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen. Dit is echter niet uit een organogram te destilleren (Azumi, 2001; Nord, 2001; I. Palmer & Dunford, 2001).

Om een rationeel instrument zoals een organogram meer vlees en bloed te geven wordt de organisatie in de literatuur ook wel voorgesteld als iets mensachtigs: 'anthropomorphically'. Organisaties worden dan voorgesteld als een levend organisme met armen en benen, hersenen, hart en longen, die een eigen rol spelen in de wereld om ons heen (Arnold, Cooper, & Robertson, 1998c). Met name Morgan heeft deze gedachte verder ontwikkeld. Hij spreekt over organisatie-metaforen (Arnold et al., 1998c, pp. 13-16; Morgan, 1986), namelijk om de werking van organisaties beter te kunnen begrijpen. Morgan gebruikt acht stijlfiguren om soorten organisaties te beschrijven: organisaties als 'machines', als 'organisms', als 'brains', als 'cultures', als 'political systems', als 'psychic prisons', als 'flux and transformation' en als 'instruments of domination'. Morgan tekent hierbij aan dat er soms meerdere stijlfiguren voor kunnen komen in een organisatie.

Vrijwilligersorganisaties kenmerken zich meer dan profit organisaties door het uitdragen van 'waarden', 'principes', 'houdingen', 'zienswijzen' en 'shared sense making'. Het zijn organisaties die kunnen worden verbeeld met behulp van bijvoorbeeld de 'organizational culture' metafoor, of/en de metafoor van 'political systems'.

Unieke functie van vrijwilligers

Vrijwillige inzet kan bestaan naast betaalde inzet omdat het in vergelijking hiermee een unieke functie vervult. Om te begrijpen wat de unieke functie van de vrijwillige inzet is en welke typische cultuur deze heeft, moet terug gegaan worden naar het begin van de vorige eeuw. Rond 1910 ontstonden steeds vaker conflicten tussen getrainde en gecertificeerde professionals en particuliere burgers die vrijwillig hun diensten aanboden. De eerste tekenen van moderne professionaliteit werden steeds duidelijker. De kern van de onenigheid tussen de twee groepen zat hem in de bedreiging die de getrainde en gecertificeerde professionele werker had ten opzichte van de particuliere burgers die vrijwillig hun diensten aanboden. Langzaam maar zeker werd overal het professionalisme verhoogd met als gevolg dat de rol van de vrijwilliger drastisch beperkt werd in

omvang en verantwoordelijkheid. Maar het waren de filantropen en vrijwilligers die de oorspronkelijke werkzaamheden hadden 'uitgevonden' (Romanofsky, 1973).

In de late 19e en vroege 20e eeuw, toen het industriële kapitalisme in de westerse wereld snel groeide, werd de vrijwillige sector steeds minder betrokken bij de primaire verantwoordelijkheid voor het economisch bestel. Na de economische depressie vanaf 1929 werd de zorg- en welzijnssector gedwongen te erkennen dat zij niet langer kon werken op deze 'onprofessionele' manier. Dientengevolge was de publieke sector genoodzaakt delen van zorg- en welzijnsorganisaties over te nemen en deze collectief te maken. Dit gaf kansen voor de groei van de zorg- en welzijnssector. De overheid maakte wetten en hief belasting voor deze sector. Dat gaf mogelijkheden voor een nog grotere professionaliseringslag. De groei van de sector heeft uiteindelijk geleid tot een grote afhankelijkheid van overheidssteun. Rationalisatie en professionalisering hebben vervolgens hun intrede gedaan. En uiteindelijk is helder geworden dat de omvang van de werkzaamheden en daarmee gepaard gaande kosten niet alleen door de overheid gedragen kunnen worden. Delen worden overgedragen aan de particuliere sector en delen aan de vrijwillige inzet. Voor de vrijwillige inzet is een rol weggelegd voor het ontwikkelen van 'community development activities'. Bijvoorbeeld door weer een huiselijke sfeer terug te brengen op de werkvloer op een manier zoals dat ook altijd gebeurt in gezinnen, families en buurtschappen (Boer, 2005; Boer & Timmermans, 2007; Campen, 2007; Reisch & Wenocur, 1982).

Deze ontwikkeling is recent in een stroomversnelling geraakt. Wetenschappelijke literatuur over de betekenis hiervan is nog niet of nauwelijks ontwikkeld. Er zijn vooral documenten van politiek bestuurlijke aard die inzage geven in de visie van bestuurders op de ontwikkeling van de vrijwillige inzet, primair in de zorg. De kern van de zaak is dat zowel de politiek als de zorg voor grote opgaven staan om de kosten in de zorg te beheersen. Een brede coalitie van zorgpartijen is het erover eens dat dit alleen kan door een integrale aanpak van de gezondheidsproblematiek door alle betrokken sectoren. Vertegenwoordigers van consumenten, patiënten, zorgaanbieders, zorgverleners en zorgverzekeraars³⁰ hebben daarom een aanbod aan het nieuwe kabinet Rutte gedaan in een gezamenlijke agenda voor de zorg³¹.

Een belangrijk onderdeel van de agenda is de hervorming van de langdurige zorg. In de langdurige zorg krijgen cliënten meer eigen regie en meer verantwoordelijkheid om zelf en met de sociale omgeving tot oplossingen te komen. Professionele zorg wordt in het *verlengde* hiervan aangeboden, waarbij de nadruk komt te liggen op kwaliteit van leven in plaats van zorg. Het huidige stelsel belemmert deze paradigmashift. Gemeenten krijgen een grotere rol omdat het belang van welzijn, participatiebevordering, inzet van mantelzorg en vrijwilligers toeneemt en zij de lokale situatie het best kennen. De AWBZ gaat terug naar waar het ooit voor bedoeld was: een publieke verzekering voor langdurige onverzekerbare zorg, zoals de gehandicaptenzorg. Men geeft de werkzaamheden terug aan gezinnen, families en buurtschappen.

Niet alleen in de zorg- en welzijnssector doen vrijwilligers werkzaamheden die niet of moeilijk door professionals overgenomen kunnen worden. Zo constateert Seippel (2002) dat vrijwilligers nog

³⁰ De Agenda voor de zorg is opgesteld door ActiZ, CSO de koepel van ouderenorganisaties, GGD Nederland, GGZ Nederland, de Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG), de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV), Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn (LVG), de Nederlandse Patiënten Consumenten Federatie (NPCF), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), de NVZ vereniging van ziekenhuizen, de Orde van Medisch Specialisten (OMS), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN).

³¹ O.a. te lezen op: <http://knmg.artsennet.nl/Nieuws/Nieuwsarchief/Nieuwsbericht-1/Zorgpartijen-presenteren-agenda-voor-de-zorg.htm>

steeds de kern vormen van sportorganisaties maar dat zij door complexe interacties in het economisch verkeer in toenemende mate te maken krijgen met betaalde inzet.

Vrijwilligersorganisaties zijn voornamelijk actief in de Civil Administration, de organisaties die onafhankelijk zijn van de Public Administration en de Business Administration. Ook in die zin hebben ze een unieke achtergrond. De historische kern ligt in de meeste landen bij kerken, liefdadigheidsorganisaties en het hoger onderwijs. In het algemeen zijn ze autonoom en niet op winst gericht. Kerken hebben gezorgd voor liefdadigheidsinstellingen en hebben de basis voor onderwijs gelegd. Liefdadigheidsinstellingen richten zich op naastenliefde en hoger onderwijs zorgt in brede zin voor ontwikkeling, inclusief van het denken van mensen. De Civil Administration, die ook wel de 'onafhankelijke sector' wordt genoemd, vormt de arena waar culturele productie en altruïstische activiteiten plaatsvinden. Het vormt in belangrijke tegenhanger van de beide andere sectoren, waar bureaucratie en economische ontwikkeling de boventoon voeren. Religie, liefdadigheid en met name hoger onderwijs spelen in op behoeften van mensen in moreel en sociaal opzicht. Lidmaatschap en deelname aan activiteiten van organisaties die zich hier op richten kan mensen een hoge sociale status geven die van groot belang is in het maatschappelijk verkeer (Islamoglu, 2001; Smith, 1984; J. Wilson & Janoski, 1995).

Charitatieve organisaties geven deelnemers verhoogde morele en sociale status. Hoger onderwijs verhoogt bijvoorbeeld de status indien men met succes een graad krijgt toegekend. Wat de onafhankelijke organisaties gemeen hebben, naast het verstrekken van een middel voor de legitimatie van status en sociale participatie, is dat al hun activiteiten een culturele component hebben. De theorie over de betreffende organisaties gaat er vanuit dat de combinatie van statusvorming en culturele productie uniek is. Ziekenhuizen verbonden aan universiteiten of religieuze organisaties, veelal met een non profit doelstelling, zijn van oorsprong liefdadigheidsinstellingen gericht op medisch onderzoek en het opleiden van artsen. Het medisch onderzoek is gelegitimeerd op grond van sociale overwegingen, terwijl de graad die een arts krijgt weer resulteert in een specifieke sociale status. In de Middeleeuwen werd getracht gebouwen te ontwerpen voor de betreffende instellingen die behalve functioneel ook fraai waren en die op hun beurt stedenbouw door gilden stimuleerden, met andere woorden een cultureel effect sorteerden. Van oudsher kan deelname aan activiteiten die de onafhankelijke organisaties ontplooiën dus een gemeenschappelijk 'cultureel kapitaal' genereren (Collins & Hickman, 1991; O'Neill, 1994).

Deze kenmerkende, of unieke kwaliteit van organisaties in de Civil Administration is in toenemende mate onderschreven door de Public Administration en is nog altijd zichtbaar in de vorm van bijvoorbeeld een bijzondere belastingstatus. Hoewel zij inmiddels niet meer tot de kern van onafhankelijke organisaties behoren zijn ziekenhuizen wel een uitstekend voorbeeld van de wonderlijke cocktail en cumulatie van altruïstische, religieuze, charitatieve en educatieve activiteiten (Becker & Dhingra, 2001; Bies, 2010; Calhoun, 2001; Collins & Hickman, 1991; Islamoglu, 2001). Ook profit organisaties willen hun economische status graag verwerven via aspecten die vergelijkbaar zijn met organisaties in de Civil Administration, namelijk door opleiding, sociale klasse, of familiale afkomst waar de betreffende organisaties mee te maken hebben verder te ontwikkelen en te accentueren (Bowles & Gintis, 2001).

Culturele productie

Ten slotte wordt de productie van cultuur besproken, omdat ook deze een unieke functie vervult als onderdeel van de vrijwillige inzet, in het bijzonder de functiebeschrijvingen in organisaties. Culturele productie, ofwel het zelfstandig en vrij kunnen bepalen van wat mooi en zinvol is, werkt mythe- en symboolvorming in de hand. Dit is het meest duidelijk in kunstuitingen in bijvoorbeeld de beeldende kunst, literatuur, architectuur en dergelijke. Maar ook organisaties en / of projecten zijn 'creaties' van mensen, die soms zelfs surrealistische vormen kunnen aannemen³². De constructie van wat een 'organisatie-mythe' heet en een 'organisatie-symbool' maakten volgens Gagliardi (2001) hun opwachting in organisatie- en managementstudies in de tweede helft van de jaren zeventig. De culturele studie van organisaties en van hun manier van doen stond beleefde een hernieuwde belangstelling. Deze belangstelling uitte zich in twee belangrijke stromingen: het macroperspectief, dat bezag hoe mensen nieuwe instituten creëren en manieren waarop culturele aspecten een onderdeel vormden van gecreëerde organisatievormen en het microperspectief dat de interne organisatie-symboliek en – mythe die als management instrumenten werden gebruikt bestudeerde.

Deze tweede stroming ziet organisatiemythen en –symbolen als uitdrukking van de identiteit van een organisatie. Veelal afgeleid van oude gebruiken en rituelen die in een organisatie worden gehanteerd en gaan dienen als functiebeschrijving. Na vele dagen van voorbereiding bijvoorbeeld, vertrokken vissers uit Scheveningen met de 'outward bound' vlag in de masttop gehesen bij vloed de zee op. Deze nautische vlag drukte uit dat het schip uitvoer naar *de grote open oceaan*³³. Een uitdagende en moedige reis waarbij men totaal op zichzelf was aangewezen, zeker met de houten zeilschepen van 100 jaar geleden. Traditioneel zwaaiden alle moeders en kinderen op de dijk hun mannen uit om hen wellicht nooit meer terug te zien. Indien de schepen allemaal terug kwamen werd de 'outward bound' vlag vervangen door pavoiseer vlaggen en staken alle vrouwen als antwoord de Nederlandse vlag uit hun huizen ('vlaggetjesdag'). Men kon de vis naar de afslag brengen en daarna het oogstfeest vieren (Schueren & Knippertz, 2011).

Dergelijke activiteiten in en rond organisaties en met een element van vrijwilligheid zijn enerzijds te karakteriseren als routinematig, anderzijds als ritualistisch. Er is sprake van min of meer vaste handelingspatronen die door de jaren heen symbolische betekenis hebben gekregen. Deze helpen om te bepalen wat er gedaan moet worden en hoe men op een bepaald moment moet denken (Gagliardi, 2001). Toen Bernadette in 1858 te Lourdes het gevoel kreeg om naar de verschijningsplaats te gaan ging ze daar heen met een kaars. Het was winter en vroeg donker. Na een aantal verschijningen te hebben gezien gingen vele mensen met haar mee, ook met een kaars. Omdat Bernadette al biddend naar de verschijningsplaats liep, deden de mensen die haar volgde dit ook. Hieruit is de Lichtprocessie ontstaan. Elke dag om negen uur in de avond lopen duizenden mensen te Lourdes tot op de dag van vandaag op deze manier naar de verschijningsplaats. Al 150 jaar. Slechts kleine aanpassingen zijn gedaan omdat vandaag de dag zoveel mensen willen meelopen.

³² Voorbeelden te over: In het FD-artikel 'Coöperatie is ei van Columbus voor zzp'er' van 24 Mar 2012 wordt verslag gedaan van de bewegingen die zzp's doen om niet in loondienst te komen. Men herontdekt de coöperatie als een middel die ingezet kan worden vanuit de kracht die het heeft en een vanuit kwetsbaarheid. De eerste is een vorm waarbij de deelnemers hun speciale vaardigheden inbrengen om vanuit daaruit grotere opdrachten te kunnen aanvaarden. De tweede vorm is gericht op het afdekken van risico's, zoals arbeidsongeschiktheid, pensioenen en dure verzekeringen. Op die manier ontstaat een Rabobank achtige onderneming.

³³ De Fladen-visgronden zijn een door Nederlandse vissers traditioneel gebruikte visgronden voor de haringvisserij in de noordelijke Noordzee, tussen de noordoostkust van Schotland en de zuidwestkust van Noorwegen, in de getijdestroming van de Atlantische Oceaan, 500 zeemijlen van Scheveningen.

Rituelen, van het Latijnse 'ritus' (gewoonte), regelen het verkeer tussen mensen onderling en ook het contact van de mens met zichzelf (Jaspers, 1992; Lukken, 1986). Zonder rituelen zou in iedere situatie weer bedacht moeten worden wat er nodig is. Rituelen worden in het algemeen niet verzonnen maar doorgegeven in de tijd (Geest, 2002; Milofsky, 1997; Smith, 1972; Tienen, Scheepers, & Reitsma, 2011). Door een dergelijke stilerende verlies 'gewone' handelingen hun spontaniteit en krijgen ze iets officieels, iets plechtigs, iets deftigs. Het worden rituelen. De *ritus* stuurt in veel gevallen het gedrag van mensen in organisaties (Littlepage, Perry, Brudney, & Goff, 2007; Lukken, 1986; Smith, 1972). Doordat er daarnaast ook altijd ruimte is voor eigen inbreng en creativiteit³⁴, wordt verstarring voorkomen.

Ook in de sport wordt van dit mechanisme gebruik gemaakt. Bij 'self-regulation of sport performance' probeert de trainer aan de ene kant de routine te laten inslijten in een leven van een sporter. Aan de andere kant wordt er voor gezorgd dat de oefeningen en de wedstrijden rituele elementen bevatten die op zichzelf niets met de sport te maken lijken te hebben (Abele & Alfermann, 2001; Albernethy, 2001; Beckmann, 2001).

5.2.2 Positieve gevoelens

Voor wat betreft 'Positieve gevoelens' die naar voren kwamen in de centrale thema's over de arbeidsinhoud, werd gebruik gemaakt van de zoektermen: *Heartwarming, mentally enriching, well-being, inspiring, challenging, meaningful, positive feelings, joy of giving, emotion, job satisfaction*.

De labels 'het werk is hartverwarmend' (CT03), 'mentaal verrijkend en inspirerend' (CT29), 'het werk is uitdagend' (CT10), 'je kunt zelf bepalen wat je doet en waar je dat doet' (CT32) en 'een zinvolle tijdsbesteding' (CT17) geven allemaal aan dat er positieve gevoelens ontstaan bij het doen van dit werk. In de onderzoeksomgeving zijn vrijwilligers in twee opzichten filantropen. Zij geven immers tijd én geld aan de vrijwilligersorganisatie. Tijd omdat men een week vakantie moet opnemen in de thuissituatie en ook nog honderden euro's opzij moet leggen, omdat de reis zelf betaald moet worden. Alles wat binnenkomt, zowel de gedoneerde gelden als de gegeven tijd, worden direct weer in de organisatie gestopt. De zorgbehoevenden maken direct gebruik van wat wordt gegeven. Door op deze manier te doneren aan 'het goede doel' ontstaan positieve psychologische gevoelens (Bekkers & Wiepking, 2011; Bryant, Jeon-Slaughter, Kang, & Tax, 2003). De perceptie is dat deze manier van geven zeer doeltreffend is. De effectiviteit van het doneren is direct zichtbaar (Callen, 1994). In de literatuur over dit onderwerp spreekt men van 'Empathic Joy' of van 'Joy of Giving'. Soms ook van 'Warm Glow Giving' (Andreoni, 1989, 1990; Batson, 1991a, 1991b, 1998).

De literatuur over filantropie is zo breed dat tevens bestudeerd is hoe de genoemde neuropsychologische warmte verklaard kan worden: 'Anterior sectors of the prefrontal cortex are distinctively recruited when altruistic choices prevail over selfish material interests' (Moll & Krueger, 2006). Positieve gevoelens geven mensen een goede herinnering en naar aanleiding daarvan een verlangen om in de toekomst weer op dezelfde manier te geven. Er ontstaan nostalgie-gevoelens. In consumentenonderzoek heeft het mechanisme van nostalgie een belangrijke functie. Die nostalgie betreft een koppeling tussen leeftijd en de ontwikkeling van de smaak van de consument, waardoor een patroon van voorkeuren ontstaat (Holak & Havlena, 1998). Nostalgiegeneigdheid bestaat echter niet alleen bij wat oudere mensen. Een studie van Holbrook (1993; Merchant & Ford, 2008) toont

³⁴ "Wat je aan werk doet kun je voor een groot deel individueel en informeel bepalen, m.u.v. artsen en verpleegkundigen" (B45-AVO).

aan dat mensen die meer gevoelig zijn voor nostalgie ook op jonge leeftijd al geneigd zijn bepaald consumentengedrag te vertonen.

Interacties met cliënten van een organisatie zijn bij betaalde inzet onderworpen aan normen betreffende inhoud, intensiteit, diversiteit en consistentie van weergegeven emoties (Ashforth & Humphrey, 1993; Baines, Fill, & Page, 2008). Emoties die zich kunnen voordoen op de werkplek zijn in een overzichtsartikel beschreven door Fisher (2000). In de onderzoeksomgeving kan men vrijelijk met cliënten omgaan en emoties tonen, wat tot positieve gevoelens bij vrijwilligers leidt (Biron, 2012; Blackstone, 2009).

Domagalski (1999) heeft ook over emoties op de werkplek geschreven. Zij daagt conventionele managers uit om anders te denken over 'stress' en 'well being' in organisaties. Zij toont aan dat onbewuste emotionele processen die de organisatie-werking beïnvloeden psychodynamisch weergegeven kunnen worden. Die weergave ontmantelt vaak de sekse gerelateerde aard van emotie. Ten slotte laat zij zien in welke mate sociale hiërarchie invloed kan hebben op emoties en arbeid op de werkplek en hoe personen geraakt en beïnvloed kunnen worden door emotionele uitingen van anderen. Zineldin (2012) en Fisher (2000) hebben op hun beurt negatieve emoties in kaart gebracht die leiders van organisaties kunnen hebben en welke gevolgen deze kunnen hebben voor het welbevinden van medewerkers in deze organisaties.

Betekenis van positieve gevoelens

Met name is er in de hedendaagse literatuur een bepaalde invalshoek te vinden over 'positieve gevoelens' die opgeroepen worden door het werk dat uitgevoerd wordt. Het betreft met name de invalshoek van de Job Control (JC) / Job Demand (JD) theorie van Karasek. Deze theorie verduidelijkt onder meer dat hoge taakeisen (o.a. CT25: 'Het werk is kort en krachtig') geen probleem vormen als deze samengaan met veel regelmogelijkheden om het werk in te richten, dat wil zeggen taakautonomie (o.a. CT02: 'Er is ruimte om deskundigheid te verwerven'). Ook sociale steun is in deze theorie een belangrijk begrip (o.a. CT31: 'Er is een sterke, maar informele manier van sturing'). De zoekterm 'Job Control & Job Demand – theorie', een adequate en heel bruikbare zoekterm, levert honderden wetenschappelijke artikelen op. Karasek (1979) initieerde deze theorie in het wetenschappelijk tijdschrift 'Administrative Science Quarterly' met het artikel 'Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign'. Daarin werd een stress-management model van 'job strain' (werk spanning) ontwikkeld en getest. Dit model voorspelt dat geestelijke spanning het gevolg is van de interactie van functie-eisen (werk eisen) en 'job decision latitude' (autonomie). De bevinding is dat lage autonomie en zware functie-eisen gekoppeld zijn aan mentale spanning en werkontevredenheid. De belangrijkste implicatie van deze studie is dat het herinrichten van werkprocessen in veel gevallen nodig is om de autonomie te verhogen en daarmee de werkspanning te verminderen wat weer bevorderlijk is voor het welbevinden en uiteindelijk ook de organisatie-output. Met andere woorden: de Job Control en -Demand theorie verduidelijkt onder meer dat hoge taakeisen geen probleem vormen als ze samengaan met veel regelmogelijkheden over hoe het werk uitgevoerd moet worden (taak autonomie) waarbij sociale steun een belangrijk onderdeel is van de theorie.

In de wetenschappelijke literatuur over het onderwerp 'positieve gevoelens' komt ook het werk van Sigrist naar voren (1996; 2000; 2004). Sigrist heeft het over de Effort- Reward Balance theorie. Deze theorie zegt dat het voor het welbevinden van de medewerker belangrijk is als er voldoende

waardering is voor de geleverde inspanningen (o.a. CT04: 'De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard'). Sigris schrijft over de nadelige effecten op de gezondheid indien mensen een hoge inspanning leveren en daar slechts een lage beloning voor krijgen. Die onbalans kan op diverse manieren weer in evenwicht gebracht worden. In de onderzoeksomgeving wordt die onbalans niet in evenwicht gebracht met salaris maar met andere zaken die kennelijk voldoende zijn om het zware werk te kunnen doen en er ook nog tevredenheid er aan over te houden. Welke opbrengsten dat zijn is met name te lezen in paragraaf 5.3.1. Verder is het belangrijk de volgende stelling van Sigris te bezien in dit licht: de gezondheidsverslechtering bij een onbalans is met name een *zelf*-gerapporteerde gezondheidsverslechtering (en dus een subjectieve). Die rapportages kwamen namelijk van enquêtes en niet van artsen.

Zoals hiervoor reeds beschreven kijkt Weick (1988, 1990, 1993) eveneens naar het overhouden van positieve gevoelens aan het doen van bepaalde werkzaamheden en drukt dit uit in werk dat betekenisvol is ('sense making'; 'meaningful work'). Zijn onderzoeksvraag is steeds onder welke condities werk betekenisvol wordt voor betrokkenen.

Schaufeli (2004; 1998) en Bakker (2012; 2010) spreken over 'bevlogenheid' (work-enthusiasm). Deze theorieën over bevlogenheid gaan er vanuit dat er 'job resources' zijn (en ook 'personal resources') die maken dat men onder bepaalde voorwaarden energie krijgt van het werk en hier bevlogen van raakt. Die resources probeert men in kaart te brengen. Ook de resources die negatief werken op bevlogenheid probeert men in kaart te brengen omdat de disbalans tussen de Job Demands en de Job Resources het verschijnsel 'Burnout' bij medewerkers kunnen oproepen.

De Self Determination Theorie die met name ontwikkeld is door Ryan & Deci (1989; 2000) gaat niet specifiek over werk, maar heeft een bredere invalshoek. Self Determination (zelfbepaling) gaat over zelfsturing, intrinsieke motivatie en het feit dat mensen zich beter voelen als er ruimte is voor zelfsturing / autonomie. Indien men de Self Determination Theorie toepast in een organisatie krijgen medewerkers het gevoel competent te zijn, hetgeen weer positieve gevoelens kan opwekken.

Psychosociale arbeidsbelasting is thans de belangrijkste oorzaak voor ziekteverzuim en het uitvallen van medewerkers in organisaties. Als mensen hun werk niet meer leuk vinden melden zij zich ziek of gaan op zoek naar ander werk. Om die reden is er in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht voor mogelijkheden om werk in psychosociale zin aantrekkelijk te maken of te houden. Het onderwerp 'well-being at work' wordt met name in de volgende (internationaal) wetenschappelijke tijdschriften beschreven:

- Administrative Science Quarterly
- Journal of Occupational and Organizational psychology
- Human Relations
- Journal of Personnel Psychology
- The International Journal of Human Resource Management
- Journal of Occupational Health Psychology
- International Journal of Stress Management
- Journal of Applied Psychology
- Organizational Behavior and Human Performance
- Journal of Vocational Behavior
- Psychological Bulletin
- Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations

Een nadere selectie van artikelen die aansluiten op het onderwerp 'positieve gevoelens op het werk' resulteert in het volgende overzicht:

Tabel 37 Overzicht van wetenschappelijke studies over arbeidstevredenheid (op auteur in alfabetische volgorde)

Auteur(s)	Titel onderzoek	Bevindingen onderzoek
(Baba & Jamal, 1991)	Routinization of job contest and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses.	Er is sprake van een positieve relatie tussen taakkenmerken en arbeidssatisfactie.
(A. Bakker et al., 2010)	Beyond the Demand-Control Model. Thriving on High Job Demands and Resources	In dit onderzoek wordt sterke steun gegeven voor de hypothese dat werknemers de meest positieve werkhouding zullen vertonen wanneer Job Demands en Job Resources beiden hoog zijn.
(Beehr, Glaser, Canali, & Wallwey, 2001)	Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress.	De werkkenmerken zijn van invloed op de arbeidssatisfactie.
(Blanchflower & Oswald, 2008)	Is well-being U-shaped over the life cycle?	Het verband tussen leeftijd en levenssatisfactie heeft een U-vorm; levenssatisfactie bereikt het laagste punt in leeftijdscategorie 45-50 jaar.
(Chaplain, 2001)	Stress and Job Satisfaction among Primary Headteachers.	Werkkenmerken (Karasek-model) bepalen stress en tevredenheid.
(Clark, 2003)	Unemployment as a social norm: Psychological evidence from panel data	Onderzoek naar effect werkloosheid (en verveling) op welzijn. Bevinding: werkloosheid heeft sterk negatief effect op welzijn.
(Dwyer & Ganster, 1991)	The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction.	Zowel Demand als Control zijn goede voorspellers van arbeidstevredenheid.
(Fletcher & Jones, 1993)	A Refutation of Karasek's Demand-Discretion Model of Occupational Stress with a Range of Dependent Measures.	Werkkenmerken verklaren in beperkte mate arbeidstevredenheid. Persoonskenmerken als negatieve affectiviteit en Locus of Control ³⁵ worden als verklaring genoemd, maar zijn niet gemeten.
(Fox, Dwyer, & Ganster, 1993)	Effects of stressful job demands and control on psychological and attitudinal outcomes in a hospital setting.	Ondersteuning voor het Karasek-model. Arbeidstevredenheid is een goede maat voor kwaliteit van de arbeid.
(Garland, Oyabu, & Gipson, 1989)	Job satisfaction among nurse assistants employed in nursing homes: An analysis of selected job characteristics.	Taakkenmerken bepalen de arbeidstevredenheid. Daarnaast is ook de sociale context van belang.
(Glisson & Durick, 1988)	Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations.	Taakkenmerken en niet persoonskenmerken, bepalen de arbeidstevredenheid.
(Golden & Winstuets, 2006)	To your happiness? Extra hours of labor supply and worker well-being	Onderzoek naar effect van (verplicht) overwerk op welzijn en psychische gezondheid. Overwerk heeft vooral negatief effect op welzijn; negatieve effect is aanzienlijk sterker als het door werkgever wordt verplicht.
(Greenberg & Baron, 2008d)	Work-Related Attitudes: Prejudice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment	Vinden mensen hun werk leuk? Slechts de helft van alle werkende (Amerikaanse) medewerkers blijken tevreden te zijn met hun werk. De tevredenheid daalt de laatste jaren. Dat is de reden dat werktevredenheid als zeer

³⁵ Locus of control is a theory in personality psychology referring to the extent to which individuals believe that they can control events that affect them (Sykes, 1987).

		belangrijk studieobject is aangemerkt door onderzoekers en dat uitslagen van die onderzoeken zeer belangrijk zijn voor organisaties.
(Griffin, 1991)	Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors: A Long-Term Investigation.	Uit longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen functieverandering, werkbeleving, betrokkenheid en arbeidstevredenheid blijkt dat na een functieverbetering de arbeidstevredenheid in eerste instantie snel toeneemt, maar na verloop van tijd naar het oude niveau zakt.
(Haski-Leventhal, 2009)	Elderly Volunteering and Well-Being: A Cross-European Comparison Based on SHARE Data	Deze studie analyseert de relatie tussen vrijwilligerswerk en 'well-being' onder 30.023 Europeanen die 50 jaar en ouder zijn in 12 landen. Er is een positieve correlatie tussen vrijwilligerswerk en waargenomen gezondheid, levenstevredenheid en een negatieve correlatie tot depressie.
(Judge & Bono, 2001)	Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis.	In dit onderzoek is de relatie bestudeerd tussen Self-Esteem ³⁶ , Self-Efficacy ³⁷ , Locus of Control & Emotional Stability enerzijds en werktevredenheid en baanprestaties anderzijds. Dit onderzoek heeft diverse bevindingen kunnen doen.
(Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001)	The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.	Dit onderzoek bevestigt de correlatie tussen Job Satisfaction en Job Performance relatie.
(Kalleberg, 1977)	Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction.	Verschillen tussen mensen in de mate van arbeidstevredenheid worden verklaard aan de hand van verschillen in verwachtingen en percepties. Vooral de waargenomen werkkenmerken zijn van belang, maar ook arbeidsmarkt, economische en sociale factoren zijn van invloed.
(Karasek, Triantis, & Chaudhry, 1982)	Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain	Collega- en managementondersteuning blijken belangrijke bronnen te zijn om werkstress te verminderen bij het doen van complexe en problematische taakkenmerken.
(Landsbergis, 1988)	Occupational Stress Among Health Care Workers: A Test of the Demands - Control Model.	Werkkenmerken (van Karasek) zijn van invloed op arbeidsontevredenheid, zelfs bij controle voor een groot aantal demografische variabelen.
(Necowitz & Roznowski, 1994)	Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee behaviors.	Werkkenmerken zijn bepalend voor de mate van arbeidstevredenheid, maar persoonskenmerken, waaronder negatieve affectiviteit, zijn nog veel belangrijker.
(Parkes & Rabenau, 1993)	Work characteristics and well-being among psychiatric health-care staff.	Ondersteuning voor het Karasek-model: hoge demands en lage control leiden tot dissatisfactie. Maar daarnaast heeft ook negatieve affectiviteit invloed op de arbeidstevredenheid.
(Payne & Fletcher, 1983)	Job demands, supports and constraints as predictors of psychological strain among school teachers.	Er is een zwakke relatie tussen werkkenmerken en arbeidstevredenheid. Daarom zou arbeidstevredenheid veel meer te maken hebben met persoonlijkheidskenmerken, zoals negatieve affectiviteit en andere omgevingskenmerken buiten het

³⁶ Self-esteem is a term used in psychology to reflect a person's overall emotional evaluation of his or her own worth (Sykes, 1987)

³⁷ Self-efficacy is the measure of one's own ability to complete tasks and reach goals (Sykes, 1987)

		werk. Echter deze zaken zijn in dit onderzoek niet gemeten.
(Robbins & Judge, 2009a)	Attitudes and job satisfaction	De term 'job satisfaction' beschrijft een positief gevoel over het vervullen van een functie, als gevolg van een evaluatie van de kenmerken ervan.
(Rodríguez, Bravo, Peiró, & Schaufeli, 2001)	Stress and Job Satisfaction among Primary Headteachers.	In een longitudinale studie blijkt dat naast de taakkenmerken ook factoren als negatieve affectiviteit en locus of control een bijdrage leveren aan arbeidstevredenheid.
(Saks & Ashforth, 2000)	The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work.	In longitudinaal onderzoek komt naar voren dat de situationele factoren (werkkenmerken) een significante invloed hebben op arbeidstevredenheid. De persoonlijkheidskenmerken negatieve affectiviteit en self-efficacy zijn niet van invloed op arbeidstevredenheid.
(L. Sargent & J. Terry, 1998)	The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance.	Ook in de relatie tussen het Karasek-model en arbeidstevredenheid is er sprake van aanpassing: iemand met een hoge mate van controle zal makkelijker zijn wensen bijstellen, hetgeen tot tevredenheid leidt.
(Spector & O'Connell, 1994)	The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains.	Zowel werkkenmerken als persoonlijkheidskenmerken correleren met arbeidstevredenheid.
(Spector, 1987)	The interactive effect of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers.	Er is een zwakke relatie tussen werkkenmerken en arbeidstevredenheid. De relatie tussen negatieve affectiviteit en arbeidstevredenheid is veel sterker.
(Tetrick & LaRocco, 2003)	Person-environment fit: a longitudinal study of the interaction between employee characteristics and work environmental characteristics.	Vooraf de mate van controle is belangrijk voor de arbeidstevredenheid. Deze kan zelfs als 'tegengif' dienen voor werkgerelateerde stress.
(Wall, Jackson, Mullar, & Parker, 1996)	The Demand-Control Model of strain: a more specific test.	De taakkenmerken uit het Karasek-model bepalen de arbeidstevredenheid.
(Warr, 1990)	The measurement of well-being and other aspects of mental health.	Arbeidstevredenheid hangt samen met affectieve gezondheidsgevoelens die het gevolg zijn van werkkenmerken. Maar ook leeftijd, geslacht en werkniveau zijn hierop van invloed.
(Westhuizen et al., 2012)	Culture, participative decision making and job satisfaction.	Deze studie onderzoekt of diversiteit in culturele overtuigingen of waarden Job Satisfaction beïnvloedt en in hoeverre de medewerker vrijheid heeft om deel te nemen in werk-gerelateerde beslissingen.
(T. Wright & Cropanzano, 2000)	Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance.	Psychologisch welbevinden en voldoening in het werk zijn volgens dit onderzoek voorspellers van baanprestaties.
(T. Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007)	The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance.	Indien een medewerker zich op het werk goed voelt zal dat positieve gevolgen hebben voor de werktevredenheid en baanprestaties. Bevindingen op basis van medewerkers enquête.
(Xie, 1996)	Karasek's Model in the People's Republic of China: Effects of Job Demands, Control, and	Ook onderzoek in een Chinese (niet westerse) context ondersteunt het Karasek-model dat van invloed is op arbeidstevredenheid. Een kanttekening is dat er wel

	Individual Differences.	rekening moet worden gehouden met individuele en socio-economische verschillen.
(Yu, 2009)	Affective Influences in Person–Environment Fit Theory: Exploring the Role of Affect as Both Cause and Outcome of P-E Fit.	Een belangrijkere rol voor P-E fit ³⁸ lijkt weggelegd te zijn voor werk-effecten als stemmingen, emoties en affectieve attitudes.
(Ziegler, Schlett, Casel, & Diehl, 2012)	The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior.	Een belangrijk doel van deze studie was om te laten zien dat baanambivalentie (dat wil zeggen, het samenkomen van positieve en negatieve werk evaluaties) niet de werktevredenheid en het organisatiegedrag beïnvloedt. Zoals voorspeld was de relatie tussen werktevredenheid en een goede beoordeling van het management een sterk middel om de baanambivalentie te neutraliseren.

Uit de artikelen in bovenstaande tabel blijkt dat arbeidstevredenheid een diversiteit aan oorzaken kent. Daaronder vallen onder andere werkkenmerken en persoonlijkheidskenmerken. Er blijkt een sterke relatie te zijn tussen de waargenomen werkkenmerken en arbeidstevredenheid. Deze relatie is sterker dan die tussen de onzichtbare werkkenmerken, zoals wensen van medewerkers en arbeidstevredenheid (Kalleberg, 1977). Soms komt uit een onderzoek naar voren dat werkkenmerken wel en persoonskenmerken niet van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Vooral rolambigüiteit³⁹ en afwisseling in het werk zijn van invloed op de arbeidstevredenheid (Glisson & Durick, 1988). Intrinsieke arbeidstevredenheid voor verschillende beroepen hangt samen met twee dimensies van welzijn: de ‘bezorgdheid – tevredenheid’- dimensie en de ‘depressiviteit – enthousiasme’- dimensie. Deze dimensies hebben ook te maken met de waargenomen werkkenmerken (Cano, Sams, & Schwartz, 2009; Warr, 1990).

Veel onderzoek toont aan dat arbeidsontevredenheid significant hoger is in functies waarin hoge werkdruk is gecombineerd met een gebrek aan *regelmogelijkheden*. Deze relatie blijft significant bij variabelen als leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, burgerlijke staat, het hebben van kinderen en aantal en aard van werkuren per week. Opmerkelijk is dat uit een aantal studies naar voren komt dat de mate van *controle* over het werk in belangrijke mate de arbeidstevredenheid bepaalt. Het zijn dus heel specifieke werkkenmerken die de arbeidstevredenheid kunnen verhogen of juist verlagen.

Het werk zelf mag best zwaar zijn. Arbeidstijden mogen best onregelmatig zijn. Maar medewerkers moeten dus wel autonomie / regelcapaciteit hebben en regelmatig van het management steun krijgen en beoordeeld worden om zichzelf als medewerker te kunnen positioneren. Uit studies gedaan in een andere context en cultuur dan de westerse blijkt dat de theorie van Karasek nog steeds houdbaar is. Xie (1996) komt tot de conclusie dat er ook in China ondersteuning is voor Karasek’s model. Ze plaatst wel een kanttekening bij het gebruik van Karasek’s model als enige determinant van arbeidstevredenheid; er dient rekening gehouden te worden met individuele verschillen en socio-economische verschillen in de Chinese context. Volgens Sargent & Terry (1998) leidt een hoge mate van controle over het werk tot aanpassing, waardoor een hogere arbeidssatisfactie op te merken is. Een werknemer die meer controle heeft over zijn werk, zal

³⁸ Person–environment (P-E) fit theory is a general framework that has been used extensively to understand thinking and behavior in organizations (Yu, 2009). Person–environment fit is defined as the degree to which individual and environmental characteristics match (Sykes, 1987).

³⁹ Een rol die twee of meer verschillende betekenissen / invullingen heeft die haaks op elkaar kunnen staan en conflictueus zijn.

makkelijker zijn wensen bijstellen en tevreden zijn, omdat hij weet dat hij door een grote mate van controle toch nog grotendeels zelf kan bepalen hoe hij zijn werk uitvoert. De mogelijkheid tot het uitoefenen van een dergelijke controle bestaat ook in de onderzoeksomgeving. Men kan vrijelijk bijsturen en werkzaamheden aanpassen aan persoonlijke wensen⁴⁰. Dat zorgt ervoor dat mensen tevreden zijn over het werk en dat dit leidt tot positieve gevoelens.

Uit de diverse studies blijkt bovendien dat de relatie tussen werkkenmerken en arbeidstevredenheid niet onomstotelijk is. Als alleen werkkenmerken als indicatie voor arbeidstevredenheid worden genomen, dan is de invloed daarvan sterk en significant, maar als daarnaast controlevariabelen worden meegenomen, zoals persoons- of persoonlijkheidskenmerken, dan blijken deze vaak ook van invloed. Het is bijvoorbeeld aannemelijk dat bepaalde mensen op bepaalde werkzaamheden afkomen en er op die manier al een voorselectie plaatsvindt.

Arnold B. Bakker heeft veel gepubliceerd over de relatie tussen Job Demands (JD) en Job Resources (JR). Hij heeft onder andere vastgesteld dat werklust negatief en autonomie positief gerelateerd is aan herstel mogelijkheden van mensen, waarbij er in longitudinale zin een positieve opwaartse spiraal ontstaat tussen functie-eisen, baan resources en herstel mogelijkheden. Indien mensen zich terugtrekken uit een functie dan is dat niet een resultaat van uitputting, maar van een gebrek aan mogelijkheden die de functie biedt. In ieder geval is JD de veroorzaker van burn-out en JR de belangrijkste basis voor het voorkomen ervan. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat er sprake is van twee verschillende psychologische processen. Het aanspreken van persoonlijke bronnen kan niet altijd het verband tussen functie-eisen en uitputting te niet doen, maar wel de perceptie van JR beïnvloeden. De conclusie is dat er steeds sterke steun is voor de hypothese dat werknemers de meest positieve werkhouding zullen vertonen wanneer JD en JR beide hoog zijn.

Tot slot. Positieve gevoelens kunnen mensen motiveren om langer aan vrijwillige inzet verbonden te blijven / wéér te doneren. De Commissie Lourdes houdt een half jaar na de reis een reünie met alle zorgbehoevenden, hun familie en alle zorgvrijwilligers. Verondersteld mag worden dat als iemand naar de reünie komt dit op grond van positieve gevoelens over verrichte werkzaamheden is. Er worden herinneringen opgehaald en foto's uitgewisseld. Iedereen krijgt weer een goede impressie van het project en kan zelf meedoen aan het (positieve) evaluatieproces (cfm. o.a. Frink & Ferris, 1998). Dit is het moment om vrijwilligers te vragen of ze het daarop volgende jaar weer mee willen gaan. Zij zullen immers eerder overtuigd zijn van zelf gestelde doelen dan van doelen die anderen bedenken en die vervolgens worden gecommuniceerd via telefoon of brief om te vragen of je mee wilt gaan (Harkins & Lowe, 2000). Wanneer de voor het project Lourdes geschetste benadering wordt gevolgd zeggen mensen negen van de tien keer 'ja'. Ze krijgen vlak nadat de vraag informeel gesteld is een officiële uitnodiging en geven zich enthousiast op. Dit mechanisme wordt 'foot-in-the-mouth-effect' genoemd (Aune & Basil, 1994; Howard, 1990), en soms ook 'door-in-the-face' (Abrahams & Bell, 1994). De marketingliteratuur kent veel publicaties waarin deze mechanismen worden beschreven voor de bedrijfskundige praktijk. Meestal onder de noemer: 'promotiebeleid', 'public relation' of 'marketingcommunicatiesysteem' (Hankinson, Rochester, & Bridges Karr, 2007; Verhage, 1998, pp. 339-375; Wijnia & Wagenmakers, 2006, pp. 357-399). Indien men het simpel houdt bij non-profit marketing, dan verkrijgt men de beste resultaten (Bekkers & Crutzen, 2007; Bull & Gibson-

⁴⁰ O.a. blijkend uit de centrale thema's: CT02; CT08; CT09; CT15; CT16; CT19; CT22; CT31. Voor de betekenis van de codes van de centrale thema's zie appendix B.

Robinson, 1981). Men dient zogezegd de hoofdregel 'Asking for Less to Obtain More' toe te passen (Desmet, 1999).

Ook de culturele achtergrond van mensen kan een rol spelen bij de waardering van werkzaamheden als 'leuk' of 'minder leuk' (Randle & Dolnicar, 2012). Deze achtergrond is medebepalend voor werktevredenheid, organisatie-inzet en persoonlijke commitment aan kwalitatief hoogwaardige werkzaamheden. Een dergelijke achtergrond zorgt er voor dat weer andere mensen, met vaak dezelfde instelling / cultuur, worden aangetrokken tot dit werk. Uit onderzoek blijkt dat niveaus van organisatie commitment bijvoorbeeld positief werden beïnvloed door interne marketingactiviteiten van de vrijwilligersorganisatie en negatief door het aantal onaangename cliënt-contact-ervaringen (Bennett & Barkensjo, 2005).

5.2.3 Werk is kort en krachtig

Het centrale thema 'Het werk is kort en krachtig' (CT25) doet enigszins denken aan uitzendwerk. Sommige uitzendwerkzaamheden behoeven weinig tot geen scholing, voor andere kunnen mensen zichzelf alleen aanbieden als zij een hoog opleidingsniveau hebben, zoals (interim) managers, artsen et cetera. Het feit dat mensen die dergelijk werk doen enige afstand tot (de geschiedenis van) de afdeling of organisatie hebben en deze minder gedetailleerd kennen is zowel een voor- als een nadeel. Enerzijds zullen zij hun ervaring en deskundigheid ten gunste van de organisatie kunnen laten komen en makkelijker beslissingen kunnen nemen, anderzijds kunnen zij de gevolgen hiervan (in het begin) moeilijker overzien. En zullen zij mogelijk te veel aandacht hebben voor korte(re)-termijnbelangen (operationeel/tactisch) ten opzichte van lange termijnbelangen (strategisch) (Grolier, 1981; Hiltermann, 1953; Norton & Esposito, 1994).

Het werk in de onderzoeksomgeving duurt slechts vijf dagen per jaar plus een reünie in het najaar en een startbijeenkomst voor vrijwilligers in het voorjaar. Elk jaar worden er weer vrijwilligers voor dit project geworven, feitelijk projectvrijwilligers. Hustinx (2005a, 2005b) heeft in haar dissertatie een classificatie gemaakt van stijlen van vrijwilligerswerk (Styles Of Volunteering (SOV)). Vrijwilligerswerk kan volgens haar worden gecategoriseerd in termen van een multidimensionale reeks culturele en structurele indicatoren die op systematische en uiteenlopende manieren samenhangen. Met gegevens uit een grote enquête bij Vlaamse Rode Kruis vrijwilligers zijn vijf verschillende SOV categorieën van vrijwilligers geïdentificeerd ('gelegenhedsbijdragers'; 'gevestigde bestuurders'; 'betrouwbare medewerkers'; 'dienstgerichte kernvrijwilligers' en 'kritische sleutelfiguren').

De onderzoeksresultaten wijzen erop dat de praktijk van vrijwilligerswerk complex is. Deelname aan vrijwilligerswerk met steeds korte tussenpozen, bijvoorbeeld, is niet synoniem met korte termijn of eenmalige vrijwilligersactiviteiten. Integendeel, er waren bijvoorbeeld vrijwilligers die zichzelf geregistreerd hadden als 'ingelaste' vrijwilliger (ook wel 'episodische vrijwilliger' genoemd) maar die zich in werkelijkheid voor een lange periode aan de organisatie verbonden. In het recente verleden zijn de meest actieve van hen toegetreden tot het Rode Kruis. Omgekeerd waren er lange termijn vrijwilligers geregistreerd die niet automatisch de meest actieve vrijwilligers bleken te zijn. Hustinx benoemt de opkomst van een 'nieuwe' vrijwilliger die los staat van organisatie(s) en die vrijwilligerswerk doet vanuit persoonlijke interesses en behoeften, in plaats van traditionele waarden zoals 'dienstbaarheid', 'plichtsbef' of 'gemeenschapszin'. Deze vrijwilliger heeft een fundamenteel andere zienswijze over vrijwilligerswerk als meer gelaagd, meerdimensionaal en -vormig verschijnsel. Deze variëteit in stijl van vrijwilligers blijkt samen te hangen met objectieve beschikbaarheid,

beroepsgebonden kennis en vaardigheden, leeftijdsgebonden ervaring en smaak (Hustinx, 2005a, 2005b).

Cnaan & Handy (2005) gaan nader in op episodisch vrijwilligerswerk. Een episodisch vrijwilliger wordt beschreven als iemand die zijn of haar eenmalige verplichting uitvoert en vervolgens verdwijnt. In de literatuur zijn eigenlijk alleen maar onderzoeksgegevens beschikbaar over vrijwilligerswerk op langdurige basis en vrijwilligerswerk dat strikt eenmalig is. Volgens Cnaan en Handy kunnen eenmalige activiteiten ook tot vrijwilligerswerk worden gerekend. Zij constateren dat er een toename is van deze kortere vormen van vrijwilligerswerk. Episodisch vrijwilligerswerk is inmiddels geen uitzondering meer, maar praktijk geworden.

In het eerste hoofdstuk werd al melding gemaakt van deze trend van 'loosening connections'; 'more individual', 'short-lived', 'noncommittal', 'highly results-oriented' vrijwilligerswerk. Het zijn 'A-get-in-do-something-take-a-nice-T-shirt-get-out-volunteer' geworden. Deze 'occasional volunteers' worden ook wel 'revolving-door volunteers' genoemd of een 'draaideur vrijwilliger'; 'zapvrijwilliger'; 'LAT-vrijwilliger'; 'loopbaanvrijwilliger', 'flexvrijwilliger' of 'uitzendvrijwilliger'. Devilee (2008b, p. 111) geeft aan dat de individualisering van de maatschappij duidelijk invloed heeft op het vrijwilligerswerk, bijvoorbeeld in de zorg. Vrijwilligers en cliënten gaan op zoek naar een vorm van vrijwillige zorg die goed bij hen past. Dit komt tevens tot uiting in een grote diversiteit aan vrijwilligersorganisaties. Mede vanwege het zapedrag van vrijwilligers ondervinden organisaties onderling steeds meer concurrentie bij het werven van vrijwilligers. De studie van Hustinx (2010) toont aan dat mensen als gevolg van bredere sociale en culturele transformaties meer geïndividualiseerde besluiten nemen om met vrijwilligerswerk te beginnen en/of te stoppen. Dit weerspiegelt een brede maatschappelijke trend: het is heel gebruikelijk geworden om eenmalig vrijwilligerswerk uit te voeren en dan te switchen naar de volgende activiteit of project.

5.2.4 Deskundigheidsbevordering

De centrale thema's: 'Er is ruimte om deskundigheid te verwerven' (CT02), 'het werk is leerzaam' (CT04) en 'het werk vraagt veel deskundigheid' (CT01) worden hierna tezamen behandeld. Deskundigheidsbevordering wordt in deze paragraaf gezien als een onderdeel van de arbeidsinhoud en niet zozeer als een externe opleidingssetting zoals een beroepsopleiding.

Hoewel de onderzoeksomgeving geen school is, of een organisatie waar een opleiding of cursus gevolgd kan worden, wordt er wel geleerd. Er kan aan bepaalde competenties en vaardigheden gewerkt worden, mensen kunnen kennis opdoen over bijvoorbeeld theologie of verpleegkunde. De organisatie verleent echter geen diploma of getuigschrift. Tabel 38 illustreert wat deskundigheidsontwikkeling in de onderzoeksomgeving kan inhouden:

Tabel 38 Een vrijwilligersles (Schueren, 2012)

Een aardige oom vertelt: 'Twee broertjes, neefjes van mij, die nu wel oud genoeg waren om met de Orde mee naar Lourdes te gaan, waren gelokt om mee 'met vakantie naar de Pyreneeën' te gaan. Om dat te laten lukken werd hun verteld dat de reis was gepland met het beste vervoermiddel dat voorhanden was. Dagen waren voorzien van volpension en voldoende zakgeld. Terwijl zij niets vermoedden – zij vonden het wel een leuk idee – werden zij in Lourdes ondergedompeld in heiligheid en naastenliefde. Langzaam maar zeker werden de grove rotsstenen, die ze volgens velen in het begin waren, volledig en op de juiste wijze gepolijst. Wat zij hebben geleerd, gezien, gehoord, gevoeld, kan in geen boekje worden gelezen, maar ze hebben in korte tijd zoveel opgestoken dat zij de masterclass van hun leven hebben gehad. Het blijken nu geslepen juweeltjes te zijn.'

Bij het onderwerp functiebeschrijvingen kwam al naar voren hoe belangrijk het voor mensen is om te kunnen leren. Uit onderzoek van Brown & Duguid (1991) naar de werkplek komt naar voren dat

medewerkers zichzelf, behalve uitvoering te geven aan hetgeen zij op grond van hun functiebeschrijving, handboeken, of vergaderbesluiten moeten doen, opdrachten geven. Deze zijn gericht op leren en innovatie en blijken voor medewerkers een wezenlijk onderdeel van het werken in organisaties te zijn. Als er geen mogelijkheid is om te leren en te innoveren wordt de inhoud van het werk een stuk minder aantrekkelijk.

Anderson (1978) geeft in 'The Motivation To Volunteer' aan dat vrijwilligerswerk voor mensen vooral 'Self-fulfillment and personal development' betekent. De casus die O'Brien (2010) onderzocht onderschrijft dit: respondenten die gevraagd werden waarom zij vrijwillig landgoederen onderhielden in Engeland en Schotland antwoordden dat zij dit deden omdat ze leerden wat het onderhoud van een landgoed inhoudt. Daarnaast kregen zij inzicht in hun eigen fysieke kunnen ('physical benefits'), leerden ze van elkaar en leerden ze veel over de flora en fauna. Vrije tijd werd in hun ogen nuttig gebruikt.

Tot zover de het onderwerp deskundigheidsbevordering vallend onder arbeidsinhoud. Het onderwerp deskundigheid komt nog een keer aan bod en wel onder arbeidsomstandigheden in paragraaf 5.5.6.

5.2.5 Inspirerende omgeving

De centrale thema's: 'het werk is mentaal en verrijkend en inspirerend' (CT29) en 'het werk is een zinvolle tijdsbesteding'(CT17 worden hier allebei besproken. Ook een *inspirerende* omgeving, in theologische zin, bleek in de onderzoeksomgeving een belangrijk aspect te zijn voor hoe men inhoud geeft aan de arbeid.

Lourdes is op meerdere manieren inspirerend en zinvol voor vrijwilligers. Niet alleen vanwege het werken met zorgbehoevenden, maar ook omdat Lourdes een heiligdom is. Vrijwilligerswerk verrichten waarbij ook godsdienstige overwegingen een rol spelen bestaat al duizenden jaren (S. D. Peterson & Peterson, 1973; Ross, 1974; Sulek, 2010). In Lourdes wordt het christelijk-sociaal denken en handelen toegepast, dat zijn bron kent in de Bijbel. Daar is Christus betrokken bij mensen die lijden aan pijn, armoede of onderdrukking en verlangen naar bevrijding en een beter leven (Hiltermann, 1953; Smith, 1972).

Hoewel dit werk een bedrijfskundig onderzoek is zal niet te diep ingegaan worden op de theologische aspecten van wat in het onderzoek naar voren is gekomen. Echter, de kern van het gedrag van mensen in de onderzoeksomgeving (als ware een invulling in hun arbeidsinhoud) ligt tussen de band die zij hebben met de persoon Jezus (die als God onder ons had willen zijn) en het lot van mensen wat wordt samengevat in het 'evangelische dubbelgebod' (Grolier, 1981; Norton & Esposito, 1994; Smelser & Baltes, 2001). Dit dubbelgebod vormt de belangrijkste bron voor het Christelijk sociaal denken en handelen: *'U zult de Heer uw God liefhebben met heel uw hart, met heel uw ziel en met heel uw verstand. Dat is het grootste en eerste gebod. Het tweede is daaraan gelijk: u zult uw naaste liefhebben als uzelf'* (Mattheüs 22, 37-39). Volgens het dubbelgebod is de liefde voor God onlosmakelijk verbonden met de liefde voor de naaste. Elders in het Mattheüs-evangelie benadrukt Christus nog: *'Als je je offergave naar het altaar brengt en je herinnert je daar dat je broeder iets tegen je heeft, laat dan je offergave daar voor het altaar achter en ga je eerst verzoenen met je broeder en kom dan terug om je offergave te brengen'* (Mattheüs 5, 23-24). Het is niet zo dat de relatie met andere mensen voorrang krijgt op de relatie met God, maar in de relatie met andere mensen wordt de relatie met God zichtbaar (Keenan, 2001; Norton & Esposito, 1994). God schiep

mensen uit liefde, om goed met elkaar te leven. Wie zich inzet voor dit goede leven, deelt daarmee in de liefde van God. Jezus belichaamde dat in letterlijke zin (Bode, 2003; Caspers, 2012, p. 21; Hastings, 2001, p. 1538)⁴¹.

Smith (1984) constateerde dat in het hedendaagse wetenschappelijk onderzoek de combinatie vrijwillige inzet en religie / religieuze instellingen vrijwel nooit wordt gemaakt. Ook Lam (2002, 2006) spreekt hierover. Oorzaak is de historische tendens in sociaalwetenschappelijk onderzoek om religie en het seculiere van elkaar te scheiden. Ook tussen de bedrijfskunde en de praktische theologie zitten sterke disciplinaire en specialisatiegrenzen die niet overschreden worden. Volgens Smith heeft dit negatieve gevolgen, zowel intellectueel als praktisch. Intellectueel, omdat er tussen vrijwillige inzet en de religieuze praktijk van kerken en andere religieuze organisaties geen kruisbestuiving is over concepten die goed werken. Praktisch omdat het niet over en weer delen van kennis, inzichten, technieken en vaardigheden niet leidt tot verspreiding naar plekken waar deze goed gebruikt kunnen worden. Volgens Smith is oecumene niet alleen nodig tussen godsdiensten, maar ook tussen godsdiensten en onderzoek op het gebied van bedrijfskunde, in het bijzonder vrijwillige inzet.

Nelson (2007) constateert dat mensen die participeren in religieuze activiteiten veelal op zoek zijn naar religieuze 'vruchten'. Zij zoeken 'connectedness with God' en doen ook om die reden vrijwilligerswerk. Om met de woorden van Nelson te spreken: *'The volunteers in this study volunteered to meet the needs of others and to provide a service for someone else and for the purpose of serving God by helping others. They were following the leadership of God in sharing their spiritual gifts with others and they wished to bring joy into the lives of others and make their world better'*.

Algemeen wordt aangenomen dat mensen die religieus actief zijn relatief veel vrijwilligerswerk doen (Becker & Dhingra, 2001). Taniguchi (2011) deed hier onderzoek naar. Het onderzoek wees uit dat er weliswaar een verband is tussen beide, maar dat iemand die religieus actief is primair vrijwilligerswerk doet binnen het eigen religieuze domein ('zuil') en zelden daarbuiten.

Notarantonio (2009) deed onderzoek naar de vrijwillige inzet van drie groepen vrijwilligers in een rooms-katholiek bisdom in New England: 'current donors', 'lapsed donors' en 'non-donors'. De resultaten toonden grote verschillen aan tussen deze drie groepen. 'Current donors' gaven aan veel plezier in de kerk te hebben, deden actief mee aan activiteiten en kenden de andere 'current donors' goed. Bij de 'lapsed donors' en de 'non-donors' deed men veel minder actief mee en daardoor kenden zij andere donoren niet goed. Een belangrijke voorwaarde voor het (blijven) geven van donaties (geld en tijd) is volgens de onderzoeker dat mensen in een bisdom elkaar kennen. En dat kan eigenlijk alleen maar door elkaar tegen te komen bij activiteiten. Om die reden is het belangrijk dat een bisdom voldoende activiteiten aanbiedt.

Tot slot deed Yeung (2004) onderzoek naar het driedimensionale verband tussen religiositeit, vrijwilligerswerk en sociaal kapitaal. Er werden vier groepen mensen onderzocht: vrijwilligers actief in de kerk, vrijwilligers actief in de kerk en ook daarbuiten, vrijwilligers die niet actief zijn in de kerk maar wel daarbuiten en mensen die geen vrijwilligerswerk doen. De belangrijkste bevinding was dat er in vergelijking met de andere groepen meer vrijwilligers zijn in relatie tot religiositeit. De groep

⁴¹ De onderzoeker heeft deze gedachtegang in het project van 2012 voorgelegd aan een tiental willekeurige vrijwilligers. Deze vrijwilligers hebben unaniem de gedachtegang die in deze paragraaf staat onderschreven. Daaronder zaten een tweetal eerstejaars die daarbij aangaven dat ze deze gedachtegang verder willen doorgronden door met dit project mee te gaan.

vrijwilligers actief in de kerk bleken samen een aanzienlijke hoeveelheid sociaal kapitaal te creëren (“networks that span culturally defined differences and networks that span vertical arrangements of power and wealth” (p 416)), meer dan het geval was bij de andere onderzochte groepen.

5.2.6 Verdere doorgroning arbeidsinhoud

Voor de meeste mensen geldt dat de inhoud van hun werk, de arbeidsinhoud, een positief effect heeft op hun welzijn. Indien de inhoud van het werk echter niet bij iemand past, kan dit belastend zijn en kunnen zelfs blessures of beroepsziekten optreden. Omdat werkzaamheden kunnen veranderen en omdat mensen kunnen veranderen kan er op een zeker moment disbalans ontstaan. Het is dus zaak om steeds de ‘fit’ tussen de inhoud van het werk en de medewerker in de gaten te houden. Eerder kwam al naar voren dat naarmate mensen positiever zijn over hun werkinhoud hun arbeidstevredenheid toeneemt. Het onderwerp arbeidsinhoud wordt hieronder aan de hand van een analyse van de literatuur verder uitgediept. Het betreffen met name algemene studies die handelen over het verschijnsel arbeidsinhoud. Dit resulteert in het volgende beeld:

Tabel 39 Overzicht van enkele wetenschappelijke artikelen over arbeidsinhoud (op auteur in alfabetische volgorde)⁴²

Auteur(s)	Titel studie	Bevindingen
(A. Bakker et al., 2012)	Reciprocal Relationships Between Job Demands, Job Resources, and Recovery Opportunities	Vastgesteld werd dat werklust negatief gerelateerd is en autonomie positief gerelateerd is aan herstel mogelijkheden. In longitudinale zin ontstond er een positieve opwaartse spiraal, een aanpassing, vanwege functie-eisen, voorzieningen en herstel mogelijkheden.
(A. Bakker, Demerouti, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)	The Job Demands-Resources Model of Burnout.	Niet uitputting, maar het ontbreken van voldoende voorzieningen heeft als effect dat mensen zich terug trekken uit hun werk.
(A. Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004)	Using the job demands-resources model to predict burnout and performance.	JD is de veroorzaker van burn-out en JR de belangrijkste oorzaak van het voorkomen van burn-out. De bevindingen ondersteunen dat JD en JR twee verschillende psychologische processen tot stand brengen.
(A. Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005)	Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout.	Vier JD aspecten en vier JR aspecten werden gebruikt om te testen of de combinatie van (hoge) eisen en (weinig) voorzieningen de hoogste niveaus van burn-out tot gevolg hebben. De hypothese hierover werd afgewezen.
(A. Bakker, Demerouti, Schaufeli, & Xanthopoulou, 2007)	The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model	Uit het onderzoek kwam naar voren dat bronnen van de persoon zelf geen compensatie vormen voor de relatie tussen functie-eisen en uitputting. In plaats daarvan beïnvloeden zij de perceptie van JR, zij ‘bemiddelen’ hier als het ware tussen.
(Györkös et al., 2012)	The Impact of Personality and Culture on the Job Demands-Control Model of Job Stress.	Deze studie geeft inzicht in de mate waarin verschillende individuele kenmerken, met name bepaalde persoonlijkheidsdimensies, het JD en JC model beïnvloeden en hierin de rol van ‘buffer’ of ‘bemiddelaar’ optreden.
(Karasek, 1979)	Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign.	In het onderzoek werd een stress-management model over ‘job strain’ (werkgerelateerde spanning) ontwikkeld en getest. De aanname was dat de genoemde spanning het gevolg is van een samenspel tussen functie-eisen en ‘job decision latitude’ (het

⁴² JD = Job Demand; JR = Job Resources; JC = Job Control

		ontbreken van autonomie). Er kwam naar voren dat er een verband bestaat tussen zware functie-eisen, een lage mate van autonomie en geestelijke spanning. Dit verband werd ook aangetoond voor werktevredenheid.
(Karasek & Theorell, 1996)	Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research.	Op grond van dit onderzoek werd vastgesteld dat het 'demand-control' model (de combinatie van een lage mate van autonomie en hoge psychologische functie-eisen) als risicofactor voor sterfte wegens ziektes op cardiovasculair gebied wordt beschouwd. Gebrek aan sociale ondersteuning op het werk lijkt dit risico te verhogen.
(Nyberg, 2010)	Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance–Job Satisfaction–Voluntary Turnover Relationship.	In dit artikel wordt ingegaan op twee verschillende theorieën over de verhouding tussen prestaties en verbondenheid met de organisatie. De eerste theorie suggereert dat werknemers die goed presteren en hiervoor worden beloofd verbonden zullen willen blijven aan de organisatie en dat minder goed presterende medewerkers de organisatie eerder zullen verlaten. De tweede theorie suggereert dat beter presterende medewerkers die ook gewild zijn bij andere organisaties, vanwege de mogelijkheden die dit biedt, eerder de organisatie zullen verlaten dan minder goed presterende medewerkers. Onderzoekresultaten tonen aan dat zowel de beloning voor goede prestaties als de kans op werkloosheid verband houden met prestaties en dat dit weer afhankelijk is van werknemers werktevredenheid en gezondheid.
(Schaufeli & Bakker, 2004)	Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study	Het verband tussen JD en JR en burn-out en betrokkenheid wordt in dit onderzoek bevestigd.
(Schaufeli et al., 1998)	Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout.	In dit onderzoek wordt ingegaan op de mate waarin 'coping' en 'control' een rol spelen in het 'job demand-control' model. Zij blijken effect te hebben op burn-out.
(Tourigny, Baba, & Wang, 2010)	Burnout and depression among nurses in Japan and China: the moderating effects of job satisfaction and absence.	Deze studie richt zich op de relaties tussen emotionele uitputting en andere dimensies van burn-out evenals depressie onder verpleegkundigen in Japan en China. Aspecten met betrekking tot houding en gedrag, zoals coping-mechanismen, zijn uitgewerkt in relatie tot de vermindering van het effect van emotionele uitputting.

Uit het bovenstaande literatuuroverzicht komt naar voren dat de wetenschap bij het bestuderen van het onderwerp arbeidsinhoud, namelijk datgene wat de werkplek inhoudt voor mensen die verbonden zijn aan een organisatie, fundamenteel kijkt naar relaties tussen functie-eisen, voorzieningen die op de werkplek worden geboden en persoonlijke bronnen en herstel mogelijkheden. En minder naar praktische aspecten die samenhangen met bijvoorbeeld het administratieve, personele, of technische ontwerp van een organisatie bij wijze van 'Applied Science'.

Functie-eisen, voorzieningen op de werkplek, persoonlijke bronnen en herstel mogelijkheden houden nauw verband met elkaar. Mogelijkheden voor herstel en de aanwezigheid van persoonlijke bronnen hebben hun grenzen. Tegelijkertijd blijken zij, als zij op een bepaalde manier en in een bepaalde

mate aanwezig zijn, een gunstige invloed te hebben op de eisen die het werk aan mensen stelt en de mate waarin mensen in staat zijn hier invloed op te hebben. Persoonlijke bronnen en herstellmogelijkheden worden in die zin beschouwd als buffer en als moderator.

5.3 Arbeidsvoorwaarden

Aangezien het centrale thema 4 (CT04) immateriële en symbolische opbrengsten unaniem als meest opvallende thema onder arbeidsvoorwaarden werd geplaatst, wordt dit centrale thema als eerste besproken. De overige centrale thema's worden daarna behandeld. Net als in de vorige paragraaf worden de centrale thema's opgeknipt in zoektermen die als ingang voor het literatuuronderzoek worden gebruikt. Dit gebeurt per thema.

Tabel 40 Centrale thema's onder arbeidsvoorwaarden (herhaling)

Arbeidsvoorwaarden		
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd
De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard	CT04	6
Het werk geeft individueel voldoening	CT11	5
Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij	CT12	4
Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats	CT33	

5.3.1 Opbrengsten

In deze paragraaf 'opbrengsten' is gebruik gemaakt van de volgende zoekwoorden: *Pay; Motivation; Compensation; Value; Incentive Pay Plan; Reward; Expectancy; Benefits; Cost; Psychological Contract; Perceiving; Job Satisfaction; Effort-Reward Balance theory.*

Het onderwerp opbrengsten wordt eerst in algemene zin beschreven. Daarna komen specifieke typen opbrengsten aan de orde die vooral voorkomen bij vrijwillige inzet, zoals statussymbolen, trots en respect, 'insurance', vriendschap en leren als opbrengst. Ook wordt ingegaan op rolconflicten bij non-monetaire opbrengsten. Ten slotte wordt de herkomst van veel van de beschreven typen opbrengsten bestudeerd, namelijk de werking van vroegere gilden.

Algemeen

In de civil society is de ruilrelatie om werkzaamheden te verrichten vaak non-monetair van aard, er komt geen muntstelsel aan te pas. De ruilrelatie is meer gebaseerd op het beginsel 'if you scratch my back I'll scratch yours'⁴³. Natuurlijk krijgen vrijwilligers *iets* terug voor het werk dat ze verrichten (J. Wilson & Musick, 1999).

Brown & Zahrly (1989) hebben 'non-monetary rewards' in hoofdlijnen in kaart gebracht voor vrijwillige inzet. In het onderzoek werd de besteding van vrije tijd, investeringen die daarbij gedaan worden en de link tussen het vrijwilligers gedrag en latere resultaten van de inspanningen bekeken. Dit op basis van de hypothese dat het vrijwillig geven van tijd analoog is aan het geven van geld. Als deze hypothese zou kloppen, maakt het iemand niet uit of een activiteit kan worden bevorderd door óf een donatie te doen van \$10 óf één uur vrijwilligerswerk. De tijd die een vrijwilliger geeft kan uitgedrukt worden in een waarde, namelijk die waarde die een vrijwilliger subjectief toekent aan een extra uur van zijn of haar tijd. Dit is de zogenaamde marginale rente van vervanging (Marginal Rate of

⁴³ Read as: 'You do a favor for me and I'll do a favor for you; If you do something for me that I cannot do for myself, I will do something for you that you cannot do for yourself' (Sykes, 1987).

Substitution (MRS)) tussen tijd en geld. Afwijzing van de hypothese, hetgeen in het onderzoek inderdaad gebeurde, resulteerde in de alternatieve hypothese dat vrijwilligers de inzet van hun tijd anders waarderen dan verondersteld werd, namelijk door hier een vorm van beloning van hun inzet aan te koppelen. Dit gaf aanleiding om te kijken wat de hogere MRS behelsde. Vastgesteld werd dat het potentieel belang dat een vrijwilliger hecht aan deelname aan een activiteit door hier tijd in te stoppen gekoppeld was aan drie vormen van beloning: de mogelijkheid om te socialiseren, om carrière-relevante vaardigheden op te doen en de fysieke voldoening om daadwerkelijk te helpen.

Isham & Kolodinsky (2006) vroegen zich af of het klopt dat vrijwillige inzet een alternatief kan zijn voor het opbouwen van sociaal kapitaal. Zij stelden deze vraag omdat Putnam (1995) zich zorgen maakte over het dalen van het sociaal kapitaal in de Verenigde Staten. Isham & Kolodinsky kwamen met een bevestigend antwoord: hoe meer vrijwilligerswerk, hoe groter het sociaal kapitaal wordt bij individuen. Onder sociaal kapitaal verstonen de onderzoekers ten eerste 'social connections in networks'. Elk mens kent wel honderd andere mensen. Die honderd andere mensen kennen ook weer honderd mensen. Als men participeert in een vrijwilligersorganisatie met veel klanten, medevrijwilligers, werknemers en zo voort, is het mogelijk om uit dat enorme netwerk voordelen te halen. Aldus: "rewards that provide member satisfaction from the sociable presence of and interaction with other members" (p.371). De tweede vorm van sociaal kapitaal die de onderzoekers bedoelden in dit onderzoek is de ontwikkeling van 'civil potentation'. Civil potentation wordt verkregen bij het uitvoeren van burgerplicht in een sociale omgeving waar wederkerigheid wordt verwacht. De gedachte is dat iemand zich makkelijker beweegt tussen mensen in de maatschappij als de betreffende persoon voldoet aan de verwachtingen van burgerplicht.

Janey, Tuckwiller & Lonquist (1991) toonden 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 'volunteer-developped skills to paid employment' 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 vervolgens meer kans op de (betaalde) arbeidsmarkt als men extra curriculaire vrijwilligerswerk doet (Alkin & McNeil, 2001).

MacNeela (2008) deed psychologisch onderzoek naar 'geven en nemen' bij Ierse vrijwilligers in gezondheidsorganisaties. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek was dat vrijwilligers niet zozeer handelen vanuit altruïstische motieven maar vooral hun eigen belangen maximaliseren. Bijvoorbeeld doordat vrijwilligers minder geïsoleerd willen zijn in hun lokale gemeenschap of vanuit de behoefte om zich persoonlijk te ontwikkelen.

In een aantal gevallen zijn vrijwilligers bereid 'Health Care Volunteering' te doen omdat het ze simpelweg mogelijk wordt gemaakt om dit te doen, bijvoorbeeld doordat er in hun omgeving een vrijwilligersorganisatie bestaat waar iemand zich alleen maar bij hoeft aan te sluiten. Rosentraub, Harlow & Harris (1992) toonden aan dat als er een goede infrastructuur aanwezig is in een bepaald geografisch gebied zodat mensen direct aan de slag kunnen, er dan ook veel vrijwilligers zijn.

Erkenning en waardering zijn voor vrijwilligers belangrijk, maar doorgaans niet in de vorm van grote, materiële geschenken / beloningen (Pauwels, 2007). Het gaat vrijwilligers primair om het vrijwilligerswerk zelf. Dat moet leuk en nuttig zijn. Vrijwilligers worden gedreven door de inhoud van het werk en door persoonlijke erkenning uit hun omgeving. Extrinsieke motieven, zoals betaling, zijn minder essentieel en minder effectief dan in een betaalde arbeidssituatie (Antoni, 2009; Frey &

Goete, 1999). Wanneer vrijwilligers betaald krijgen voor hun werkzaamheden, werken ze minder (Fiorillo, 2011). Al in 1970 ontdekte Titmus (1970) dat de innerlijke gedrevenheid om vrijwilligerswerk te doen zelfs negatief kan worden beïnvloed door zaken of beloningen van buitenaf, met als gevolg een lagere intrinsieke motivatie. Zo bleek dat een relatief hoge beloning voor bloeddonaties tot een ander type donateur leidde en zelfs een lagere kwaliteit van bloed tot gevolg had.

Deckop & Cirka (2000) hebben de effecten van 'merit pay' bij non-profit organisaties beschreven. Wat gebeurt er als we mensen belonen als ze iets goeds doen voor de organisatie? Ook zij concludeerden dat de intrinsieke motivatie wordt ondermijnd in een dergelijk geval. Vrijwilligers gaan werken vanwege de beloning en niet meer op grond van andere motieven.

Borzaga & Tortia (2006) experimenteerden met de vraag naar de betekenis van tevredenheid en loyaliteit voor (betaalde) werknemers in verschillende typen organisaties. Wat tevredenheid betreft blijken intrinsieke motivatie en relationele verhoudingen het meest van invloed te zijn. Wat loyaliteit aan de organisatie betreft lijken aspecten zoals tevredenheid, alsmede economische en procesgerelateerde aspecten van het werk de grootste impact te hebben. De tevredenheid van werknemers in non-profitorganisaties is hoog en vaak hoger dan in andere organisatievormen, waarbij tevens een koppeling wordt gelegd met zingeving. Dit geldt ook indien er sprake is van relatief lage salarissen, situaties waarin er een gebrek aan personeel en middelen is of een hoge werklast. Bovendien lijken werknemers in non-profitorganisaties meer bereid om overuren te maken. Blijkens het onderzoek zijn zij 'trouwer' aan de organisatie dan werknemers in andere organisaties.

Garner (2011) deed onderzoek naar 'frustrating events' die zich voordeden in vrijwilligersorganisaties. Dit onderzoek nuanceert het beeld van het voorgaande onderzoek naar de tevredenheid en loyaliteit van vrijwilligers. Vrijwilligers gaven namelijk aan dat zij niet lang bij een vrijwilligersorganisatie actief zullen zijn als in de organisatie geen enkel zicht is op persoonlijke ontwikkeling (o.a. loopbaan), er veel te veel verloop is, er sprake is van 'aggressive voice' en er te veel verzuim is waarbij vrijwilligers steeds moeten opdraaien voor andermans werk. Het organisatietype kan motiverend zijn voor medewerkers, maar door het regelmatig voorkomen van *frustrating events* is de organisatie een demotiverende werkplek geworden.

Vrijwilligersorganisaties werken soms met betaalde inzet om vrijwilligers te ondersteunen. Een vrijwilligersorganisatie die te veel betaalde inzet heeft loopt het risico de salariskosten niet meer te kunnen betalen. De vraag is welk werk door betaalde krachten gedaan moet worden en welk werk door vrijwilligers. Baker & Murawski (1986) hebben een methode ontwikkeld om te bepalen waar de betaalde inzet beter *niet* kan worden ingezet om zo kosten te besparen. De methode die zij ontwikkelden is een econometrisch model dat de investeringen die de organisatie heeft gedaan (salaris, kantoor), vergelijkt met de waarde van de 'output' van de vrijwillige inzet. Op grond van het model kan een organisatie een strategie ontwikkelen om te bepalen wanneer welke vorm van inzet beter is.

Brown (1999) onderzocht op haar beurt hoe hoog de besparingswaarde is bij het inzetten van vrijwilligers. De meest gangbare berekening om betaalde inzet en vrijwillige inzet met elkaar te vergelijken is om de full time equivalenten (FTE) van vrijwillige inzet in de organisatie af te zetten tegen de FTE's voor betaalde inzet die nodig zijn om hetzelfde werk te doen. Er wordt een alternatieve vergelijking gesuggereerd waarbij belastingvoordelen worden mee berekend. Ook worden de economische voordelen meegenomen in de berekeningen omdat men producten en

diensten kan leveren die minder kosten (door afwezigheid van loongebouw). Ten slotte worden de meningen van de afnemers betrokken in de berekeningen die de producten en diensten. Een conclusie van Brown was dat afnemers de waarde van door vrijwilligers gemaakte producten of diensten in economische zin overschatten (met 25%), terwijl zij tegelijkertijd de waarde van de opbrengsten die vrijwilligers genereren voor de organisatie iets onderschatten. Bij het generaliseren van deze micrometing concludeerde Brown dat de bandbreedte van de waarde van vrijwilligerswerk van 262 miljard tot 410 miljard dollar verhoogd kan worden in de Verenigde Staten van America. Een besparingswaarde dus van bijna 150 miljard dollar.

Graff (2006) bracht in het werk *When Volunteers Cost More Than They Return* in kaart op welke manier het concept van winstmarge dat door profit organisaties wordt gehanteerd, toegepast zou kunnen worden op vrijwillige inzet. Hij onderzocht het begrip 'opbrengst' bij vrijwilligersorganisaties als concept om opbrengsten te benoemen en te kunnen vergelijken. Sajardo & Serra (2011) vroegen zich echter af of het ooit mogelijk zal zijn om te bepalen hoeveel waarde vrijwilligers voor een organisatie vertegenwoordigen in vergelijking met betaalde inzet. Zij stelden dat er veel technische hinderpalen zijn om hier goede empirische analyses voor uit te voeren, naast sociaal-politieke belemmeringen en weinig wetenschappelijke 'drive' om dergelijk onderzoek uit te voeren.

Concluderend kan gesteld worden dat de ruilrelatie in de civil society vaak non-monetair is. Drie bronnen van beloning van deelname blijken hieraan ten grondslag te liggen (E. P. Brown & Zahrlly, 1989): de mogelijkheid om te socialiseren, om carrière vaardigheden te ontwikkelen en de fysieke voldoening die daadwerkelijk helpen geeft (het geven zelf is de beloning). Deze drie bronnen worden ook in de Centrale Thema's uit de onderzoeksomgeving weerspiegeld:

Tabel 41 Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Socialiseren'

Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Socialiseren'	
CT08	Communicatie verloopt heel direct langs korte lijnen
CT09	Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar
CT15	Communicatie en overleg zijn er in overvloed
CT19	Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen
CT27	Iedereen wordt als gelijke behandeld
CT30	Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid
CT33	Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats

Tabel 42 Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Mogelijkheid voor carrière vaardigheden'

Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Mogelijkheid voor carrière vaardigheden'	
CT01	Het werk vraagt veel deskundigheid
CT02	Er is ruimte om deskundigheid te verwerven
CT18	Er wordt gewerkt met een matrixstructuur
CT21	Er is voldoende deskundigheid aanwezig
CT24	Het werk is leerzaam

Tabel 43 Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Fysieke voldoening om daadwerkelijk te helpen'

Selectie Centrale Thema's die kunnen vallen onder 'Fysieke voldoening om daadwerkelijk te helpen'	
CT03	Het werk is hartverwarmend
CT04	De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard
CT09	Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar
CT11	Het werk geeft individueel voldoening
CT12	Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij
CT17	Het werk is een zinvolle tijdbesteding
CT25	Het werk is kort en krachtig
CT26	Het werk is fysiek zwaar

Op grond van het voorgaande is helder dat vrijwilligers zelf belang hebben bij het werk dat ze doen en niet zozeer handelen vanuit altruïstische motieven. De literatuur geeft aan dat vrijwilligers zich niet lang aan de organisatie zullen binden als deze geen zicht geeft op de beloningsvormen zoals hiervoor geschetst. Bij een groot verloop kan er zelfs sprake zijn van 'aggressive voice' met als gevolg dat een steeds kleiner wordende groep vrijwilligers moet opdraaien voor andermans werk, met alle negatieve gevolgen van dien. Van belang is te beseffen dat vrijwilligers pas in staat zijn vrijwilligerswerk te doen als hen dat mogelijk wordt gemaakt. Voor de vrijwilligers in de onderzoeksomgeving wordt het vrijwilligerswerk makkelijk gemaakt omdat alles dat daarvoor nodig is voorhanden is. Van vervoer met een chartervliegtuig, verblijf in een zorghotel, een dagprogramma, tot en met ervaren vrijwilligers die kunnen vertellen wat er moet gebeuren. Met andere woorden, het werk dat vrijwilligers moeten doen moet door de organisatie goed gefaciliteerd worden. Hierbij wordt nogmaals onderstreept dat indien er geld geboden zou worden dit houding en gedrag juist negatief zou beïnvloeden (Pfeffer & DeVoe, 2009; Yamamoto, 2011). Hieronder worden diverse mogelijkheden geschetst om op positieve wijze in te spelen op de behoefte van vrijwilligers aan een bepaald type beloning. Deze zijn allen in de onderzoeksomgeving aangetroffen.

Statussymbolen als opbrengst

Statussymbolen gelden als voorbeeld van het type beloning waar behoefte aan is bij mensen die vrijwilligerswerk doen (Scarfe, 2007). Dit betreffen de gewonnen beker bij een sportwedstrijd of de 'eer' dat men in een bepaald gebouw mag werken (Ancona, 2012; Vollmer & Koppen, 2010)⁴⁴. Soms is zelfs het type vrijwilligerswerk een 'beloning' (Willis, 1977). De sociale status is het aanzien, de eer, de stand, het prestige dat iemand verwerft en met zich meedraagt in de sociale groep waarin hij zich beweegt. Aanzien wordt voor een belangrijk deel bepaald, vormgegeven en bevestigd door verworven symbolen (Geerts & Boon, 1999; Halsberghe, 2008; Hiltermann, 1953). Status kan soms verworven worden doordat de vrijwilligersorganisatie symbolen beschikbaar stelt die ergens anders niet verkregen kunnen worden.

In de onderzoeksomgeving spelen statussymbolen ook een rol. Een vrijwilliger die vaak aan het project deelneemt wordt een 'professional' die in toenemende mate de status van onmisbaar verkrijgt. Dit kan ook worden afgelezen aan de Medaille Ruban Rouge: iedere keer als een vrijwilliger deelneemt komt er een kruisje bij op die medaille. Zilvergekleurde kruisjes tellen als één, goudgekleurde als vijf. In termen van loopbaanontwikkeling kan dit worden opgevat als een reeks

⁴⁴ "Hoe belangrijk is het creëren van een 'healing environment'; het scheppen van een aangenaam onderkomen voor mensen die tijdelijk of voorgoed zijn aangewezen op zorg. De achterliggende gedachte is dat een uitgesproken visie op hoe die zorg moet worden verleend, kan leiden tot bijzondere architectuur waarin mensen heel graag in willen verblijven. De Hedy d'Ancona-prijs voor excellente zorgarchitectuur stimuleert de innovatie van zorgconcepten in relatie tot architectuur" (www.hedydanconaprijs.nl).

achtereenvolgende 'machtsposities'. Iedere deelname leidt tot een specifieke positie. Elke positie kent voor- en nadelen in termen van steun, werkbelasting, autonomie en gezondheidsrisico's (J. Meyer, 1995). In de literatuur wordt vrij veel aandacht besteed aan de machtsposities die in een organisatie ingenomen kunnen worden en aan de bijbehorende status (Greene, 1998; J. Meyer, 1995; Poppe, 1988; Pruijt, 2000).

Macht als woord komt van het werkwoord mogen. Het vermogen om iets te doen, wat door iemand gedaan kan worden of van hem afhangt, in staat zijn om iets voor elkaar te krijgen, of de heerschappij hebben over zaken of personen. Het woord *machtig* is daar weer van afgeleid: het vermogen om iets te hebben, sterk ontwikkeld zijn en daardoor indrukwekkend (Geerts & Boon, 1999). Dit kan gaan over een individu maar ook over een groep mensen of een organisatie. De journalist Hooghiemstra (2005) van het NRC die een keer participeerde in de onderzoeksomgeving was onder de indruk van de opgebouwde macht die de Commissie Lourdes door de jaren heen heeft verworven. Samenvattend schreef ze daarover: "de nobiliteit sterft uit en kerken lopen leeg, maar bij de Orde van Malta in Lourdes is daar niets van te merken. Integendeel: in Lourdes is men bijeen als ware men een machtige familie". "Als je jong bent en je wilt wat", zo stelde Hooghiemstra, "dan sluit je je aan bij de Orde van Malta in Lourdes en kun je deel van deze macht uitmaken".



Foto-impressie 1 Medaille Ruban Rouge van de Commissie Lourdes; deze zorgvrijwilliger is acht keer mee geweest, te zien aan de bevestigde kruisjes (foto: www.ordevanmalta.nl)

Een vrijwilliger kan een zekere status ontlenen aan verworvenheden die gerelateerd zijn aan macht en die als compensatie dan wel tegemoetkoming dienen voor verrichte werkzaamheden. In de onderzoeksomgeving spelen de volgende machtsposities op individueel niveau een rol:

- Beloningsmacht: bijvoorbeeld een ouderejaars draagt een jongerejaars voor om lid te worden van de Orde van Malta. Jongerejaars hebben vaak de perceptie dat ouderejaars het vermogen hebben om dergelijke beloningen uit te delen aan diegenen die de taken naar behoren uitvoeren.
- Afdwongen macht: jongerejaars doen precies wat ouderejaars hun opdragen. Dit is gebaseerd op de angst en perceptie van jongerejaars dat ouderejaars het vermogen hebben om diegenen die de taken niet naar behoren uitvoeren, te berispen. Men noemt dit in de literatuur 'coercive power': *based on the ability to withhold desired resources or make life unpleasant for those who do not comply with the power holder's requests* (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2007d).

- Legitieme macht: wie eenmaal lid is van de Orde van Malta heeft ook stemrecht in de vereniging. Niet-leden hebben de perceptie (en het is niet alleen maar perceptie) dat de leden het recht hebben om invloed uit te oefenen in de organisatie als geheel of zelf daarbuiten (D. Hooghiemstra, 2005).
- Referentiemacht: men voelt zich aangetrokken tot een persoon omdat die een bepaalde maatschappelijke positie heeft (in de onderzoeksomgeving bevinden zich relatief veel dergelijke personen). De jongerejaars proberen zich te identificeren met deze personen. Iemand heeft niet altijd de autoriteit om bepaalde ondergeschikten te belonen of te bestraffen, maar hij kan nog wel macht uitoefenen omdat anderen hem respecteren (Dronkers, 2000).
- Expertisemacht: jongerejaars zien ouderejaars als mensen die competent zijn en over bepaalde kennis, inzichten, technieken of vaardigheden beschikken die de jongerejaars nog niet hebben.
- Relatiemacht: dit is het resultaat van persoonlijke en professionele toegang tot belangrijke relaties, sleutelfiguren en informatie. Iets wat jongerejaars minder hebben (W. Baker, 2001; Bruijn & Heuvelhof, 1999; Kwakman & Burgers, 2005)

Naast macht zijn er nog meer statussymbolen die kunnen gelden als beloning. Belangrijk is steeds dat de symbolen op zichzelf niet zoveel geldswaarde heeft maar de ontvanger wel aanzien geeft. Het moeten voorwerpen zijn (de symbolen) die ergens anders niet verkregen kunnen worden. Zo is een trofee een beloning die wordt verkregen voor een bepaalde prestatie richting een organisatie. Zoals gezegd heeft het voorwerp op zichzelf niet veel waarde maar dient uitsluitend om te laten zien dat er een bepaalde prestatie is geleverd. Tegenwoordig worden dit soort trofeeën meestal in de vorm van 'prijzen' gegeven bij sportevenementen. Het gebruik is echter heel oud. Al bij de Romeinen konden individuen een *trophaeum* verdienen. Als het een groep mensen betrof werd er een klein gebouwtje neergezet. Niet zozeer als tempel of om in te wonen, maar puur als statussymbool voor de groep mensen die de prestatie had geleverd. Als er een grootse prestatie was geleverd verrezen zelfs enorme bouwwerken, zoals de Arc de Triomphe in Parijs. De Romeinen hadden dit gebruik weer overgenomen van de Oude Grieken (τρόπαιον (*tropaion*)). De Oude Grieken gaven winnaars van de Olympische Spelen bijvoorbeeld een lauwerkrans voor op hun hoofd, hetgeen als het ultieme statussymbool werd beschouwd, omdat Nikè, de godin van de overwinning in de Griekse mythologie ook een lauwerkrans droeg (Grolier, 1981; Hiltermann, 1953; Norton & Esposito, 1994; Smelser & Baltes, 2001).

Voor het betrokken individu is het belangrijk dat de verworven status goed naar de omgeving wordt gecommuniceerd. Omdat individuen tot vele groepen behoren (gezin, werk etc.) moet er bovendien *apart* naar de betreffende groepen worden gecommuniceerd, anders heeft de verwerving van status niet veel zin. In de onderzoeksomgeving wordt dit goed gefaciliteerd. Naast de Medaille Ruban Rouge wordt er bijvoorbeeld ook een pontificale groepsfoto gemaakt voor thuis, worden er foto's op een website geplaatst en verslagen uitgewisseld via het Mededelingenblad van de Orde van Malta dat elke deelnemer een jaar lang ontvangt. Bij andere organisaties heeft men bijvoorbeeld (wissel)bekers, een (bronzen) standaard of beeld, een insigne, een acte of een cadeaubon. Het naar de omgeving communiceren van de verworven status is in feite een vorm van marketing dat men goed bezig is.

Hoe dat in de praktijk kan uitpakken bleek onder andere uit het onderzoek van Odendahl (1989). Hij nam 140 interviews af onder zeer bemiddelde Amerikaanse filantropen. De meeste geïnterviewden bleken giften te geven aan instituties en programma's die de *upper class* dienden, zoals besloten musea, privé universiteiten of bepaalde ziekenhuizen. Het geld kwam niet terecht bij zorgbehoevenden in de maatschappij. Sociale diensten bijvoorbeeld kregen in de regel geen geld. De betreffende filantropen zagen daar geen heil in, hun doel was het verkrijgen van status en invloed binnen de eigen familie, bij kennissen, in de politiek en in organisaties waar ze zelf gebruik van maakten. Onderzoek van Eckstein (2001) wees hetzelfde uit. In Angelsaksische landen bijvoorbeeld is gebruikelijk dat gebouwen van non-profit organisaties de namen van de grootste filantroop dragen. Het naamplaatje op dat gebouw geldt voor de geldgever als trofee⁴⁵. In Nederland doet men dit niet wat, en dat is nog niet onderzocht, negatieve gevolgen zou kunnen hebben. Het dagblad NRC Handelsblad zinspeelde een keer op het invoeren van deze nonmonitaire beloningen. Volgens het artikel zouden gelden kunnen vrijkomen. Maar ook de Nederlandse upper class moet zijn isolement verlaten en er mee aan de slag gaan (J. Scholten, 2011; Shenkar & Yuchtman-Yaar, 1997).

Het uitdragen van de individueel verworven status van vrijwilligers naar derden kan voor de organisatie een interessant mechanisme zijn. Thomas, Mullen, & Fraedrich (2011) deden onderzoek naar 'the word-of-mouth-mechanism' (WOM), bij ons in Nederland genoemd 'mond-op-mond-reclame'. Veel organisaties besteden aandacht aan *customer relation management* (CRM) om ervoor te zorgen dat klanten tevreden zijn en positief over de organisatie spreken. Met als doel nog meer klanten aan te trekken. Dit WOM-mechanisme blijkt ook te kunnen werken bij *medewerkers*. Als de organisatie CRM inzet naar de medewerkers die trofeeën, status en of macht hebben verworven en met waardering over de organisatie spreken, dan kan dat positieve invloed hebben op het werven van nieuwe medewerkers.

Trots en respect als opbrengst

Trots is een emotie die wordt gekenmerkt door een sterk gevoel van respect voor iemand of voor iets in de omgeving (Geerts & Boon, 1999). Volgens Boezeman (2007, 2009; 2008) zijn trots en respect belangrijk voor vrijwilligersbehoud. In de onderzoeksomgeving vervullen trots en respect een wezenlijke rol. Vanwege de uniformen die alle Malta-vrijwilligers dragen, is het bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar wie een vrijwilliger is voor de Orde van Malta. Op uniformen zitten badges zoals een naamplaatje waarop wordt vermeld uit welk land een vrijwilliger afkomstig is, hoe vaak deze mee is geweest en nog enkele andere tekens.

De symboliek van uniformen en badges maakt het mogelijk het innerlijke te verwoorden. Het woord symbool is afgeleid van het Griekse 'sumballo' dat 'samenzweren' betekent. In de klassieke oudheid bestond een symbool uit de twee gebroken helften van een voorwerp (bijvoorbeeld een ring) die, wanneer de helften weer werden samengebracht, als herkenningsteken dienden voor bijvoorbeeld een vriendschap of de sluiting van een verdrag. Het dragen van een tenue betekent dat de drager één is met de gedachte achter die kleding (Kimman, 1991). Kleding kan in algemene zin trots en respect oproepen bij de drager. Het dragen van een uniform kan in het vrijwilligerswerk (maar ook daarbuiten) worden gezien als opbrengst, vrucht of profijt van werkzaamheden die worden uitgevoerd.

⁴⁵ Zo zijn de meeste colleges in Oxford genoemd naar de stichters (http://www.ox.ac.uk/colleges/colleges_and_halls_az/index.html).



Fotoimpressie 2 Detail van het tenue van een vrouwelijke zorgvrijwilligster, werkzaam voor de Orde van Malta (Jansen & Jansen-Schwaab, 2004)

Volgens Kimman (1991) drukt kleding bij (werk)uniformen, klederdrachten en sporttenues uit welke inhoud mensen aan het leven of een situatie geven. Op grond van een kledingvoorschrift wordt collectief hetzelfde gedragen. Bij een bal of gala verschijnen de heren in rokkostuum en dames in een galajurk. Ook houseparty kennen kledingvoorschriften, al kunnen die van feest tot feest verschillen. Op scholen, in de rechtspraak, in kerkelijke ambten en het leger komen uniforme kledingwijzen voor. Soms wordt een kledingvoorschrift officieel vastgelegd. Dat is ook het geval in de onderzoeksomgeving. In de appendix zijn enkele voorbeelden van kledingvoorschriften opgenomen.

Insurance als opbrengst

Voor sommige medewerkers is het verkrijgen van een 'insurance' de belangrijkste factor om zich wel of niet aan een organisatie te committeren. Arnold omschrijft 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., 1998d, pp. 322-323). Volgens Maund sluit iemand een 'deal' met de organisatie en blijft daar zolang deze deal aantrekkelijk genoeg is. Als elders een betere 'insurance' is te verkrijgen, zal de vrijwilliger een overstap naar die andere organisatie overwegen. Hij kiest voor een andere omgeving of een doelgericht systeem ('purposeful system' / 'goal setting') als die een meer ideale positie geeft in vergelijking met de huidige (Locke, 1981; Locke & Henne, 1986; Locke & Latham, 1984, 1990). Door te expliciteren wat de organisatie vrijwilligers biedt, wordt duidelijk gemaakt dat 'onbetaald' niet 'onbeloond' betekent en dat 'voor anderen of de samenleving' niet uitsluit dat een vrijwilliger er zelf ook wat aan kan hebben (Deci & Ryan, 2000; Meijs, 1997, p. 204).

Dat vrijwilligerswerk soms een hoge 'insurance'-betekenis heeft moge duidelijk zijn. Tijd is schaars en bovendien: tijd is vaak geld. Er moeten dus redenen zijn waarom iemand voor een bepaald type vrijwilligerswerk kiest en niet voor iets anders (Cnaan & Handy, 2005; Groesbeek & Janssen, 2004; Harms, 2006). Hoewel de beschikbare vrije tijd tussen 1975 en 2000 met 6 procent is afgenomen, zijn de uitgaven voor vrije tijd in dezelfde periode met 78 procent gegroeid. Met andere woorden: de waarde van de vrije uren neemt toe (Breedveld & Broek, 2001, p. 47; Harms, 2006, p. 22). Omdat de gemiddelde vrijwilliger het druk heeft in zijn leven en vrije tijd qua waarde steeds meer toeneemt, kiest de vrijwilliger activiteiten die het meest opbrengen (Haan & Broek, 2003; IVR, 2007a, 2007b). Lynch (2007) zegt daarover: 'If volunteers arrive at the organization's front door and find that staff do

not have anything for them to do, they will feel that their time is not respected by members of staff. As a consequence, they may decide to do something else with their discretionary time'.

Vriendschap als opbrengst

Opbrengsten voor vrijwilligers zijn, zo komt steeds naar voren uit de bestudeerde literatuur, met name hoog op de sociale dimensie. Ook het ontstaan van vriendschapsbanden is hier een goed voorbeeld van. In een econometrisch Frans onderzoek bleek dat de meeste vrijwilligers vriendschap zoeken. 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. Volgens De Vries (2008) levert vrijwilligerswerk voor een kwart van de respondenten een liefdesrelatie op. In de onderzoeksomgeving gaven respondenten bijvoorbeeld vrijwel unaniem aan dat zij vriendschapsbanden hadden opgedaan. Alternatieven liggen in de sfeer van (sport)clubs, café-/theaterbezoek, opleiding/cursus of relatiebureaus. Deze activiteiten vergen net als vrijwilligerswerk ook kosten of inspanningen om eenzelfde doel te bereiken.

Hooghe (2003) beschreef in een artikel 'Why should we *not* bowling alone' hoe het komt dat mensen steeds meer individueel participeren in de maatschappij en welke gevaren daaraan verbonden zijn. Hij gaf aan dat als mensen samen dingen doen dat niet alleen belangrijk is voor de betreffende mensen maar ook voor de maatschappij als geheel. Onderzoek hierover in de Verenigde Staten wees uit dat als mensen minder samen doen in de civil society er meer discriminatie, minder democratie, minder scholing/opleiding, meer criminaliteit, slechtere gezondheidszorg en hogere belastingen zijn. Omdat het oorspronkelijke onderzoek in de Verenigde Staten was uitgevoerd (Hoodbhoy, 2001; Putnam, 1995) deed Hooghe een vergelijkbaar onderzoek in België om te bezien of de conclusies van Hoodbhoy daar ook opgingen. De survey liet zien dat in de Belgische cultuur en samenleving de mensen veel samen deden, intensief samen opgetrokken in verschillende verenigingen en in het uitgaansleven. In de Belgische samenleving zijn er dan ook veel minder problemen op het gebied van discriminatie, democratieniveau, scholingsniveau, criminaliteit, gezondheidszorg en belastingen in vergelijking met de Verenigde Staten van America.

Al in de oudheid was duidelijk dat het belangrijk is samen te werken in de civil society om een gezonde maatschappij te verkrijgen en te behouden. Peterson & Peterson (1973) lieten zien dat er bij de Oude Grieken, nog lang voor de Hellinistische periode, vele groeperingen waren die regelmatig samen kwamen om sport te bedrijven, zieken te helpen of bouwwerken te maken. Dat is in essentie vergelijkbaar met de functie die hedendaagse vrijwilligersorganisaties hebben in de civil society en samenleving in het algemeen.

Widmer (1985) deed onderzoek naar de vraag waarom mensen bereid zijn om deel te nemen in een bestuur zonder dat hier betaling tegenover staat. Hoewel leden van een bestuur meerdere en complexe redenen hebben voor deelname springen er twee specifieke redenen uit: zij hebben zelf belang bij het behalen van specifieke beleidsresultaten en komen gelijkgezinden in het bestuur tegen.

Leren als opbrengst

Een ander beloningsaspect is de mogelijkheid om te leren. In paragraaf 5.2.4, bij de beschrijving van onderwerpen die vallen onder arbeidsinhoud, werd al iets over 'leren' gezegd. Kunnen leren is vaak een voorwaarde voor vrijwilligers om ergens aan de slag te gaan en om er te blijven. De onderzoeksomgeving biedt alle ruimte om ervaring op te doen. Deskundigheidsbevordering op basis van ervaring verhoogt de kwaliteit van het werk van vrijwilligers en kan gezien worden als een vorm van opbrengst. Tegelijkertijd geeft de aandacht voor deskundigheidsbevordering aan dat er hogere eisen worden gesteld aan de inzet van vrijwilligers (Dillen & Romme, 1996; Kearsly, 1994, pp. 630-662; Paauwe, 1999; Vijselaar, 1990, pp. 246-275).

Vrijwilligers ervaren deskundigheidsbevordering als een belangrijke vorm van erkenning van de relevantie van hun inzet (Plemper & Laan, 2003; Plemper & Moll, 2005). Vrijwilligers in de onderzoeksomgeving kunnen hun deskundigheid bevorderen door jaar na jaar te participeren in het project en te groeien in professionaliteit, onder andere op basis van de hulp en aanwijzingen van andere vrijwilligers. De ervaren vrijwilligers zorgen er zelf voor dat onervaren vrijwilligers (dan wel potentiële vrijwilligers) graag in hun buurt zijn om van hen het vak te leren (Hottentot & Kuperus, 2002; A. Palmer, 2007). Jongerejaars leren van ouderejaars hoe bepaalde zorghandelingen verricht moeten worden en helpen mee om bepaalde verpleegkundige handelingen uit te voeren. Ook met relatief eenvoudige activiteiten, zoals het uitvoeren van de nachtwacht of een gesprek met een hulpbehoevende, worden praktijkervaringen opgedaan en cognitieve vaardigheden verkregen (zoals probleemoplossing) die elders niet altijd eenvoudig te verkrijgen zijn (cfm. Reitsma & Verhoeven, 1994, p. 400).

Mohan (1994) constateert dat er op scholen in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van 'service learning', vrijwilligerswerk door studenten zodat zij kunnen leren in de praktijk. In de Verenigde Staten promoten politieke partijen 'integrating community service with academic study' om jonge mensen een politieke attitude te laten ontwikkelen die hun latere stemgedrag beïnvloedt.

Al eerder werd het voorbeeld gegeven van de Stichting Oude Groninger Kerken (SOGK). Grote hoeveelheden zilver of koper poetsen is over het algemeen niet zo'n leuk werkje, maar als dat gebeurt onder begeleiding van een juwelier die uitlegt hoe een antieke zilveren schaal het beste behandeld kan worden, wordt het opeens wel een leuke bezigheid. En helemaal als een kunstgeschiedkundige tijdens het poetsen uitleg geeft over de voorwerpen (Schueren, 2005; Schueren & Meeuwssen, 2006).

Limerick (1992) vroeg zich af waar de bron van het leren gezocht moet worden. Vrouwen blijken te leren via de sociale relaties die ze in het vrijwilligerswerk opbouwen. Bij mannen zit de bron van het leren meer in het instrumentele van het vrijwilligerswerk. 'Personal empowerment' is een fundamentele overweging voor mensen om zich te binden aan vrijwilligerswerk. Omdat elke vrijwilligersorganisatie en de onderdelen van die organisaties andere karakteristieken hebben, stellen de respondenten het op prijs om zoveel mogelijk van deze karakteristieken te kunnen ervaren. Op die manier kunnen ze 'their personal needs and sources of empowerment' in kaart brengen en zichzelf verbeteren.

Gilden en leren

Voordoelen en nabootsen zijn van alle tijden. Bij gilden⁴⁶ was dit een belangrijke methode om kennis over te dragen, meestal generaties lang. Als iemand in staat was een complexe handeling op de werkplek voor te doen aan een leerling, werd hij als meester gekwalificeerd (Hardjono, 1999). Hij kon in het vervolg laten zien wat de mores zijn en hoe instrumenten moeten worden bediend, volgens een methode die door de jaren heen was ontwikkeld en geperfectioneerd (Hartog & Kraayvanger, 1989; Reitsma & Verhoeven, 1994, pp. 398-409). In de afgelopen decennia is dat intensieve leerproces op de werkplek grotendeels verdwenen. Daarvoor in de plaats zijn er scholen gekomen waar men diploma's kan behalen die een bepaald niveau van kennis en/of vaardigheden vertegenwoordigen, hoewel men nog geen meester⁴⁷ is.

In de onderzoeksomgeving leert men juist wel op de werkplek zelf. Er is geen externe scholing vooraf. De werkzaamheden worden net als in de gilde-traditie van de senior naar de junior overgedragen (cfm. Dimech, 2006; SMHOM, 1998, pp. 9-10; 2007, pp. 1-21). Vanaf het begin worden nieuwe vrijwilligers begeleid door ouderejaars. De ouderejaars leren de beginners ook om te gaan met moeilijkheden. Doordat de beginners van de ouderejaars leren hoe zij tegen lastige dingen aan kunnen kijken, vergroot dit hun commitment.

De beginnende vrijwilliger is dus min of meer een beginnende ambachtsgezel. Het woord ambacht komt van het Latijnse woord 'ambactus' dat horige of dienaar betekent. Door maar gewoon te beginnen met de opgedragen werkzaamheden, zeker in het begin nog als 'onvrije vrijwilliger', wordt er geleerd en wordt een op de situatie toegesneden kwalificatie verworven, mede dankzij het benodigde toezicht. In het begin krijgt een vrijwilliger veel informatie en feedback te verwerken. Die ervaring kan hij het daarop volgende jaar weer gebruiken. Op zijn beurt kan hij eerstejaars op zaken wijzen waarmee zij rekening moeten houden.

Het eerste jaar geldt in de onderzoeksomgeving als introductie- en probeerjaar. Bij de introductie hoort onder meer een speciale 'briefingdag' in het Maltezerhuis in Utrecht. Daar worden eerstejaars door ervaren vrijwilligers ingelicht over de gang van zaken. Ook worden activiteiten ondernomen om de aansluiting tussen de nieuwe vrijwilligers en de organisatie te bevorderen. De informatieverstrekking loopt in de beginperiode en tijdens het project voortdurend door (Landa, 1994). Hoe beter men is gesocialiseerd / geassimileerd in de organisatie, zo is de gedachte, hoe sterker het commitment. Van Maanen en Schein (1979) vatten dit kernachtig samen met: 'In its most general sense, organizational social knowledge and skills are necessary to assume an organizational role'.

Het leren en zelf zoeken / vormgeven van de werkzaamheden heeft niet alleen raakvlakken met 'opbrengsten' als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden maar heeft ook raakvlakken met het vormgeven van de 'functiebeschrijving' als onderdeel van de arbeidsinhoud. Aanvankelijk dacht men in de wetenschappelijke literatuur dat de veranderingen die medewerkers maakten in hun (betaalde) werk vooral gebeurden in de eerste periode bij aanvang van de werkzaamheden in een organisatie, tijdens de socialisatie, met behulp van de meer ervaren personen. Maar het blijkt dat mensen dit blijven doen, ook als ze al langere tijd bij een organisatie werken. Werknemers reageren voortdurend

⁴⁶ Ambachtsvereniging, waarbij de voorrechten in 1798 in Nederland werden opgeheven (Geerts & Boon, 1999).

⁴⁷ A la: titel van groot vakbekwaamheid in een gilde.

op veranderingen in hun werksituatie en op veranderingen in het werk zelf (A. Bakker & Demerouti, 2006).

Dit verschijnsel, wat vroeger ook zichtbaar was bij ambachten, noemt men 'job crafting' en is een manier waarop een individu zelf zijn baan (her)structureert. Dit kan door dat de medewerker aanpassingen aanbrengt in zijn taken, samenwerking en / of cognitief beeld omdat de werkzaamheden anders worden. Gevolg daarvan is weer dat een medewerker het werk als meer betekenisvol zal kunnen ervaren en dat iemand zich meer identificeert met het voorliggende werk (A. Bakker et al., 2007; Feij, 1998). Deze aspecten kunnen door de medewerkers worden gezien als arbeidsvoorwaardelijke opbrengst, als draagvlakcreatie. Job crafting kan worden gezien als een specifieke manier van proactief gedrag waarin de werknemer zelf veranderingen aanbrengt in het werk (job demands) en zelf de middelen aanwendt die bij de werkzaamheden nodig zijn (job resources). De eigenschappen en behoeften van het werk en de kennis, inzichten, technieken en vaardigheden van het individu worden door medewerker zelf op elkaar afgestemd (Feij, 1998).

Het ontwerpen van werk wordt bij de betaalde inzet met name 'top down' gedaan. Men creëert functies die vanuit de top bedacht zijn en zoekt vervolgens kandidaten die hiervoor het beste geschikt zijn om die werkzaamheden uit te voeren. Indien iemand is aangenomen wordt er na verloop van tijd een 'redesign' toegepast vanuit de top. De werkgever besluit iets te veranderen in de functie, taken of rol van de medewerker. In de tijd van de ambachten gebeurde precies het omgekeerde. Men werd eerst aangenomen, bijvoorbeeld omdat de vader ook het vak uitoefende. Vervolgens paste men de functie aan op een manier waarop het beter paste bij de mogelijkheden en voorkeuren van de individu. Het individu moet dus initiatief tonen om te laten zien waar deze goed in is. Dit in plaats van dat het initiatief komt van de organisatie waarop het individu moet reageren (A. Bakker & Demerouti, 2006). Deze manier van organiseren, de job crafting methode, bestaat uit de acties die medewerkers nemen om hun werk vorm te geven en zelf te herzien / herdefiniëren met toestemming van de werkgever. Die werkgever (het ambacht) brengt alleen kaders aan; de schoenmaker moet wel bij zijn leest blijven en schoenen maken / repareren en niet ineens gaan metselen (Tims & Bakker, 2010). Mensen worden niet gezien als passieve ontvangers van informatie van hun werk maar juist als actief participierend individu die zijn eigen werk vormgeeft en steeds aanpast aan de eigen wensen en behoeften (Wrzesniewski & Dutton, 2001), net zoals dat in de onderzoeksomgeving ook gebeurde.

Rolconflicten bij non-monetaire opbrengsten

Een gevoelig punt bij vrijwilligersorganisaties is dat het geld kan kosten om sfeer en entourage te creëren. De gevoeligheid ontstaat als het geld dat hieraan wordt besteed, als een vorm van compensatie wordt gezien. Een organisatie besluit bijvoorbeeld om meer geld te besteden aan faciliteiten voor de vrijwilligers. Zo'n 'beloning' kan echter contraproductief werken, als de vrijwilliger het gevoel krijgt dat hij in het vervolg op economisch gedrag kan worden aangesproken (Plempers, 2005, p. 48). Dit kan de intrinsieke motivatie aantasten en tot een intern rolconflict leiden (Bénabou & Tirole, 2003).

Er zijn diverse interne rolconflicten denkbaar (Mullins, 2007b, p. 256; Robbins & Judge, 2009c, pp. 322-325). Bijvoorbeeld bij het verrichten van bestuurswerk. De bestuurders komen bijeen in een prachtige vergaderlocatie waar zij zo druk bezig zijn met besturen dat ze nauwelijks nog contacten kunnen onderhouden met het concrete werkveld waar het die vrijwilligers eigenlijk om gaat (Pearce,

1993; Sills, 1957). Bestuurswerk kan ook meer 'brengen' dan 'halen' zijn (Pearce, 1993). Zeker in de laatste situatie lijkt een bestuursfunctie te veel op gewoon werken. Ook dat kan een rolconflict opleveren, waarbij de vraag opkomt voor wie de vrijwilliger zich eigenlijk inzet en wat de opbrengst hiervan is.

Bij het ter beschikking stellen van tertiaire⁴⁸ zaken aan vrijwilligers, gericht op hun 'welzijn', moeten vrijwilligersorganisaties dus bedacht zijn op mogelijke rolconflicten. Zo kan iemand in een rolconflict geraken omdat hij vrijwillige werkzaamheden verricht om de maatschappij 'groener' te maken, terwijl hij door de vrijwilligersorganisatie wordt gefaciliteerd met milieuvriendelijke kantoorbodigheden zoals brochures die gedrukt zijn met inkt die niet duurzaam is. Of iemand doet bestuurswerkzaamheden voor daklozenwerk, maar de vergaderingen vinden plaats in een duur hotel. Dat vrijwilligers er 'iets' tegenover willen zien en gefaciliteerd moeten worden, is duidelijk (RMO, 1997; Veldman, 2002), maar ze willen wel gezien blijven worden als altruïsten. Overigens geldt dat ook voor de donor. Deze geeft geen geld als bijvoorbeeld blijkt dat er te veel overheadkosten zijn (Bowman, 2006).

Altruïstische motieven hebben te maken met de wens om de ellende van *de ander* te verminderen en het welzijn van *anderen* te verbeteren (Batson, 1991a, 1991b, 1998). Als er iets tegenover staat ('self interest') mag dat niet zichtbaar zijn (Monroe, 2001). Men beweert overigens dat altruïsme bij levende wezens niet bestaat. Bij elke actie is er een reactie (conform de Derde Wet van Newton). Met andere woorden: er is altijd een ruilrelatie. Zomaar iets doen, voor niks, is niet alleen zinloos maar ook onmogelijk. De moderne sociale wetenschap is gefundeerd op de aanname dat bij alle levende wezens egoïsme de basisdrijfveer is. Die drijfveer hangt samen met het vervullen van behoeften van het organisme (Piliavin, 2001).

In de onderzoeksomgeving doet zich ook een vorm van rolincongruentie voor. Een kwart van de vrijwilligers in de onderzoeksomgeving is lid van de Orde van Malta, driekwart dus niet. De Orde van Malta kan zelf niet genoeg leden aanleveren om het project draaiende te houden, en trekt om die reden niet-leden als vrijwilliger aan. Deze niet-leden kunnen vaak geen lid worden van de Orde van Malta (ze voldoen niet aan de criteria die daarvoor gelden), maar doen intussen wel een groot deel van het werk voor de Orde van Malta. Helaas gaat 'de eer' niet naar hen, maar naar de Orde van Malta. Met deze rolincongruentie moeten zowel de leden als de niet-leden kunnen omgaan. In de praktijk gaat dat goed, omdat het project doorgaans mensen aantrekt die deze in potentie conflicterende rol goed kunnen en willen vervullen (Arnold et al., 1998d, p. 433; Mullins, 2007b, pp. 256-257). Beide groepen hebben elkaar nodig, delen elkaars opbrengsten en maken gebruik van de kracht van de totaliteit. Omdat men elkaar nodig heeft, ontstaat er een sterke affectieve band tussen de twee groepen (Mastenbroek, 1993, pp. 47-66; 2000, p. 21).

5.3.2 Warme manier houvast in maatschappij

In deze paragraaf komen in het kort de volgende centrale thema's aan de orde: Het werk geeft 'op individueel niveau voldoening' (CT11) en het werk 'biedt op een warme manier houvast in de maatschappij' (CT12). Het werk van de Commissie Lourdes blijkt veel vrijwilligers houvast te geven in de maatschappij. Het is warm, hartelijk, welgemeend werk. Veel moderne zorginstanties zijn in de bewoordingen van de vrijwilligers relatief mensonvriendelijk en kil geworden. Alle 'niet-relevante-

⁴⁸ Bij vrijwilligers kan dat bijvoorbeeld zijn: Reiskostenvergoeding, scholing, kinderopvang, maaltijden (Squelch, 2007), verzekeringen en het verdienen van 'vrijwilligerspunten' ter besteding elders (Movisie, 2010b, 2010d).

handelingen' zijn geschrapt uit functies. Iemand die als zorgvrijwilliger actief is in een profit organisatie mag niet zonder meer alle handelingen verrichten, maar alleen die handelingen die 'echt' nodig zijn, die voorgeschreven zijn. Om die reden wordt het door veel mensen als een verademing beschouwd om als vrijwilliger bij een organisatie zoals de Commissie Lourdes te werken (zie voor onderbouwing labelclusters 22 & 23 en labels LABEL-AIN-TJ6, LABEL-AIN-T7, LABEL-AVO-AS2).

Een vrijwilliger gebruikte de metafoer van kampvuurtjes en lantaarnpalen om uit te drukken wat bedoeld wordt met 'het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij' (CT12). De metafoer is afkomstig van Kunneman (2006), maar iets vergelijkbaars is ook elders te lezen (o.a. Bridges Karr, 2004; Klumper, 2006): lantaarnpalen staan voor zichtbaarheid, transparantie en controle. Veel organisaties steken al hun energie in hogere palen, feller licht en meer lichtpunten. Intussen gebeurt er eigenlijk maar weinig verrassends rond die lantaarnpalen. De kampvuurtjes daarentegen staan voor communicatie en warmte die er echt toe doen, voor verhalen, liederen, emotie, gelijkwaardigheid en tijd voor elkaar. Kunneman stelt dat het noodzakelijk is om de lantaarnpaal en het kampvuur op een goede manier met elkaar te verbinden, waardoor een 'warmte-kracht-koppeling' ontstaat. In de onderzoeksomgeving blijkt die koppeling aanwezig. Dit is voor de vrijwilligers een belangrijke voorwaarde om het werk te willen verrichten (Knoop & Schouteten, 2006).

In de onderzoeksomgeving zijn de zorgbehoevenden geen mensen die zorg mijden. Het zijn juist mensen die graag geholpen willen worden. De hulp is op zichzelf eenvoudig. Ze willen er eens even uit. Ze zitten verlegen om een praatje. Ze willen graag bidden en moeten even naar een kapel gebracht worden. De vrijwilligers in de onderzoeksomgeving faciliteren dat. De functie van het werk is mensen te ondersteunen bij het oplossen van en omgaan met kleine problemen in hun functioneren. De mensen willen geholpen worden in een sociale omgeving. De realisering van dit doel vormt een gezamenlijke activiteit van alle zorgvrijwilligers met hun zorgbehoevenden. Tegelijkertijd beogen de zorgvrijwilligers dat de zorgbehoevenden geestelijk een beetje worden gesterkt en dat hun zorgbehoevenden na afloop van de hulpverlening beter in staat zijn om door te gaan met hun leven. Tijdens de werkzaamheden van de Commissie Lourdes hoeft de hulpbehoevende zich niet aan de maatschappij aan te passen, maar is er een paar dagen de gelegenheid dat de maatschappij zich aanpast aan de zorgbehoevende.

Ook de zorgvrijwilliger wordt van 'het op een warme manier houvast hebben in de maatschappij' een beetje gezonder van het werk wat wordt gedaan. Dit werd in paragraaf 5.2.2 bij het onderwerp arbeidsinhoud, onder het centrale thema 'positieve gevoelens', reeds uitgediept.

5.3.3 Werving en selectie

Het centrale thema 33 (CT33): 'Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats' drukt uit dat in de onderzoeksomgeving coöptatie de voorwaarde voor deelname aan het daar aangeboden vrijwilligerswerk is.

Het via deze cultuurgebonden werkwijze eenzijdig vormgeven van werving en selectie is een andere werkwijze dan in het algemeen bij betaalde inzet wordt toegepast. Daar liggen twee principes ten grondslag aan werving en selectie. Het eerste principe is dat mensen verschillend zijn en geen één hetzelfde. Dit principe is belangrijk omdat het gevolg is dat niet ieder individu geschikt kan zijn voor elk type werk. Er dienen dus procedures in het leven geroepen te worden waarbij bezien wordt wie bij de werkzaamheden passen. Persoonlijke variabelen kunnen ten grondslag liggen aan

gezondheidsklachten en demotiverende processen in werksituaties (Guglielmi, Simbula, Schaufeli, & Depolo, 2012; Györkös et al., 2012). Het tweede principe verklaart dat gedrag, in ieder geval voor een groot deel, *voorspelbaar* is. Men stelt dus dat bij elke (psychologische) prikkel bepaalde menselijke reacties ontstaan. Gezien deze twee principes kan ook voor een groot deel worden voorspeld hoe iemand met een bepaalde eigenschap zich zal gedragen bij een bepaalde werkzaamheid omdat een bepaalde werkzaamheid aan het individu bepaalde prikkels geeft (Arnold, Cooper, & Robertson, 1998b, p. 139; Lekanne-Deprez, 1990; Luijk & Peters, 1990; Maund, 2002e; Mondy, 2008c). Gezien dit uitgangspunt gaat men kort samengevat als volgt te werk (Arnold et al., 1998b):

Job analysis => Person specifications => Selection methods => Selection decisions.

Normaalgesproken maakt men een profielschets voor een functie. Vervolgens wordt bedacht welke competenties daarbij passen. Dan wordt in de eigen organisatie of op de arbeidsmarkt gezocht naar iemand die aan deze profielschets voldoet. Potentiële kandidaten worden beoordeeld op geschiktheid, er worden op relatief transparante wijze overleg gevoerd over de vraag wie wel geschikt is en wie niet, in relatie tot de doelen of de rentabiliteit van de organisatie.

Om tot een profielschets te komen moet eerst de werkzaamheden worden geanalyseerd (Job analysis). Het is de bedoeling systematisch en objectief informatie te verzamelen over de functie. Hiertoe zijn reeksen van handboeken geschreven (Algera & Greuter, 1989; Gómez-Mejía & Balkin, 2009d; Maund, 2002e), waar vaak vier bronnen worden benoemd als basis voor de analyse:

- Schriftelijk materiaal
- Rapporten van mensen die de betreffende functie hebben uitgeoefend
- Rapporten van collega's
- Directe waarnemingen gedaan in en rond de functie.

Bij de analyse kan de persoon óf de werkzaamheid als basis voor de oriëntatie gebruikt worden. Bij de eerste vorm van oriëntatie kijkt men met name naar de toekomstige functionaris. Door psychologische gegevens over de betreffende persoon in kaart te brengen, diens gedrag via een assessment center te toetsen, te onderzoeken hoe er wordt gecommuniceerd met collega's et cetera. Bij de tweede vorm van oriëntatie kijkt men hoofdzakelijk naar het werk dat gedaan moet worden, de instrumenten en apparaten die toegepast moeten worden, eindresultaten van de werkzaamheden et cetera. En maakt het in principe niet uit welke *persoon* de functie gaat uitvoeren (Spector, Brannick, & Coover, 1989)⁴⁹.

Voor wat betreft de bron bestaand uit geschreven materiaal: dit wordt vaak als eerste ter hand genomen. Zoals de functieomschrijving, productiedata organogrammen, training- en opleidingsgegevens voor de betreffende functie en gegevens over vergelijkbare functies in andere organisaties.

De bron die bestaat uit rapportages door degenen die de functie uitoefenen krijgt vaak inhoud door een interview te houden met de persoon die op dat ogenblik de functie bekleedt, vaak als aanvulling op de hierboven genoemde geschreven bronnen. Een manier om gedetailleerd informatie te

⁴⁹ Artikel 1 van de Grondwet van het Koninkrijk der Nederlanden: "Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan."

verzamenen kan zij dat een medewerker gevraagd wordt een dagboek bij te houden (Stewart, 1967). Ook de 'critical incident technique' kan gebruikt worden door naar specifieke kritische situaties te vragen. En in kaart te brengen wat er in de betreffende situaties moet gebeuren (Flanagan, 1954). Ook zijn kunnen specifieke 'questionnaires' (de PAQ's: Position Analysis Questionnaires) gebruikt worden om een bepaalde functie op een geautomatiseerde manier in kaart te brengen door iemand die de betreffende functie bekleedt.

In aanvulling op deze bronnen kunnen collega's informatie geven. En kan ten slotte directe observatie nog informatie opleveren door een buitenstaander naar de betreffende functie te laten kijken. Dit kan bijvoorbeeld functioneel zijn als de motoriek van iemand belangrijk is, of de representativiteit (o.a. audiëntie door acteur, musicus).

Vervolgens moet men een selectiemethode kiezen. Op basis van de verschillende brongegevens over de functie moeten deze gegevens vertaald worden in menselijke termen. Indien men deze termen heeft kan men op zoek gaan naar kandidaten voor de functie (Arnold et al., 1998b).

Bij de Commissie Lourdes vindt werving en selectie plaats door middel van gesloten coöptatie. In die zin is er geen sprake van een 'vrijwilligersvriendelijke' organisatie waar iemand zo mee kan doen (K. Allen, 2006). Bij *gesloten* coöptatie is er geen sprake van openbaarheid: zittende leden benoemen een nieuw lid zonder dat voor de omgeving transparant is dat dit gebeurt of op grond waarvan. Bij gesloten 'individuele' coöptatie stelt één van de leden van de groep – meestal het vertrekkende lid – een nieuw lid voor, veelal met een vergelijkbare achtergrond. Bij *open* coöptatie, ook wel gecontroleerde coöptatie genoemd, worden de selectiecriteria en de wervingsprocedure in mindere of meerdere mate openbaar gemaakt. De openheid wordt vergroot wanneer niet alleen in het eigen netwerk wordt gezocht, maar ook met advertenties of via een zoekopdracht aan een databank (Luursema, 2003; Meijs, Hoorn, Brudney, & Goodman, 2006).

Bij de Commissie Lourdes brengen vrijwilligers zelf nieuwe vrijwilligers aan. Voordeel is dat de commissie weinig werk heeft van de werving en selectie. Nadeel is dat de selectiecriteria, de voorwaarde om mee te mogen doen en de gevolgde wervingsprocedure vrijwel onzichtbaar zijn. Twee derde van de vrijwilligers die participeren in de Commissie Lourdes is geen lid van de Orde van Malta. Doordat vrijwilligers zelf vrijwilligers aanbrengen, staat de werving en selectie los van de Nederlandse Associatie van de Orde van Malta, die wel de drager en initiatiefnemer van het project is. Het uiteindelijke effect kan zijn dat er een 'Imperium in Imperio' ontstaat, letterlijk vertaald: een staat in een staat. In dit geval een project dat los staat van de Orde van Malta en een eigen leven gaat leiden.

Ook de Nederlandse Associatie zelf werft verenigingsleden via een gesloten vorm van coöptatie. Om in aanmerking te komen voor lidmaatschap moet worden voldaan aan bepaalde codes en gedragsregels⁵⁰. Die codes en gedragsregels zijn in letterlijke zin familiaal, wat een sfeer van 'geslotenheid' en 'clubbiness' in zich draagt, met als risico dat er een zekere 'ingedutheid' ontstaat (cfm. Meijs, 1997; Young, 1987). Er is bijvoorbeeld weinig contact met overkoepelende organisaties en andere associaties (Meijs, 1997, p. 164). Er is ook weinig beweging en ontwikkeling: leden zijn

⁵⁰ De identiteit en de bestaansvoorwaarden zit besloten in het adagium: TUITIO FIDEI (uitdragen van het christelijke gedachtegoed) en OBSEQUIM PAUPERUM (gehoorzaamheid aan de armen) - (Butler, 1967; Cock de Rameyen & Radtke, 2008; Dimech, 2006; Henckel van Donnersmarck, 2009; Loo-Waller & Kleijn-van Weede, 2010; McHugh, 1996; Orde van Malta, 2011; SMHOM, 1998, 2007, 2011; SMHOM & Lazer, 2009).

tevreden met of accepteren dat er maar heel weinig activiteiten door de leden zelf worden uitgevoerd (cfm. Meijs, 1997, p. 204). Dit effect wordt versterkt doordat de Nederlandse Associatie een fonds ter beschikking heeft dat veel uitgaven van de Nederlandse Associatie financiert (OvM, 2010). Onder andere een deel van de uitgaven die de Commissie Lourdes jaarlijks doen. Maar dit fonds betaalt ook voor een belangrijk deel mee aan het Maltezerhuis⁵¹. Als de rekeningen betaald zouden moeten worden van de contributiegelden zou de associatie veel actiever moeten worden en met name veel meer leden moeten aantrekken om de rekeningen te kunnen betalen. Dat lijkt kennelijk nu niet nodig gezien er jaarlijks maar enkele nieuwe leden aangetrokken worden.

Mensen voelen zich moreel verplicht om iets goeds te doen, mits ze worden gevraagd dit te doen, anders laten ze het iemand anders doen (Freeman, 1997). *'A company is known by the people it keeps'* (Sage, 2007). Door de groeiende concurrentie in de vrijwilligerssector is het gebruik van marketingtechnieken voor het aantrekken van vrijwilligers enigszins verfijnd. Het gaat er niet alleen om voldoende vrijwilligers aan te trekken, de focus verschuift naar het aantrekken van het juiste type vrijwilligers. Vrijwilligers die het werk zo leuk vinden dat ze lang blijven en veel uren aan het werk willen besteden (Bussell & Forbes, 2002; Callow, 2004; Dailey, 1986; Heidrich, 1990). Randle & Dolnicar beschrijven hoeveel het kost (tijd en geld) om voortdurend weer nieuwe vrijwilligers te zoeken, omdat andere vrijwilligers vertrekken. Terwijl men ook vrijwilligers kan aantrekken / selecteren die *meer* uren vrijwilligerswerk doen omdat ze dit werk plezierig vinden. Deze geselecteerde vrijwilligers blijven niet alleen langer, maar ontwikkelen ook veel vaardigheden door en op het werk zelf. Deze vrijwilligers kunnen het bestuur en donoren een gevoel van stabiliteit geven (Randle & Dolnicar, 2009).

Indien de werving eenmaal heeft plaatsgevonden en de betreffende kandidaat (functionaris) aan het werk is gegaan conform de strategie en doelstellingen van de organisatie (functie) ziet men pas echt of functie en functionaris bij elkaar passen. In de onderzoeksomgeving mag iedereen die is voorgedragen het een keer proberen. De eerste keer is als het ware de proef- of stagetijd. Tijdens deze periode wordt de persoon in kwestie op zijn houding en gedrag getoetst (cf. o.a. Fernández-Ballesteos, 2001). Voldoet iemand niet dan bestaat de kans dat deze de volgende keer geen uitnodiging meer krijgt. De persoon en de organisatie krijgen anders problemen en het gevolg is dat op zijn zachts gezegd de vrijwilliger niet (goed) gesocialiseerd wordt (Hidalgo & Moreno, 2009; Townsend, Wilkinson, Bamber, & Allan, 2012). Een goed werving- en selectieproces is uiteindelijk dus van strategisch belang voor organisaties, omdat dit de bestaansvoorwaarden ervan kan raken.

Als de competenties en het talent dat aanwezig is goed wordt gebruikt heeft dat een directe impact op bedrijfsresultaten en op de tevredenheid van de medewerkers. Niet iedereen is geschikt om bepaalde werkzaamheden te doen. Maar bij sommige medewerkers blijken verrassende competenties aanwezig te zijn. Het voortbestaan van charitatieve non-profit organisaties is daarnaast voor een belangrijk deel afhankelijk van het succes van de werving en het behoud van ook jonge vrijwilligers. Organisaties met vrijwilligers in alle leeftijdscategorieën, zeker als daar kinderen bij zijn, staan bij andere organisaties, bij nieuwe vrijwilligers en bij geldverstrekkers hoog aangeschreven. Vanwege de geschetste leeftijdsopbouw zijn zij positief gestemd over de toekomst van die organisatie (Shields, 2009; Sundeen & Raskoff, 1994, 1995).

⁵¹ Het Maltezerhuis is het verenigingshuis te Utrecht => clubhuis

5.3.4 Verdere doorgronding arbeidsvoorwaarden

Met arbeidsvoorwaarden worden de voorwaarden bedoeld waaronder een medewerker akkoord gaat met aangeboden werkzaamheden. Vanzelfsprekend maken de eerder besproken opbrengsten hier onderdeel van uit. In Nederland wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. En worden secundaire arbeidsvoorwaarden veelal gesplitst in secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Als primaire arbeidsvoorwaarden worden in het algemeen salaris en de arbeidsduur beschouwd. Bij de betaalde inzet vormt dit de basis van de arbeidsvoorwaarden. Het onderscheid tussen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is niet altijd duidelijk en de meningen verschillen hierover. Indien deze voorwaarden echt met het werk te maken hebben zijn dit secundaire voorwaarden (een auto van de zaak vanwege afstanden die voor dit werk afgelegd moeten worden). Indien de voorwaarden niet echt met het werk te maken hebben zijn deze tertiair (fiets van de zaak omdat men maatschappelijk verantwoord onderneemt). Secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld: vakantieregelingen, een dertiende maand, reiskostenvergoedingen, provisie, bonus, pensioen, winstdeling, aandelen gerelateerde beloningen, overwerktoeslag, scholing en studiefaciliteiten, kinderopvang, et cetera.

Opbrengsten, ofwel beloningen zijn een veelkoppig 'monster'; zij kennen vele gezichten en even zovele namen. Bij betaalde inzet, de naam zegt het al, is geld (monetaire middelen) de basis van de beloning. In voorgaande paragrafen werd al ingegaan op het feit dat het bij vrijwillige inzet juist om andere vormen van beloning gaat. Vast lijkt te staan dat het beloningssysteem een van de belangrijkste middelen is waarmee organisaties vakbekwame mensen kunnen aantrekken, vasthouden en motiveren om tot prestaties te komen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie (Gómez-Mejía & Balkin, 2009a).

Vanwege het belang van het verband tussen monetaire beloningen en de mate waarin arbeidskosten wel of niet bijdragen aan de doelstellingen en winstgevendheid van een organisatie, is de toepassing van deze beloningen een belangrijk studieobject op het terrein van het 'Human Resource Management'. Bijvoorbeeld administratieve regels en procedures, de beheersing van loonkosten en het werken met concurrerende beloningen. Onder andere vanwege de vele aspecten die aan beloningen kleven is het uitvoeren en beheren van een salarisadministratie veelal een technisch en inhoudelijk ingewikkeld onderwerp (Dijck & Hecke, 2001e).

Aan het belonen zelf is een reeks van psychosociale componenten verbonden. De ene medewerker is bijvoorbeeld gevoeliger voor een bepaalde beloning dan de ander. Bij bepaalde beloningen blijken groepen medewerkers zich bovendien op een bepaalde manier te gedragen. De organisatie moet er dus voor zorgen dat een beloning werkt als stimulans, aansporing, prikkel, drijfveer of motief om werkzaamheden uit te willen voeren. Via de beloning en de daarmee gepaard gaande erkenning wordt gewenst gedrag gestimuleerd. Veel organisaties geven bovendien een specifieke beloning als een bepaald doel is bereikt. Ook een goed beoordelingssysteem is van belang om medewerkers de juiste stimulans te geven, alsmede een toets op hetgeen zij doen (Gómez-Mejía & Balkin, 2009a; Maund, 2002a; Mullins, 2007a; Schoemaker, 2004).

Hieronder zijn een aantal wetenschappelijke artikelen opgenomen die ingaan op het belonen van medewerkers voor betaalde inzet. Daarbij zijn met name artikelen gekozen die belonen benaderen vanuit een psychosociale invalshoek. Aan de hand van het materiaal dat hiervoor reeds over dit onderwerp werd behandeld en hetgeen uit de artikelen naar voren komt wordt beoordeeld of

wetenschappelijke kennis opgedaan over het belonen van betaalde inzet gebruikt kan worden voor vrijwillige inzet.

Tabel 44 Artikelen over het belonen van medewerkers gezien vanuit een psychosociale invalshoek (op auteur gerangschikt in alfabetische volgorde)

Auteur(s)	Titel	Bevindingen
(Deci, Koestner, & Ryan, 1999)	A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.	Een meta-analyse van 128 studies naar de gevolgen van extrinsieke beloningen voor intrinsieke motivatie. Zoals voorspeld ondermijnen de betreffende beloningen de mate van betrokkenheid, van voltooiing en prestaties aanzienlijk.
(Delfgaauw & Dur, 2008)	Incentives and workers' motivation in the public sector.	Onderzoek in de vorm van een betalingsmodel ontwikkeld voor medewerkers in de publieke sector. Wanneer inspanningen van ambtenaren oncontroleerbaar zijn zouden 'luie' werknemers graag in de publieke sector willen werken. In het geval deze inspanningen controleerbaar zijn (het betalingsmodel) zou de publieke sector loonkosten kunnen reduceren. De sector trekt dan toegewijde werknemers aan die loon naar werk ontvangen terwijl niet goed functionerende medewerkers ook loon naar werk krijgen.
(Fang & Gerhart, 2012)	Does pay for performance diminish intrinsic interest?	Vanuit wetenschappelijke oogpunt is beoordeeld of 'pay for individual performance' (PFIP) weinig of geen positieve netto invloed op prestaties heeft en zelfs intrinsieke interesses kan ondermijnen. Een belangrijke basis voor de beoordeling is de cognitieve evaluatie theorie, de intrinsieke motivatie theorie en de theorie over zelfbeschikking. In dit onderzoek wordt niet bewezen dat PFIP nadelig werkt op intrinsieke interesse.
(Feehan & Enzle, 1991)	Subjective control over rewards: effects of perceived choice of reward schedule on intrinsic motivation and behavior maintenance.	Met behulp van experimenten werden manipulaties vormgegeven om te beoordelen welke keuzes managers maken bij prestatiebeloningen in plaats van beheerbeloning. De keuze van de meeste managers viel op het beschermen van hun intrinsieke motivatie tegen negatieve gevolgen van extrinsieke beloningen.
(Feuerhahn, Kühnel, & Kudielka, 2012)	Interaction Effects of Effort–Reward Imbalance and Overcommitment on Emotional Exhaustion and Job Performance.	Dit onderzoek toonde aan dat gebrek aan evenwicht van de balans tussen inspanning en beloning positief was gerelateerd aan emotionele uitputting en negatief aan werkprestaties die door een toezichthouder gewaardeerd werden. Overcommitment bleek geen correlatie te hebben met emotionele uitputting.
(Gkorezis & Petridou, 2012)	The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: a comparative approach.	Dit onderzoek beoordeelde de impact van vijf extrinsieke beloningen (financiële prikkels, promotiekansen, organisatorische prestige, betrekkingen met leidinggevende en betrekkingen met collega's) op het psychologisch empowerment van medewerkers. De resultaten laten zien dat extrinsieke beloningen verschillend uitpakten. Financiële prikkels, promotiekansen en organisatorische prestige had een negatief effect op het individuele psychologische empowerment bij de medewerkers.
(Greenberg & Ornstem, 1983)	High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory.	148 student-werknemers kregen een leesopdracht via twee experimenten. Tevens werden extra verantwoordelijkheden gegeven die samenhangen met hoge status functienamen. Deze functienamen konden verdiend worden met het leveren van een bepaalde

		prestatie. Het salaris bleef steeds hetzelfde. Er werd vastgesteld dat een aldus verdiende functienaam een adequate compensatie was voor de extra verantwoordelijkheden. Als de status-functienaam werd weggenomen zonder dat de bijbehorende verantwoordelijkheid werd weg genomen ontstond protest bij de werknemers.
(Houfort, Koestner, Joussemet, Nantel-Vivier, & Lekes, 2002)	The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence.	Via twee experimenten werd de impact van prestaties en beloningen op waargenomen autonomie en competentie beoordeeld. De eerste studie, onder studenten, gaf aan dat autonomie ondermijnd kon worden onder invloed van prestaties en beloningen. De competentie werd echter versterkt. De besluitvormingsautonomie werd echter niet beïnvloed. De tweede studie bevestigde dit patroon bij lagere schoolkinderen.
(Kalleberg, 1977)	Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction.	Dit empirisch onderzoek betrof de relatie tussen voldoening in het werk en bepaalde beloningen: intrinsieke-, gemak-, financiële beloningen, betrekkingen met collega's en carrièremogelijkheden. De bevinding was dat de waarde die aan werk werd gehecht onafhankelijk stond van de voldoening vanwege het werk. Daarnaast werd er conceptueel gekeken naar de relatie tussen de mate waarin werknemers tastbare beloningen kunnen krijgen een functie vervullen voor het verkrijgen van controle op werkgelegenheid.
(Kinman & Jones, 2008)	Effort-Reward Imbalance and Overcommitment: Predicting Strain in Academic Employees in the United Kingdom.	De Effort-Reward-Imbalance (inspanning en beloning onbalans (ERI))-model van stress op het werk heeft in de literatuur steun gekregen in het voorspellen van spanning. De belangrijkste uitkomst van het onderzoek was dat hoge inzet met lage beloningen stress opleverden.
(Locke, 1968)	Toward a Theory of Task Motivation and Incentives.	Dit onderzoek bekeek de relatie tussen (bewuste) doelstellingen / bedoelingen en taakprestaties. Aangevoerd werd dat: (1) harde doelen produceren een hoger niveau van prestaties (output) dan gemakkelijke doelstellingen; (2) specifieke harde doelen produceren een hoger niveau van output dan het doel "doe maar je best"; en (3) gedragsdoelen reguleren de keuze van gedrag. Monetaire prikkels, termijnen en kennis van resultaten hebben geen duidelijke invloed op prestatieniveau.
(Mondy, 2008a)	Benefits, Nonfinancial Compensation, and Other Compensation Issues.	Ongeacht economische omstandigheden lijkt het erop dat organisaties voortdurend concurreren met elkaar om medewerkers te werven van het hoogste kaliber. Indien zij die weten binnen te halen creëert men een grotere kans om aan winstmaximalisatie te doen. Hoewel geldelijke voordelen niet als sterke motivatie van prestaties kunnen dienen, zijn ze van groot belang bij het aantrekken en behouden van high-potentials.
(Ng & Dastmalchian, 2011)	Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study.	Het doel van deze studie was om te onderzoeken wat het verband is tussen opleiding (als beloning) en de waargenomen bijdrage van opleiding aan verbeterde productiviteit en/of kostenvermindering in de organisatie. Het blijkt dat organisaties met een hoger percentage opgeleide medewerkers uitwerking heeft op de organisaties qua verbeterde productiviteit en kostenvermindering.
(Noe, Hollenbeck,	Providing Employee	Als onderdeel van de totale vergoeding aan medewerkers

Gerhart, & Wright, 2007b)	Benefits.	zijn er ook 'voordelen'. Ze zijn er voor het aantrekken, behouden en motiveren van medewerkers. De verscheidenheid aan mogelijkheden helpt bij het vinden van de juiste 'voordelen' (kleding, fitness, kantine, reiskosten, feestjes, kerstpakket, enz).
(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2007c)	Recognizing Employee Contributions with Pay.	Samen met lonen en salarissen bieden veel organisaties beloningen in de vorm van bonussen die zijn toegesneden op specifieke gedragingen of resultaten. Deze bonussen zijn in de regel van invloed op het gedrag van medewerkers.
(Sigrist, 1996)	Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions.	Dit onderzoek bespreekt de relevantie van het verband tussen psychosociale stress en gezondheid. Resultaten van de studie geven aan dat chronisch stressvolle ervaringen cardiovasculaire en andere gezondheidseffecten hebben als er sprake is van hoge inspanningen enerzijds en lage beloning anderzijds.
(Sigrist et al., 2000)	Job strain, effort-reward imbalance and employee wellbeing: a large-scale cross-sectional study.	Deze studie onderzocht de effecten van het Job Demand-Control (JD-C) Model en het gebrek aan evenwicht in het Effort-Reward Imbalance (ERI) Model op het welzijn van de werknemer. Medewerkers rapporteerden in het geval van hoge functie-eisen en lage controle risico's over emotionele uitputting, psychosomatisch en lichamelijke gezondheidsklachten en werktevredenheid. In het bijzonder beïnvloedden hoge inspanningen gecombineerd met lage beloningen het welzijn van de medewerker negatief.
(Sigrist et al., 2004)	Effort–reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort.	Psychosociale factoren op het werk hebben belangrijke gevolgen voor de gezondheid, met name de cardiovasculaire gezondheid. Deze studie bevestigde de relatie tussen psychosociale factoren op het werk als gevolg van een disbalans tussen prestatie en beloning.

Uit de hierboven opgesomde onderzoeken blijkt dat extrinsieke beloningen in de betaalde inzet negatieve gevolgen kunnen hebben op de intrinsieke motivatie van medewerkers die deze inzet leveren. Een reeks van onder andere psychosociale factoren speelt een rol bij de manier waarop en de mate waarin beloningen en motivatie op elkaar inwerken. Zoals eerder al geschetst streven vrijwilligers belangen en daaraan verbonden beloningen na (Frey & Goete, 1999) die niet op geld gebaseerd zijn. En gaan zij minder werken in het geval zij betaald krijgen voor hun werkzaamheden (Fiorillo, 2011). Titmus (1970) gaf al in 1970 aan dat intrinsieke motivatie om vrijwilligerswerk te doen negatief kan worden beïnvloed door extrinsieke beloningen.

Een andere parallel met vrijwillige inzet is de mate waarin evenwicht tussen inspanning en beloning positief gekoppeld is aan emotionele uitputting, ofwel een goede balans hiertussen werkt positief door in de emotionele gemoedstoestand van een medewerker. Daarnaast blijkt een verband te bestaan tussen financiële prikkels, promotiekansen en organisatorische prestige en individuele medewerkers psychologische empowerment. Net als bij vrijwillige inzet speelt bijvoorbeeld dat status die opgebouwd kan worden bij wijze van organisatorische prestige van belang is voor een medewerker die betaalde inzet levert. Of blijkt de mate waarin een beloning van invloed kan zijn op de mate waarin een medewerker controle heeft op werkgelegenheid van belang te zijn voor de waardering van een beloning. Ook is er een relatie tussen heldere doelen en gedrag van medewerkers gericht op het bereiken van deze doelen, waarbij deze doelen geen stimulans in de

vorm van een monetaire beloning hoeven te zijn. En heeft de mogelijkheid om deskundigheid te bevorderen een positief effect op productiviteit en prestaties. Ook dit is vergelijkbaar met de waardering die bestaat onder vrijwilligers om te kunnen leren en zich te ontwikkelen.

Bij de betaalde inzet zijn betalingsmodellen beschikbaar waarbij inspanningen van medewerkers naar rato beloond kunnen worden zodat loon naar arbeid verkregen kan worden. Enerzijds komt naar voren dat betaling voor individuele prestaties weinig of geen positief effect op prestaties heeft, anderzijds hoeft er geen sprake te zijn van een negatief effect op intrinsieke motivatie. Wel blijken medewerkers in de betaalde inzet in de publieke sector geneigd te zijn hun intrinsieke motivatie te beschermen tegen (eventuele) negatieve gevolgen van extrinsieke beloningen.

Psychosociale factoren op het werk hebben belangrijke gevolgen voor de gezondheid, met name de cardiovasculaire gezondheid in de betaalde inzet. De uitgevoerde studie bevestigde dat er een verband bestaat tussen gezondheid en psychosociale factoren op het werk als gevolg van een disbalans tussen bijvoorbeeld prestatie en beloning. Hoge inspanningen in combinatie met lage beloningen en het optreden van stressverschijnselen blijken eveneens verband met elkaar te houden.

5.4 Arbeidsverhoudingen

Opvallend bij het facet arbeidsverhoudingen is dat geen van de centrale thema's die de focusgroep onder dit facet plaatste, hier unaniem onder werd geplaatst.

Tabel 45 Centrale thema's onder arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen		
Omschrijving	Centraal thema	Aantal maal genoemd
Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen	CT08	5
Er wordt gewerkt met een matrixstructuur	CT18	
Iedereen wordt als gelijke behandeld	CT27	
Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid	CT30	
Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe	CT09	4
Communicatie en overleg zijn er in overvloed	CT15	
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar	CT14	
Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen	CT19	
Er is een sterke, maar informele manier van sturing	CT31	3
De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt	CT07	

In de centrale thema's onder het facet arbeidsverhoudingen liggen de onderwerpen communicatie, autonomie, medezeggenschap en ten slotte, structuur en sturing besloten. Deze zullen ook in de hierna volgende paragrafen worden behandeld.

5.4.1 Open communicatie

In deze paragraaf 'Open communicatie' is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: *Communication, Information* (beide in bedrijfskundige zin).

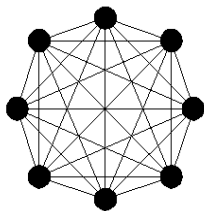
In de onderzoeksomgeving wordt veel (informeel) gecommuniceerd (CT 08, 27, 30, 09, 15, 19, 31 & 07). Communicatie is een doorlopend proces waarbij een individu via verbale en/of niet verbale

symbolen, informatie geeft aan een ander individu die deze informatie waarneemt en vertaalt in gedrag (Dijck & Hecke, 2001d, p. 925; Maund, 2002b).

In een profit organisatie vormen doelgerichtheid, effectiviteit en efficiency centrale motieven voor het afbakenen en sturen van taken en werkprocessen. Individuele werknemers, machines en andere hulpmiddelen moeten zo op elkaar worden afgestemd dat de rentabiliteitsdoelstellingen het beste kunnen worden gehaald (Keuning, 1995, p. 255; Slobbe, 1995; Spender & Kijne, 1996; Taylor, 1911, 1947). In dit perspectief wordt communicatie veelal top-down vormgegeven, in de vorm van centrale opdrachten die zijn afgeleid van te behalen doelstellingen. De communicatie is dus afgestemd op de betreffende doelstellingen (Dijck & Hecke, 2001d, p. 933). Communicatie-instrumenten die hierbij passen zijn bijvoorbeeld toespraken, verkoop- en onderhandelingsgesprekken, beleidsnota's, rapportagedocumenten, gesprekken, vergaderingen en stroomdiagrammen (cfm. o.a. Avoird & Brouwer, 1996; Kluytmans & Heemstra, 1990; Korswagen & Piët, 1994; Kwakman, 2002).

De wijze van communiceren in de onderzoeksomgeving is totaal anders. Er is sprake van intensieve communicatie waarbij alle leden van de groep op *gelijkwaardige* wijze zijn betrokken. Communicatie verloopt via een open structuur en de manier waarop dit gebeurt, wordt door deelnemende vrijwilligers verwoord als 'elkaar onderling vertrouwen', 'elkaar zekerheid en veiligheid bieden'. Iedereen voelt zich op zijn gemak en de betrokkenheid op de taak en op elkaar zijn groot. Er is een grote bereidheid om naar elkaar te luisteren, zowel naar elkaars ideeën als naar elkaars gevoelens.

Deze communicatievorm kan gezien worden als het 'All Channel Communications'-model (ACC). Dit model werkt als een marifoon of als Twitter. Iedereen die is aangesloten, kan op gelijke voet en vrijelijk participeren. In de vakliteratuur wordt deze manier van communiceren weergegeven als een wielstructuur met spaken. Hieronder (figuur 8) een voorbeeld naar Van Dijck (2001d, p. 932):



Figuur 8 Het All Channel Communications-model

Binnen dit model is het niet nodig om het werk van de groepsleden te controleren, omdat het samenwerkend verband zichzelf controleert. Er is dus minder (top-down) leiding nodig. Alle medewerkers worden betrokken bij alle relevante aspecten van de organisatie, tot en met de strategische keuzes (Lammers, 1984). Vanwege de kenmerken die de communicatie heeft, wordt dit model soms ook tijdelijk gebruikt voor teambuilding in organisaties (ook in profit organisaties). De enige voorwaarde is dat zo'n ACC niet te groot mag worden, anders kan er vertraging in de communicatie optreden (Zanten, 1999).

In de onderzoeksomgeving wordt gewerkt met equipes en teams die qua omvang een adequate en effectieve communicatie borgen. Elke equipe vormt een ACC en de equipehoofden op hun beurt ook. In elke ACC hebben de deelnemers een stem. Iedereen wordt actief bij het werk betrokken. De ACC brengt met zich mee dat er intens met elkaar gecommuniceerd wordt (CT 08, 27, 30, 09, 15, 19, 31 &

07). Men kan zo makkelijk complexe problemen oplossen omdat veel mensen direct bij het probleem worden betrokken (Borman, 2001).

Om competitief te blijven moeten organisaties optimaal gebruikmaken van activa en mensen. De medewerkers die in een organisatie actief zijn moeten zo goed mogelijk samenwerken, onder andere door de verschillende vaardigheden van de groep te verduidelijken zodat ze ook ingezet kunnen worden. Hoe beter de inzet van de menselijke hulpbron, hoe beter de organisatie presteert. Het is 'Communicating for understanding and results' (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2007a). Om de prestaties van de organisatie in stand te houden en/of te verbeteren is het nodig te weten *wat* er gebeurt als mensen elkaar in een groep treffen. Zomaar mensen laten overleggen heeft volgens een aantal wetenschappers nadelen omdat bijvoorbeeld dominante personen de groep kunnen beïnvloeden (Belbin, 1998a, 1998b). Bovendien worden groepsprestaties en de voldoening die het individu hieruit haalt, beïnvloed door de interactie tussen de leden van de groep. Die interactie hangt samen met de verschillende rollen die men kan aannemen, de (groeps)normen, de intensiviteit van samenwerking, concurrentie, het hebben van conflicten et cetera. Indien de organisatie daar geen controle over houdt kan communicatie een eigen leven gaan leiden en oncontroleerbaar worden (Cooper, Cooper, & Eaker, 1988; Mullins, 2007d). Een oncontroleerbare communicatiestructuur in een organisatie kan de werksfeer negatief beïnvloeden (Gómez-Mejía & Balkin, 2009b; Greenberg & Baron, 2008a). Onder meer omdat dat nadelig is voor de medezeggenschap (Maund, 2002b), managementcontrole (Robbins & Judge, 2009b) en de democratische processen (Ito, 2001).

Willen groepen succesvol en effectief zijn, dan moet er eendracht en samenwerking zijn. De leden van de groep moeten als team samenwerken. Het is volgens de wetenschappelijke literatuur niet genoeg om zomaar een allegaartje van vaardigheden bijeen te harken in een groep. De verschillende gedragingen van de teamleden moeten bij elkaar passen. Indien dit niet gebeurt, kunnen doelstellingen niet worden gehaald. Te denken valt aan de teamrollen van Belbin (1998b) waarbij er in een groep probleemoplossers moeten zitten, en onder andere ook controleurs. Indien er te veel van 'hetzelfde' in een groep zit kan men terugvallen op zeuren, ruziën, voortrekken, politieke spelletjes, luieren, negativisme, stupiditeit, interne concurrentie, en alle andere ondeugden (Mullins, 2007d). Onderzocht is voorts dat het hebben van een gemeenschappelijke cultuur de communicatie vlotjes doet verlopen, echter het is verstandig die wel zoveel mogelijk homogeen te houden (Tennekes, 1994).

Het werken in groepen is ten slotte ook goed voor de sociale ondersteuning. Sociale ondersteuning kan als buffer dienen voor de gevolgen van sociale conflicten. Sociale ondersteuning blijkt volgens een onderzoek significant gecorreleerd te zijn met invloed en kwaliteit van leven bij de respondenten (Abbey, Abramis, & Caplan, 1985).

Tabel 46 Groepsbesprekingen / vergaderingen

Ter illustratie volgt in deze alinea een beschrijving hoe besprekingen verlopen in de onderzoeksomgeving, waar o.a. het ACC model naar voren komt. Tijdens de uitvoering van het project wordt één keer per etmaal (steeds om 18:00 uur) vergaderd waarbij tijdens deze bespreking de vijf equipehoofden, vier teamhoofden, de directeur, een arts en een priester aanwezig zijn. In deze bespreking wordt steeds het afgelopen etmaal nabesproken, het heden en ten slotte het aankomende etmaal. Het laatste agendapunt is de rondvraag. Deze bespreking duurt ongeveer 45-60 minuten. Belangrijk thema is hoe het hoofddoel benaderd kan worden, te weten zorgen voor de zorgbehoevenden op basis van het gehanteerde programma. Er is informatie-uitwisseling, probleemoplossing, besluitvorming en soms wordt er over iets onderhandeld. Men geeft elkaar steun bij problemen. De voorzitter van de vergadering is de directeur. Er worden geen notulen gebruikt. Indien er geen lastige punten zijn gaat de vergadering toch door maar verloopt dan enigszins informeel. Men

stelt het niet op prijs indien iemand niet komt opdagen naar deze vergadering, de hele groep is altijd compleet. Ook de equipes en de teams hebben hun eigen vergaderingen / overleggen. Het verpleegteam bijvoorbeeld heeft de eerste bespreking al vroeg in de ochtend wanneer de nachtploeg wordt afgelost door de dagploeg. In de equipes is er bij de dagsluiting een bijeenkomst met hun zorgbehoevenden op zaal met een korte 'dagherinnering' en een nachtgebed. Ook in Nederland zijn er bijeenkomsten. Zo is er een Bedevaartbriefing voor pelgrims in het Maltezerhuis in Utrecht. Gedurende deze dag worden deelnemers grondig geïnformeerd over de komende reis. Dit behelst besprekingen speciaal voor eerstejaars, een vergadering van artsen en verpleegkundigen om de gegevens van de zorgbehoevenden door te spreken en van de huishoudelijke dienst, équipe- en teamhoofden, gevolgd door een plenaire briefing voor alle pelgrims. Daar wordt het "smoelenboek" en ander informatiemateriaal uitgereikt. Een voorstelronde van alle verantwoordelijken volgt. Er is een korte kleding- en logistieke instructie over het transport en de logistiek van een compleet ziekenhuis. Hierna worden equipe-besprekingen gehouden en er wordt afgesloten met een eucharistieviering. Naast de centrale rol van artsen-, verpleegkundigen- en geestelijke zorg, is de kern van de organisatie de vorming van vijf equipes. Het project kan slechts dan goed werken indien een equipe reeds met het equipehoofd kennis heeft gemaakt en de nodige instructies heeft ontvangen. Bijvoorbeeld van de verpleegkundigen over de veiligheid en verzorging van de zorgbehoevenden. Alleen bij hoge uitzondering en na overleg kan dispensatie worden verleend voor afwezigheid bij de briefing en kennismaking. Ten slotte is er in het najaar een reünie in de abdij van Koningshoeve te Tilburg waar alleen de team- en equipehoofden in vergadering bijeenkomen om te evalueren en het volgende project voor te bespreken.

5.4.2 Autonomie

Er is sprake van een informele vorm van sturing waarbij iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (CT31, 07, 08, 27, 15). De zorgvrijwilliger bij de Commissie Lourdes kan zelfstandig beslissingen nemen over de uitvoering van het werk en over de oplossing van problemen die zich daarbij voordoen. Hij kan tot op zekere hoogte zelf bepalen of hij ermee stopt of niet, hij kan zelf zijn werk indelen, zijn werkmethoden en het werktempo bepalen. In die zin kan de zorgvrijwilliger als erg autonoom worden beschouwd (Oeij, 1989; Witte & Ruysseveldt, 1998).

Onderzoek van Barnes (2009) suggereert dat traditioneel vrijwilligerswerk, in de zin van: langdurig vrijwilligerswerk op dezelfde plek (zoals museum suppoost, parkwachter, krantenknipseldienst), belemmerend werkt voor de huidige vrijwilliger. Die zoekt meer een dynamische en autonome werkplek.

Discussies over autonomie bij vrijwillige inzet verzanden geregeld in spraakverwarring, doordat het begrip 'autonomie' in verschillende betekenissen wordt gebruikt. Autonomie moet niet worden begrepen in termen van macht, vrijheid of onafhankelijkheid, het begrip sluit veeleer aan bij de klassieke Kantiaanse idee van zelfwetgeving. Dit is etymologisch gezien de correcte uitleg. Autonomie kan worden herleid tot de Griekse woorden 'autos', dat 'zelf' betekent, en 'nomos', dat 'wet' betekent (Jermier & Michaels, 2001; Stoljar, 2001).

Autonomie als zelfwetgeving verwijst in de hedendaagse ethiek naar het vermogen van individuen om redelijke, verstandige, correcte beslissingen te nemen zonder inmenging van anderen (Kuiper & Meijs, 1996; Mackor, 2011). Een andere manier om dit te verwoorden is het woord 'zelfbestuur': het zelfstandig, met een zekere vrijheid, uitvoeren van 'wetten en verordeningen van het hoogste gezag'. Autonomie betekent dus: kunnen doen en laten wat je wilt zonder inmenging van andere mensen. Bijvoorbeeld: zonder opgave van redenen stoppen met het werk of juist heel lang doorgaan.

In dat perspectief kunnen functiebeschrijvingen beknottend werken. Bij de Commissie Lourdes kan iedere vrijwilliger op grond van eigen autonomie en oordeelsvorming bepalen wat hij nodig vindt om te doen. Bovendien kan hij vrijelijk met iedereen in de organisatie communiceren. Autonomie heeft

ook hier niets te maken met anarchie, aangezien de autonome vrijwillige medewerker altijd verantwoording moet afleggen aan de equipehoofden en de equipeleden, omdat ieder afhankelijk is van bepaalde middelen en ondersteuning. Al met al maakt dit de arbeidsverhouding heel anders dan bij betaalde inzet.

Er zijn twee centrale thema's die autonomie op de werkplek impliceren in de onderzoeksomgeving. Er is een sterke, maar informele manier van sturing (CT31) en: de jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (CT07). Deze twee centrale thema's die binnen de arbeidsverhoudingen zijn geplaatst, zijn een vorm van zelfbestuur waarbij men zelf redelijke, verstandige, correcte beslissingen mag nemen zonder inmenging van de top van de organisatie.

Young (1989) constateert dat steeds meer nationale vrijwillige verenigingen lijken te evolueren naar franchise-achtige systemen. Er wordt een hoofdkwartier in het leven geroepen dat sancties en controles uitvoert bij de lokale filialen/projecten/afdelingen. Hoewel dit onderzoek in een Amerikaanse setting werd gedaan, heeft de daarin geschetste ontwikkeling in de toekomst wellicht ook implicaties voor de Europese situatie. De belangrijkste waarschuwing is dat als filialen volledig autonoom worden, de centrale richting waarin zij volgens het hoofdkantoor moeten gaan onduidelijk kan worden. Het grote voordeel, aldus Young, van een franchise-achtig verenigingssysteem is dat er, afgezien van de geschetste effecten, weinig gemanaged hoeft te worden vanuit het hoofdkantoor.

Een ander relevant aspect van vrijwillige inzet gerelateerd aan autonomie en arbeidsverhoudingen is de mate van professionaliteit van de vrijwilliger. Veel vrijwilligers bij de Commissie Lourdes nemen al jarenlang aan het project deel, waardoor zij zoveel professionaliteit hebben ontwikkeld dat zij precies weten hoe het project tot een goed einde gebracht moet worden (cfm. Abbott, 2001).

De term 'professional' wordt zowel in een brede als in een smalle betekenis gebruikt. In de brede, meest gangbare betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden heeft en met die vaardigheden geld verdient. In de smalle betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden bezit en die ook gebruikt, maar niet zozeer om er geld mee te verdienen. Iemand is gewoon erg goed in iets, heeft specifieke vaardigheden en kennis van zaken, en heeft dat meestal in de praktijk verworven (Hinings, 2001; Perlmutter, 1982; Reisch & Wenocur, 1982).

Professionals, zowel in de brede als de smalle betekenis van het woord, kunnen een grote mate van autonomie ontwikkelen op grond waarvan zij beslissingen nemen, bijvoorbeeld over wie er wel en wie niet worden toegelaten bij de organisatie. De gedachte hierachter is dat professionals zelf het beste kunnen bepalen welke eisen aan (vrijwillige) professionals moeten worden gesteld (Siegrist, 2001). Zoals Mintzberg al decennialang zegt, is een professional iemand die op een concrete werkplek heel vaardig is geworden in het oplossen van specifieke problemen in de context waarin hij opereert. Professionaliteit heeft in die zin niets te maken met een bepaalde opleiding of het wel of niet betaald krijgen voor de job; 'I need a manager, not a MBA-er' (Mintzberg, 1989, 1996, 2010). Er zijn immers geen 'standaard' oplossingen voor een probleem.

Vrijwillige inzet professionaliseren, betekent dus niet automatisch dat vrijwilligers moeten worden vervangen door betaalde krachten (Boessenkool & Verweel, 2004). In de onderzoeksomgeving gebeurt het soms dat een niet speciaal daarvoor opgeleide zorgverlener in een concrete situatie 'handiger' is dan bijvoorbeeld een arts. De niet speciaal daarvoor opgeleide zorgverlener heeft die

concrete situatie soms al vele malen meegemaakt en is daardoor vaardig geworden in het oplossen van dat concrete probleem. De kwalificatie van de ene persoon en de competentie van de andere persoon lopen dan door elkaar heen. Voor professionalisering van een organisatie is vooral goede sturing nodig (Boessenkool & Verweel, 2004) en een goed bestuur dat op basis van goed begrip van de autonomie en de professionaliteit van vrijwillige inzet weet hoe het met vrijwilligers moet omgaan (Daal & Winsemius, 2005; Oudenampsen & Vliet, 2006).

Een ander onderwerp van spraakverwarring is die over 'professionaliteit' en 'amateurisme.' Het woord 'professioneel' wordt al gauw geïnterpreteerd als goed bezig zijn. 'Amateurisme' wordt geïnterpreteerd als zo maar wat doen, in het slechtste geval prutsen. Het is zinvol om ook hierin conceptuele helderheid te scheppen. Amateurisme en professionaliteit in de smalle betekenis van het woord komen dicht bij elkaar in de buurt. Het Franse woord 'amateur' komt van het Latijnse woord 'amator' dat minnaar betekent. Het is dus iemand die iets voor de liefhebberij beoefent, maar daar geen beroep van maakt (Batson, 1991a; Belastingdienst, 2010; Stebbins & Graham, 2004).

In een extreem geval kan een amateur zo goed zijn dat deze wordt gezien als iemand die betaald werk verricht, terwijl de betreffende persoon 'slechts' (onbetaald) professional is geworden. Een van de vrijwilligers bij de Commissie Lourdes was bijvoorbeeld bekend met een bepaalde aandoening van een hulpbehoevende, omdat diens vader deze aandoening ook al jaren had. Deze zorgvrijwilliger wist als geen ander hoe met deze aandoening moest worden omgegaan. Hij was op dit punt 'maximaal' professional. Omgekeerd kan iemand die betaalde inzet pleegt dit werk met zoveel liefde doen dat die persoon juist wordt gezien als amateur.



Fotoimpressie 3
Muziek spelende
ziekenzusters = niet
relevante handeling?
(Foto: Jansen &
Jansen-Schwaab,
2008)

Soms lijkt het in de onderzoeksomgeving of zorgvrijwilligers bezig zijn met niet relevante handelingen. Handelingen die bij de betaalde inzet 'niet mogen' en dus geëlimineerd worden. Maar juist door deze handelingen binnen de bestaande arbeidsverhoudingen te verrichten, gebeuren er mooie dingen richting de zorgbehoevenden (CT09: 'Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe').

Het werken in een team heeft volgens recent onderzoek geen invloed op de autonomie van de individuele medewerker(s). Deze studie draagt bij aan het debat over of teamwerk de autonomie van een teamlid op het werk beperkt waarbij er resultaten werden gepresenteerd waaruit blijkt dat team autonomie positief wordt geassocieerd met individuele autonomie (Jønsson & Jeppesen, 2013). Taak autonomie heeft voorts een positieve invloed op de prestatie (Langfred & Moye, 2004).

5.4.3 Medezeggenschap

In deze paragraaf 'medezeggenschap' is voornamelijk gebruik gemaakt van de volgende zoekwoorden: '*Participation*', '*Co-determination*' en '*Feedback*'.

Onder medezeggenschap wordt het geheel van maatregelen en regelingen, met behulp waarvan medewerkers betrokken worden in het beleid van de organisatie verstaan (Dijck & Hecke, 2001f). Deze betrokkenheid kan op verschillende manieren tot uitdrukking komen, zowel horizontaal als verticaal en kan gevraagd en ongevraagd plaatsvinden. De bekendste vormen van betrokkenheid zijn wel: het uitwisselen van informatie, advies geven, overleg plegen, (mee)beslissen op kleine en op grote schaal, instemming verlenen en controleren.

Het gebruik van het woord 'democratie' verwijst naar een bepaalde ordening van machtsverdeling in de organisatie. Deze ordening is in twee typen te onderscheiden:

- Hiërarchisch ordeningsprincipe: hierbij is sprake van een formele en structurele machtsongelijkheid tussen de verschillende niveaus in een organisatie in de vaststelling en uitvoering van het beleid. De leiding draagt het beleid uit zonder nadere verantwoording aan de medewerkers. Zij stellen het beleid vast en laten dit door de medewerkers uitvoeren.
- Democratisch ordeningsprincipe: hiervan wordt gesproken als er tussen de diverse groepen in de organisatie een formele machtsgelijkheid bestaat in het vaststellen en uitvoeren van het beleid. De leiding is verantwoordelijk voor de uitvoering van het op voet van gelijkheid, door de organisatiegenoten vastgestelde beleid. De leiding staat daarbij onder democratische controle en is vervangbaar.

Op grond van het democratisch ordeningsprincipe kan nog onderscheid gemaakt worden tussen een directe vorm van medezeggenschap, dat wil zeggen dat de medezeggenschap wordt uitgeoefend door alle werknemers zonder tussenkomst van vertegenwoordigers en een indirecte vorm van medezeggenschap die loopt via gekozen vertegenwoordigers in raden of commissies (Dijck & Hecke, 2001f).

De Commissie Lourdes is onderdeel van de Orde van Malta, Associatie Nederland. De relatie tussen de Associatie Nederland en de Commissie Lourdes verloopt over het algemeen via het hiërarchisch ordeningsprincipe. Binnen de Commissie Lourdes is er meer sprake van het democratisch ordeningsprincipe. Medezeggenschap is in de onderzoeksomgeving (de Commissie Lourdes) overal aanwezig, maar niet op een geïnstitutionaliseerde manier.

De bedoeling van medezeggenschap bij betaalde inzet is het doorbreken van de alleen-zeggenschap van een enkele eigenaar (Martinelli, 2001). Door formele maatregelen en regelingen worden werknemers betrokken bij het beleid van de onderneming. Men wil daarmee bereiken dat de medewerkers gelijkwaardig(er) worden aan degene die in de arbeidsorganisatie de hoogste zeggenschap heeft (Nagelkerke & Nijs, 1990b; Schuurmans, 1990b). In de vrijwillige inzet is er vaak geen alleen-zeggenschap, dus is een formele regeling van medezeggenschap ook niet nodig.

Bij vrijwillige inzet zijn de werkgever en werknemer als het ware verenigd in één persoon. De vrijwilliger kan autonoom, als eigen werkgever, bepalen welk werk hij zichzelf geeft. In organisaties die werken met vrijwillige inzet is er dus niet snel sprake van uiteenlopende belangen tussen groepen 'werkgevers' en groepen 'werknemers', zoals het geval kan zijn bij organisaties die werken met betaalde inzet. Daar is samenwerking pas mogelijk als de arbeidsverhoudingen tussen die twee

partijen goed geregeld zijn. Wanneer er geen compromis kan worden gevonden tussen hun belangen, worden de arbeidsverhoudingen beheerst door strijd en conflict. Bij betaalde inzet wordt dan ook op velerlei manieren gewerkt aan regelingen van de arbeidsverhoudingen om mogelijke conflicten tegen te gaan (Hofstede, 1998; Nagelkerke & Nijs, 1990a, 1990b).

Als het gaat om medezeggenschap in de onderzoeksomgeving, kunnen de centrale thema's voor communicatie worden opgevoerd, te weten: de communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen (CT08) en: communicatie en overleg zijn er in overvloed (CT15). Als er middelen of goedkeuring nodig zijn, dan kunnen deze via informeel overleg worden verkregen. De medezeggenschap krijgt dus gestalte door informele uitwisseling van informatie, maar ook door het gevraagd en ongevraagd mogen geven van advies, het 'wanneer je maar wilt' kunnen overleggen, het (op onderdelen) mogen meebeslissen, het kunnen instemmen met beleid (via democratische processen) of het informeel mogen controleren van het beleid op effectiviteit. Volgens Ten Berge en Oteman (2006, p. 158) is dit een vorm van leiderschap waarbij beslissingen worden genomen door de groep, waarbij de verschillende groepsleden een gelijkwaardige positie innemen.

In profit organisaties komt deze vorm van medezeggenschap niet of nauwelijks voor. Daar levert zelfbestuur problemen op. Dat is begrijpelijk, want wie is bereid geld in een profit organisatie te stoppen en anderen te laten beslissen over de bestemming ervan? De populariteit van zelfmanagement neemt echter wel toe in profit organisaties (Cordery & Mueller, 1991). Toch is de autonomie die in dat geval wordt verkregen vaak opgelegd en niet binnen het team zelf ontwikkeld. Dat maakt de introductie van het concept vaak niet effectief in profit organisaties (Molleman & Zwaan, 1996).

Een organisatie moet eerst rijp worden gemaakt voor de invoering van zelfsturende teams. Daarom komt dit democratisch leiderschap voorsnog vaker voor in non-profit organisaties (Ockenden & Hutin, 2008). In een profit organisatie waar geld wordt geïnvesteerd om zoveel mogelijk rentabiliteit te creëren, wordt immers geconcurrereerd met andere organisaties die hetzelfde doel voor ogen hebben. Om de juiste aanpak en strategie voor de meest effectieve sturing van de profit organisatie te ontwikkelen, moet een keuze worden gemaakt uit een veelheid van aanpakken en technieken. De organisatie kiest die aanpak die optimaal werkt in de specifieke situatie. In de meeste gevallen is die aanpak top-down georganiseerd (Kerkhoff & Grootelaar, 1998; Kern & Schumann, 1986; Potting, 2002). Iedereen moet volgen anders worden de doelen niet gehaald. In paragraaf 5.4.4. (paragraaf die hierna volgt) wordt nog verder ingegaan op het onderwerp structuur en sturing.

Bij vrijwilligersorganisaties is de communicatie minder top-down georganiseerd. Problemen worden onderling opgelost, met als gevolg dat de rol van het bestuur een andere is dan bij top-down georganiseerde organisaties. Herman & Tulipana (1985) presenteerden de resultaten van empirisch onderzoek naar 'Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations'. Dit onderzoek toonde aan dat deelnemers van besturen ervoeren minder interne invloed te hebben dan zij zouden willen. De frequentie van vergaderingen bleek vervolgens positief gerelateerd te kunnen worden aan het gevoel invloed te kunnen uitoefenen. Dat gevoel bestond met name bij het bestuur zelf.

Reid & Turbide (2012) vroegen zich af wat er gebeurt met onderlinge verhoudingen in non-profit organisaties in een crisissituatie. Om hier zicht op te krijgen, werd een groot aantal non-profit organisaties gemonitord. Interessant was dat de verhoudingen en de manier van communiceren in

één organisatie in korte tijd extreem konden veranderen. De onderzoekers beschreven drie fasen: de eerste fase die werd beschreven, de fase vóór de storm, was een situatie waar iedereen elkaar 'blind' vertrouwde. Men deed aan 'rubber stamp governance'. In vergaderingen werd de agenda in alle rust afgewerkt binnen de gebruikelijke tijd. In termen van risicomangement en -assessment waren betrokkenen mogelijk onvoldoende kritisch. Niemand trok aan de bel, er werd immers samengewerkt. In fase twee was de crisis uitgebroken. Toeleveranciers, medewerkers en banken namen juridische stappen omdat zaken niet op orde waren. Bij een concreet en acuut probleem werd het werk zelfs neergelegd, gaven geldverstrekkers geen geld meer en eisten toeleveranciers onmiddellijk hun geld op. De derde fase die de onderzoekers beschreven, was de fase van overleven. Veel non-profit organisaties bleken permanent in deze fase te verkeren. De onderlinge verhoudingen waren chaotisch en vormden een mix van vertrouwen en wantrouwen.

Garner (2011) onderzocht in een groot aantal vrijwilligersorganisaties in Zuid-Californië in hoeverre er feedback wordt gegeven binnen de organisatie. In zijn onderzoek werden vier hypothesen getoetst. De eerste hypothese werd verworpen: hogere niveaus van attente feedback en 'loyal silence' worden positief geassocieerd met hogere tevredenheid. De tweede hypothese werd ook verworpen: hogere niveaus van verloop en agressieve feedback worden negatief geassocieerd met hogere tevredenheid. De derde hypothese werd ondersteund: tevredenheid, attente feedback en 'loyal silence' worden positief gerelateerd aan het blijven werken als vrijwilliger in de organisatie. Hypothese vier werd ook ondersteund: carrière-overwegingen (het bezien waar men zich beter kan ontwikkelen), agressieve feedback en verwaarlozing van de vrijwilligers door het management houden negatief verband met het blijven werken als vrijwilliger in de organisatie.

Feedback kan ook op een andere manier beschouwd worden, namelijk feedback die medewerkers aan de organisatie kunnen geven door mee te mogen praten over de situatie waarin gewerkt wordt. Dat meepraten kan op vele manieren gebeuren. Zo kan de organisatie ideeënregelingen in het leven roepen waar medewerkers hun ingevingen in kenbaar kunnen maken. Zij weten als geen ander hoe op microniveau aanpassingen gedaan moeten worden om hun compassie en harmonie met het organisatiedoel te behouden. Ook zij hebben, evenals klanten, een goed beeld hoe het is om verbonden te zijn met de organisatie. Indien de organisatie wil weten welk imago zij hebben kunnen ze bij klanten navraag doen maar *ook* bij medewerkers. Indien minder goede dingen ontdekt worden kan de organisatie daaraan werken. Indien er goede dingen ontdekt worden kan dat gebruikt worden bij het herscheppen van percepties van (vrijwilligers)werk bij de bevolking en bij andere organisaties.

In een artikel van Hankinson (2005) werd gepleit voor een drastische wijziging van de manier van marketing bedrijven die gangbaar is in (vrijwilligers)organisaties. De individuele beeldvorming van vrijwilligers over hun werk zou veel meer gebruikt moeten worden door 'branding'⁵² toe te passen. Uitgaande van het beeld dat de individuele vrijwilliger zelf heeft over het werk dat hij doet, was de belangrijkste bevinding dat verschillende onderdelen van vrijwilligerswerk verschillend gepercipieerd worden, zoals bestuurswerk doen, campagnes voeren of een spel leiden. Deze verschillende percepties vereisen de ontwikkeling van sub-merken. Indien men deze sub-merken uitwerkt in een marketingontwikkelingsprogramma, ondersteund door beheerders van nationale en lokale instanties, kan men nieuwe visuele identiteiten geven aan vrijwilligerswerk toegespitst op de verschillende gebieden van vrijwilligerswerk. Ook Hankinson (2005; 2007) bepleitte het herpositioneren van vrijwilligerswerk, in dit geval in het Verenigd Koninkrijk, via een 'branding'

⁵² Bedoeld wordt: "a permanent trade mark, like iron stamping for burning-in a mark => a brand".

programma. Het niveau van vrijwilligerswerk had daar in zijn perceptie een piek bereikt, in negatieve zin, vanwege een op onderdelen slecht imago, wat noodzaakte tot het herscheppen van percepties van vrijwilligerswerk bij de bevolking en bij andere organisaties. Daarbij konden de vrijwilligers die op dat moment aan de organisatie verbonden waren goede diensten bereiken.

In aansluiting op wat eerder in dit onderzoek over de groeiende groep oudere vrijwilligers in Nederland werd gemeld, spelen bij alle vrijwilligers en zeker ook bij de ouderen, vele persoonlijke en sociale vormen van honorering een rol. Om te weten te komen welke dat zijn vraagt dat wel dat alle 'typen' vrijwilligers inspraak hebben in het bestuur van hun vrijwilligerswerk, zodat via de inspraak een vorm van registratie kan plaatsvinden van wat de wensen zijn. Voorkomen moet worden dat een organisatie alleen maar denkt aan vrijwilligers in de leeftijdsgroepen jonger dan 60 jaar (Lie & Baines, 2007).

Medezeggenschap impliceert dus dat werknemers een rol in het beheer van een organisatie hebben. Het gaat om het mee mogen beslissen bij besluiten over de status van de werknemer zelf en over veranderingen van rechten die zij hebben. In een aantal gevallen krijgen ze daartoe een zetel aangeboden in het comité dat de besluiten neemt, zodat geparticipeerd kan worden in het beleid ('linking-pin') (Bekkers, 2005; Bryant et al., 2003). Met name bij vrijwillige inzet geldt dat lidmaatschap van de organisatie aan de orde is als vorm van participatie (Lansley, 1996; D. K. Peterson, 2004).

5.4.4 Structuur en sturing

In deze paragraaf 'Structuur en sturing' is gebruik gemaakt van de volgende zoekwoorden: *Management, Organization, Leadership, Organizational structure, Strategy, Planning, Organizing, Directing, Controlling.*

In de onderzoeksomgeving blijkt sprake te zijn van gelijkwaardige verhoudingen waarin iedereen evenveel ruimte heeft, dat wil zeggen: iedereen is gelijk (CT 27) en er is sprake van een informele vorm van sturing, waarbij iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (CT31, CT 07). In hoofdstuk drie zijn organogrammen opgenomen van de organisatie van de Commissie Lourdes die een globaal overzicht geven hoe de organisatie eruitziet.

Elke organisatie, ook een vrijwilligersorganisatie, heeft één primaire functie: zij produceert een product en/of levert een dienst. Om die primaire functie te kunnen realiseren, moeten binnen een arbeidssysteem ook secundaire functies worden vervuld (Kluytmans & Sluijs, 1996). De belangrijkste drie zijn (Laanen & Kluytmans, 1990):

- Uitvoeren: input wordt omgezet en getransformeerd in output; de organisatie verricht een concrete, relevante activiteit;
- regelen/regelcapaciteit: het vermogen om ervoor te zorgen dat de output blijft voldoen aan de gestelde eisen of normen;
- sturen/stuurcapaciteit: het laven, loodsen en navigeren van de organisatie richting een bepaald doel; het zo nodig wijzigen van de gedragslijnen of de (her)ordering van het systeem.

Hierna wordt ingegaan op aspecten van organisatiestructuur en sturing van organisaties die verband houden met arbeidsverhoudingen.

Aspecten van organisatiestructuur

Terwijl kantoren en fabrieken, mensen en machines goed zichtbaar zijn is een organisatie een abstract iets zonder een gestalte. Het is een cluster van werkrelaties die mensen met elkaar aangaan om een gemeenschappelijk, van te voren gesteld, doel te bereiken. Omdat de organisatie een eigen beweegkracht heeft kan de organisatie toch als het ware een eigen leven gaan leiden. De organisatiestructuur die in essentie vooral opgevat dient te worden als een ingewikkeld afsprakenstelsel is bijna nooit te beschrijven in een enkel organogram. Er blijken vele andere (mondelinge) afspraken te zijn, niet beschreven taakverdelingen, bepaalde onderlinge relaties, bevoegdheden, communicatie- en overlegrelaties ten behoeve van de wilsoverdracht en coördinatie. Er zijn uiteraard ook naar externe partijen in te richten afsprakenstelsel aanwezig in de vorm van samenwerkingsrelaties in allianties, netwerken van organisaties et cetera (Keuning & Wolters, 2007).

Mulford (1980) was geïnteresseerd in de correlatie tussen de omgeving en het interne gedrag van vrijwilligersorganisaties. Mulford stelde dat een vrijwilligersorganisatie niet alleen wordt gevormd door de vrijwilligers zelf, maar ook door de omgeving van de organisatie. De omgeving kan de onafhankelijkheid van de organisatie aan banden leggen. Onderzoek wees uit dat de omgeving van de organisatie het doel (goal-setting) van de organisatie en de organisatie zelf kan veranderen. Men moet wel meegaan omdat de vrijwilligersorganisatie afhankelijk (is gemaakt) van bronnen die ze nodig heeft (mensen en middelen) om te bestaan. Het onderzoek liet ook zien dat als een vrijwilligersorganisatie volgens de omgeving meer aan innovatie moest doen, er meer communicatie plaatsvond en de leden van de organisatie steeds jonger werden.

Sherraden (2006) tekent aan dat die omgeving steeds meer een wereldwijde omgeving is. Men opereert als vrijwilligersorganisatie in een 'global civil society'. De betekenis van de International Voluntary Service (IVS) bijvoorbeeld groeit wereldwijd en de organisatie is in toenemende mate aanwezig. Ze houdt zich bezig met ontwikkelingssamenwerking, rampenbestrijding, vluchtelingen hulp en problemen die nationale grenzen overschrijden. De IVS-organisaties moeten niet alleen op hun omgeving letten, maar dienen hun organisatiestructuur ook aan te passen aan hun wereldwijde optreden.

Young (1999) benoemde de uitdagingen waar dit soort (internationale) organisaties voor komen te staan. Het belangrijkste is het probleem van onderlinge communicatie: tussen duizenden betrokken organisaties, tussen alle vrijwilligers, met overheden enz. Al deze partijen hebben verschillende interesses en prioriteiten. Volgens hem worden in dit soort organisaties op drie manieren gestructureerd: corporate partnerschappen, federaties en verenigingen (het aloude model). Beheersmatige uitdagingen worden vervolgens creatief aangepakt binnen deze structuren.

Dart (2004) bekeek of een non-profit organisatie ook 'business-like' kan werken. Dit is mogelijk door één doel van de organisatie te isoleren en daar bedrijfsmatig mee aan de slag te gaan. Ook kan de organisatie als geheel gereorganiseerd worden en bedrijfsmatig gaan werken. De derde mogelijkheid is om betaalde inzet in de organisatie te implementeren in plaats van vrijwilligers.

Volgens Walker (1983) is er een grens in het bedrijven van 'strategic management' in vrijwilligersorganisaties. Veel managementkenners zeggen dat vrijwilligersorganisaties te slecht zijn georganiseerd voor strategisch management. Organisaties zijn veelal druk bezig met het managen van basisproblemen. Toch is er een groeiende belangstelling voor dit onderwerp. Er voltrekt zich langzaam maar zeker een verschuiving van micro-organisatieonderwerpen (zoals boekhouden, vrijwilligersselectie, projectmatig werken) naar macro-organisatieonderwerpen (zoals planning op lang termijn, contacten leggen met belangrijke partners in de omgeving). Een dergelijke verschuiving kan tot een radicale heroriëntatie van de werking van vrijwilligersorganisaties leiden. Vanwege het gebrek aan theorie over strategisch management voor vrijwillige organisaties zou men moeten beginnen met eenvoudige conceptuele en theoretische managementtechnieken op het gebied van strategisch management. Strategisch management werkt en heeft zeer positieve impact op de organisatie (Gurbuz & Mert, 2011).

Harch (1994) waarschuwt echter dat organisatieveranderingen grote negatieve effecten kunnen hebben op de sociale basis van de vrijwilligersorganisatie omdat ze niet kunnen leunen op stevige bureaucratische structuren die de profit organisatie wel heeft. Daar moet dus extra aandacht aan besteed worden. Barnes & Sharpe (2009) lieten een gewaagde alternatieve vrijwilligersmanagement benadering op het Canadese National Dufferin Grove Park zien (t.b.v. park-suppooft functionarissen). Men werkte aan het draagvlak door de medewerkers zelf met oplossingen te laten komen. In dit experiment werd de 'management volumeknop dichtdraai methode' toegepast en minder gebruik gemaakt van discoursen gebaseerd op rationeel leiding geven. In de praktijk bleek het zo te zijn dat de deelnemers aan het experiment zelf met oplossingen waren gekomen die precies op maat waren, precies naar hun zin waren en dat er een groot draagvlak was voor de gekozen aanpak. De organisatie was zo enthousiast over deze uitkomst dat deze beleidsmaatregelen ontwikkelde om in het vervolg juist niet in te grijpen in probleemsituaties, hoogstens om betrokkenen (materieel) te faciliteren bij het nemen van besluiten.

Op een hoger abstractieniveau beschouwd kunnen vrijwilligersorganisaties voor overheden een platform zijn om het sociaal kapitaal van de bevolking te bevorderen en zo de structuur van een maatschappij beïnvloeden of mede vormen. In discussies hierover wordt sociaal kapitaal geconceptualiseerd als een web van verenigingen die individuen helpen te slagen in de maatschappij, waarbij de noodzaak wordt verminderd om directe overheidssteun te geven. Voorbeelden hiervan zijn onderzocht in onder andere Spanje (Huntoon, 2001).

Aspecten van sturing

Het sturen⁵³ van vrijwillige inzet gaat fundamenteel anders dan het sturen van betaalde inzet. Dat heeft onder andere te maken met het verschil in wilsoverdracht, autonomie en de verhouding tussen vrijwillige en betaalde inzet.

Bij een organisatie die werkt met betaalde inzet is er een eigenaar die geld heeft geïnvesteerd en daarmee wil ondernemen (Appleby, 1994c, pp. 261-310; Berge & Oteman, 2006, pp. 38-57; Gerards & Lubberding, 1993, pp. 53-96; Vijverberg & Homan, 1998). Soms zijn er meerdere eigenaren, zoals bij een vennootschap waarbij elke vennoot een aandeel heeft. De vennoten dienen in vergadering te beslissen hoe het geïnvesteerd vermogen wordt ingezet. Een organisatie kan op een gegeven

⁵³ Een bepaalde richting doen volgen, langs een zekere weg doen gaan, het een bepaalde koers doen gaan (Geerts & Boon, 1999).

moment zo groeien dat het uitvoerend werk niet meer door één persoon gedaan kan worden. Dan moeten er nieuwe medewerkers worden aangetrokken en moet het werk (opnieuw) worden verdeeld. Ook moeten er beslissingen worden genomen over voorzieningen voor de noodzakelijke wilsoverdracht en coördinatie. Het is immers van belang dat iedereen goed weet wat de eigenaar met zijn organisatie wil. De wilsoverdracht vindt top-down plaats. Gebeurt dit niet goed, bijvoorbeeld doordat medewerkers niet weten waarom iets moet gebeuren, dan bestaat het gevaar van vervreemding (Abbas, 2004; Drucker, 1989 [the practice of management]; Kluytmans & Meeren, 1999).

Bij organisaties die werken met vrijwillige inzet zijn de vrijwilligers als het ware zelf eigenaar van de organisatie. Bij vrijwillige inzet gaat niet zozeer om een top-down wilsoverdracht, maar om horizontale wilsuiting en afstemming van de onderlinge verhoudingen. De gehele arbeidsverhouding zit anders in elkaar. Dit betekent dat zo'n organisatie in de meeste gevallen anders moet worden ingericht. Er is een ander ontwerp nodig voor zowel de taakafbakening als de taakverdeling, voor onderlinge relaties, bevoegdheden en communicatie- en overlegrelaties. Vrijwilligers moeten als autonome medewerkers worden aangestuurd. Als zij bijvoorbeeld te veel verantwoording moeten afleggen of als er sprake is van veel (externe) regelgeving kan de autonomie onder druk komen te staan en ontstaan er problemen.

Uit onderzoek van Lynch (2010) *'The Dilemma of Judging Unpaid Workers'* blijkt dat de doeltreffendheid van human resource management bij vrijwilligersorganisaties ondermijnd kan worden door een gebrek aan ondersteunende formaliteiten. Hoe kan human resource management voor vrijwilligers effectief zijn als niet kan worden 'afgerekend', als er geen dwingende maatregelen getroffen kunnen worden aan de hand waarvan gestuurd kan worden? Terwijl het belang van effectieve werving en selectie in het algemene beheer van vrijwilligers wordt erkend wordt dit in de praktijk vaak nagelaten omdat de organisatiestructuur daar niet geschikt voor is. Werving en selectie van vrijwilligers leunt zwaar op mond op mond wervingsstructuren en het in behandeling nemen van spontane sollicitaties. Terwijl de literatuur aantoont dat het hanteren van werven en selecteren middels selectiecriteria en het gebruik van selectie interviews de beste resultaten geven. Managers moeten vertrouwen op hun eigen oordeel bij het maken van afzonderlijke selectiebesluiten zonder te beschikken over objectieve gegevens. Dit roept vragen op met betrekking tot betrouwbaarheid, validiteit en eerlijkheid van de werving en selectie-procedures en het überhaupt kunnen invoeren van human resource management.

In een vrijwilligersorganisatie spelen in het algemeen geen concurrentie- en rentabiliteitsoverwegingen mee bij de aansturing van de organisatie. De Commissie Lourdes handelt niet zozeer vanuit overwegingen van concurrentie, hoewel er natuurlijk wel fondsen geworven moeten worden en vrijwilligers en zorgbehoevenden moeten worden aangetrokken, maar is veel meer bezig met het beheer en de continuïteit van het project. De organisatie wil een zekere routine bewerkstelligen en in stand houden.

Hoewel verwacht zou kunnen worden dat vrijwilligersorganisaties vooral gestuurd worden op grond van uitgangspunten die kenmerkend zijn voor het wezen van deze organisaties (cfm. 'corporation core competence' van Prahalad & Hamel, 1990, 1994; Times, 2010), is dat in de praktijk lang niet altijd het geval. Onder meer onder druk van de omgeving worden in toenemende mate managementtechnieken toegepast waarvan de beginselen ontleend zijn aan de sturing van profit

organisaties. Zodoende wordt er gesproken over 'het aansturen' van een vrijwilligersorganisatie, gedefinieerd in de betekenis van 'planning, organizing, directing and controlling the activities of employees in combination with other organizational resources to accomplish stated organizational goals' (Nunen & Wijngaard, 1983; Steers & Ungson, 1985, p. 29).

Dergelijke definities zijn sinds de jaren negentig van de vorige eeuw steeds populairder geworden in het vrijwilligersmanagement. Knelpunten in de uitvoering tracht men met personeels- en managementinstrumenten afkomstig uit profit organisaties aan te pakken (cfm. de al eerder genoemde Belt & Timmerman, 1998). Planmatig en projectmatig werken zijn bekende managementinstrumenten geworden. Vaak heeft men niet in de gaten dat de autonomie van de vrijwilliger en de kracht die hier vanuit gaat in principe worden ondermijnd.

Vanuit het vrijwilligersmanagement is inmiddels een tegenbeweging ontstaan tegen deze, al in paragraaf 5.2.1 benoemde en op 'control' gerichte benadering. Zo zijn er publicaties verschenen over 'Volunteer administration', met als belangrijke vertegenwoordigers Brudney (1990), Ellis (1990), Fisher en Cole (1993), Wilson (1990) en Meijs (1997). In hun publicaties maken zij een vertaalslag van managementtechnieken afkomstig uit de public- en de business administration naar technieken die speciaal voor de vrijwillige inzet bedoeld zijn. Kern daarvan is dat er in vrijwilligersorganisaties best gewerkt kan worden met personeels- en managementinstrumenten zoals aanstellingsbrieven, (jaar)contracten, proeftijden, beoordelings- en functioneringsgesprekken en onkostenvergoedingen (cfm. NOV, 2001), maar dat het primair de vrijwilliger zelf is die de vorm en inhoud van deze instrumenten bepaalt. In deze arbeidsverhouding is de vrijwilliger immers niet ondergeschikt aan een werkgever. De vrijwilliger is voornamelijk autonoom. De organisatie moet dergelijke personeelsinstrumenten dus aangepast en flexibel aanbieden. Vrijwilligers moeten kunnen bepalen of en in welke mate zij geconfronteerd willen worden met bijvoorbeeld vrijwilligersbeleid (Meijs, 1997, pp. 155-158).

Omdat vrijwilligers autonoom zijn, is het formeel aansturen van vrijwilligers veel lastiger dan bij betaalde inzet. Betaalde inzet maakt gebruik van een arbeidsovereenkomst (Bruijnzeels, 1990). Een vrijwilligersovereenkomst of iets dergelijks is niet wettelijk geregeld in Nederland. Men kan van alles overeenkomen, maar zo'n overeenkomst haalt nooit het niveau van een arbeidsovereenkomst en de bijbehorende arbeidsverhoudingen. Nog los van het feit dat vrijwilligersorganisaties vaak alles mondeling regelen (Belastingdienst, 2010; Bruijnzeels, 1990; Schuurmans, 1990a; Vonk & Vaders, 2003).

Toch is het in bepaalde gevallen, zeker voor het afwikkelen van schade, verstandig om afspraken op papier te zetten, of om contracten af te sluiten om de onderlinge verhouding goed zichtbaar te maken (Maund, 2002c). Een vrijwilliger dient bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden natuurlijk de nodige zorg in acht te nemen om schade aan derden te voorkomen, maar wat doe je als een vrijwilliger per ongeluk een pijnlijke fout maakt of schade veroorzaakt? Ook als de schade niet opzettelijk wordt toegebracht, kan de vrijwilliger als particulier aansprakelijk zijn. Deze handelt immers op eigen titel en niet op basis van een overeenkomst of opdracht. Daarom is het verstandig om een overzicht van de activiteiten van de organisatie te maken en te inventariseren welke risico's daaraan vast zitten. Desnoods moeten de activiteiten met de daaraan verbonden risico's worden

vastgelegd in de vorm van een contract, inclusief een regeling voor de afhandeling van eventuele schade⁵⁴.

5.4.5 Verdere doorgronding arbeidsverhoudingen

Volgens Maund (2002d, p. 360) is de verhouding tussen werkgever en werknemer zeer bepalend voor ontwikkelmogelijkheden op het terrein van Human Resources Management. Het verlangen om positieve relaties te creëren tussen alle stakeholders in en rond de organisatie is in haar opvatting het belangrijkste in relatie tot het onderwerp arbeidsverhoudingen. Dat kunnen relaties zijn tussen aandeelhouders en directeuren, maar in de literatuur gaat de meeste aandacht uit naar de onderlinge verstandhouding tussen managers en medewerkers, de arbeidsrelatie. Namelijk de regels, gewoonten en conventies die de relatie tussen werkgevers en hun medewerkers bepalen (Maund, 2002d, p. 370).

Deze worden ook wel psychologisch contract genoemd (Maund, 2002d, p. 371), maar worden in tegenstelling tot een arbeidsovereenkomst vaak niet op schrift gezet. Het psychologisch contract “geeft de informele en grotendeels ongeschreven verwachtingen weer van werknemers en werkgevers aangaande hun wederzijdse rechten en plichten, en aangaande de verwachte stimulansen en bijdragen” (Warr, 1996, p. 177). Hoewel een psychologisch contract niet, zoals een arbeidsovereenkomst, juridisch afdwingbaar is, is het een wezenlijk deel van de arbeidsrelatie en de arbeidsverhoudingen (Makin, Cooper, & Cox, 1997).

Die relatie is gebaseerd op ruilen. De medewerker verwacht een passende compensatie te krijgen voor zijn werk en is op zoek naar status, promotiekansen, uitdaging, veilig werk et cetera. Als tegenprestatie verwacht de werkgever (werk)tijd van de medewerker, een energieke houding, de inzet van talent et cetera (Schein, 1988). Goede arbeidsrelaties kenmerken zich door onderlinge betrokkenheid. Deze moet er al zijn op het moment dat een individu door een organisatie wordt geworven en vervolgens worden opgebouwd. Maund onderstreept het nauwe verband tussen Human Resources Management toepassingen en betrokkenheid als basis voor het psychologisch contract (Maund, 2002d, p. 371).

Al sinds de jaren 1955 - 1965 heeft het psychologisch contract de aandacht. Argyris (1960) verdiepte zich in de verschijnselen die hieraan ten grondslag liggen en gaf deze voor het eerst een naam: “Psychological contract”⁵⁵. Vervolgens ontwikkelden onder andere Schein (1988) en daarna Mayo (1995) dit verder. In het perspectief van Mayo zouden werknemers redelijk en eerlijk behandeld moeten worden en informatie over veranderingen op het werk gedeeld moeten worden, zodat tegemoet kan worden gekomen aan eisen van billijkheid en rechtvaardigheid. Verder zouden werknemers een zekere mate van veiligheid en zekerheid omtrent hun baan mogen verwachten in ruil voor hun loyaliteit voor de werkgever. Want, medewerkers hebben behoefte aan veiligheid en relatieve zekerheid. Werkgevers zouden op hun beurt van werknemers mogen verwachten dat zij het belang van hun bijdrage erkennen, om de behoefte van vervulling, bevrediging en voortgang te dienen. Eerlijkheid, vertrouwen en het nakomen van beloften van beide zijden zijn dus karakteristiek voor de onderlinge verhoudingen (Mayo, 1995, pp. 229-265).

⁵⁴ Uitspraken cfm. sectie 1.50 van het labeldocument waarin een verslag is opgenomen van een interview met een arbeidsjurist die is mee geweest als zorgvrijwilliger in de onderzoeksomgeving.

⁵⁵ “A psychological contract represents the mutual beliefs, perceptions, and informal obligations between an employer and an employee. It is distinguishable from the formal written contract of employment which, for the most part, only identifies mutual duties and responsibilities in a generalized form” (Argyris, 1960, p. 217).

Omdat het verschijnsel psychologisch contract (PC) zo'n prominente rol speelt bij arbeidsverhoudingen en een belangrijke plaats inneemt op het terrein van Human Resource Management wordt hierna nog verder ingegaan op dit onderwerp. Dit gebeurt wederom aan de hand van een reeks van artikelen, die hierna zijn samengevat.

Tabel 47 Niet uitputtend overzicht van artikelen over het psychologisch contract (PC), op auteur gerangschikt in alfabetische volgorde

Auteur(s)	Titel	Bevindingen	
(Albeda & Dercksen, 1995)	Arbeidsverhoudingen in Nederland.	In de kern gaat het om de verhouding tussen werkgever en werknemer en op een collectief niveau tussen werkgeversverenigingen en werknemersverenigingen. Het terrein van arbeidsverhoudingen bestaat dan uit de informele en formele regels over de positie van en interacties tussen werkgevers en werknemers op de arbeidsmarkt en in arbeidsorganisaties.	
(Argyris, 1960)	Understanding Organizational Behaviour.	Ontwerp van een theoretische model, het PC, voor het definiëren en bestuderen van relevante variabelen in de menselijke persoonlijkheid die interacties hebben met organisaties en de processen waarmee ze elkaar beïnvloeden.	
(Bal & Vink, 2011)	Ideological currency in PC: the role of team relationships in a reciprocity perspective.	Uit onderzoek onder Nederlandse managers in het onderwijs blijkt dat het PC de medewerker jegens de organisatie een extra verplichting geeft in relatie tot overige verplichtingen die onderdeel uitmaken van de arbeidsrelatie.	
(Bruel & Colsen, 1998)	De geluksfabriek.	PC stroming 1:	PC stroming 2:
		Medewerkers zijn gericht op ontwikkeling en groei, hebben weinig behoefte aan een baan voor het leven en kunnen voor zichzelf opkomen.	Mensen hebben behoefte zich aan te sluiten bij een organisatie op het niveau van normeren en waarden.
		Motivatoren zijn persoonlijke ontwikkeling en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden.	Motivatoren zijn identiteit en gedeelde missie.
		De Organisatie richt zich op het managen en ontwikkelen van competenties.	De organisatie richt zich op trots van de organisatie. Competenties managen is ondersteunend, niet leidend.
(Chao, Cheung, & Wu, 2011)	PC breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance.	De relatie tussen inbreuken op het PC ('psychological contract breach': PCB) en contraproductief werkgedrag ('counterproductive workplace behaviors': CWBs) werd onderzocht. Resultaten toonden aan dat PCB positief gecorreleerd is met CWB.	
(Chien & Lin, 2013)	PC framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior.	Het PC werd onderzocht in relatie tot ontwikkelings- HRM op het gedrag van medewerkers. Ontwikkelings-HRM profiteert van goed vormgegeven en evenwichtige PC's.	
(Cuyper, Heijden, & Witte, 2011)	Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of PC's?	De interactie tussen waargenomen inzetbaarheid / activering van de PC verplichtingen gecreëerd door de werkgever werd onderzocht. De waargenomen inzetbaarheid heeft een positieve relatie met voldoening die het werk geeft en negatieve relatie met het voornemen om omzet te maken.	
(Emmott, 1997)	Employee motivation and the PC.	PC's zijn individuele overtuigingen in een wederzijdse verplichting tussen het individu en de organisatie.	

(Gallie, White, Cheng, & Tomlison, 1998)	Restructuring the Employment Relationship.	Dit betreft een omvangrijk longitudinaal onderzoek uitgevoerd in Groot – Brittannië. De resultaten tonen aan dat er minimaal bewijs was voor belangrijke veranderingen in verhoudingen tussen werkgever en werknemer. En kwam de vraag naar voren of PC's wel toegevoegde waarde hebben.
(Kessler & Undy, 1996)	The New Employment Relationship: Examining the PC.	In dit arbeidsverhoudingenonderzoek, waar twee partijen deelnamen aan het uitwisselingsproces dat ten grondslag ligt aan het PC, kwam naar voren dat de meerderheid van de werknemers vonden dat er inbreuk op het PC gedaan werd. Ook de managers, die aan het onderzoek deelnamen vanuit het perspectief van de werkgever, ondersteunden dit standpunt.
(Liao-Troth, 2005)	Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the PC of Volunteers.	In deze studie werden geen relaties gevonden tussen functionele motieven en PC's. Wel bleken bepaalde persoonlijke factoren die van belang waren voor medewerkers te relateren aan het al dan niet hebben van een PC. Met name waren dat 'carrière' motieven en de onderkenning van de persoonlijkheid van de medewerker.
(Metz, Kulik, Brown, & Cregan, 2012)	Changes in PC's during the global financial crisis: the manager's perspective.	In dit onderzoek naar veranderingen in PC's vanwege de wereldwijde economische crisis kwam naar voren dat in Australië de arbeidsverhoudingen alleen zijn verslechterd voor werknemers in de industrie.
(D. Nelson, Quick, & Joplin, 1991)	Psychological contracting and newcomer socialization.	In dit onderzoek wordt gesuggereerd dat het hebben van een effectieve PC bij aanvang van werkzaamheden in een organisatie een middel kan zijn om stress te verlichten. Om die reden wordt voorgesteld om voor nieuwkomers een andere PC te creëren dan voor de reeds bestaande medewerkers.
(Nichols & Ojala, 2009)	Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through PC's.	In dit onderzoek naar sportevenementen kwam naar voren dat vrijwilligers voor de managers van deze evenementen meebrengen: enthousiasme, een goede relatie met en empathie voor het publiek en ze vormen goedkope arbeidskrachten. Belangrijke verwachtingen van vrijwilligers zijn: flexibiliteit in hun betrokkenheid, de kwaliteit van persoonlijke relaties, erkenning van hun bijdrage en duidelijke communicatie over hetgeen zij moeten doen.
(Raeder, Knorr, & Hilb, 2012)	Human resource management practices and PC's in Swiss firms: an employer perspective.	De resultaten van dit onderzoek naar HRM toepassingen en PC's in Zwitserse bedrijven toonden aan dat hoge investeringen in het HRM systeem de vervulling van de PC's voorspelden.
(Starnes, 2007a)	An Analysis of PC's in Volunteerism and the Effect of Contract Breach on Volunteer Contributions to the Organization.	De bevindingen gedaan in dit onderzoek duiden er op dat vrijwilligers zeker PC's met hun not-for-profit organisaties ontwikkelen. Een eventuele inbreuk hierop werd verminderd in het geval zij tegelijkertijd minder werkten voor de organisatie. Naarmate er minder uren werden gewerkt werd de kwaliteit van het werk hoger gewaardeerd, terwijl de intentie om voor de organisatie te werken niet verminderde.
(Starnes, 2007b)	Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Volunteer's PC.	In dit onderzoek werden relaties tussen niveaus van vertrouwen, werktevredenheid en organisatie-inzet en de perceptie van vrijwilligers van inbreuken door de organisatie op het PC bekeken. Blijkens het onderzoek kan de daling van werktevredenheid invloed hebben op de perceptie van vrijwilligers over de inbreuk op hun PC. Vertrouwen en organisatie-inzet hadden hier geen invloed op.
(Tomprou, Nikolaou, & Vakola, 2012)	Experiencing organizational change in Greece: the framework of PC's.	In dit onderzoek naar organisatieverandering in Griekenland werd aangetoond werd dat een inbreuk op het PC de attitude van de medewerkers veranderde.
(Turnley &	The impact of PC-	In dit onderzoek kwam naar voren dat inbreuken op het PC leiden tot

Feldman, 1999)	violations on exit, voice, loyalty and neglect.	een hoger vertrek uit de organisatie, een grotere neiging om je stem te laten horen, meer verwaarlozing en minder loyaliteit aan de organisatie.
(Vantilborgh et al., 2011)	A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using PC Theory.	In dit onderzoek wordt onderstreept dat de eerste uitdaging voor vrijwilligersorganisaties is om na te gaan in welke situatie zij zich bevinden (b.v. hebben van reflexieve vrijwilligers; hebben van geprofessionaliseerde vrijwilligers)? Op basis van dit identificatieproces moet de in- en externe markt van vrijwilligers afgestemd worden. De tweede uitdaging is om PC schendingen te voorkomen.

Het beeld over de relatie tussen onderlinge verhoudingen en PC's en veranderingen hierin is niet helemaal eenduidig. Wel komt duidelijk uit de onderzoeken naar voren dat er een verband is tussen beide, zowel als het gaat om positieve effecten van investeringen in HRM toepassingen op de onderlinge verhoudingen als om negatieve effecten als er sprake is van een inbreuk op PC's. Hoge investeringen in HRM toepassingen bijvoorbeeld werkt de vervulling van PC's in de hand. Worden dergelijke investeringen niet gedaan, dan verandert de houding en het gedrag van medewerkers. Dit kan uiteindelijk resulteren in contraproductief werkgedrag, in de vermindering van de loyaliteit aan de organisatie, in een eerder vertrek hieruit, of de neiging om ongenoegen te uiten. Inbreuken op PC's kunnen ertoe leiden dat de waarde van de onderlinge verhouding te weinig onderkend wordt, of zelfs dat er sprake is van verwaarlozing hiervan. Er is echter ook onderzoek waaruit het verband tussen veranderingen in de verhouding tussen werkgever en werknemer en PC's minder bleek.

Bekeken vanuit het perspectief van PC's blijkt er een negatieve relatie te zijn tussen waargenomen inzetbaarheid van medewerkers en het voornemen om omzet te maken, maar een positieve relatie met voldoening die het werk geeft. In een ander onderzoek werd echter geen relatie gevonden tussen functionele motieven en PC's. Wel bleken bepaalde persoonlijke factoren die van belang waren voor medewerkers te relateren aan het al dan niet hebben van een PC. Met name 'carrière' motieven en de onderkenning van de persoonlijkheid van de medewerker. Als het gaat om elementen waar een PC vanuit het gezichtspunt van een medewerker opgebouwd moet zijn komen aspecten zoals flexibiliteit in de inzet van uren en de mate van betrokkenheid, de kwaliteit van persoonlijke relaties, erkenning van hun bijdrage en duidelijke communicatie over hetgeen zij moeten doen naar voren. En vanuit het perspectief van de werkgever aspecten zoals enthousiasme, maar ook een arbeidskracht tegen lage kosten. Een goede relatie met en empathie voor het publiek en ze vormen goedkope arbeidskrachten.

5.5 Arbeidsomstandigheden

Ook voor de arbeidsomstandigheden is een literatuurstudie uitgevoerd. Als eerste wordt in het algemeen ingegaan op het onderwerp arbeidsomstandigheden. Vervolgens komen de centrale thema's aan bod met als eerste 'risicomanagement' (CT23), vervolgens 'zelfdiscipline' (CT06); 'fysiek zwaar werk' (CT26); 'werkverdeling' (CT16) en ten slotte 'deskundigheid' (CT21). De scores zijn nogmaals hieronder weergegeven.

Tabel 48 Centrale thema's onder arbeidsomstandigheden (herhaling)

Arbeidsomstandigheden		
Omschrijving	Centraal thema	Aantal malen genoemd
Er is aandacht voor risicomanagement	CT23	6
Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline	CT06	4
Het werk is fysiek zwaar	CT26	
Het vele werk is goed verdeeld	CT16	3
Er is voldoende deskundigheid aanwezig	CT21	

5.5.1 Inleiding

Traditioneel gezien wordt vanuit het oogpunt van veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW) naar arbeidsomstandigheden gekeken. Dan gaat het meestal om fysische- (geluid, trillen en schokken, straling, klimaat, elektriciteit), chemische- (gevaarlijke stoffen en preparaten), biologische- (bacillen, schimmels, ongedierte), mechanische- (vallende voorwerpen, machines) en mentale belastingsfactoren (stress, monotone arbeid). De verplichting voor een werkgever om aandacht aan dergelijke factoren te besteden is vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet. Indien er een rechtsverhouding bestaat tussen een werkgever en een werknemer (met het bestaan van een gezagsverhouding en een arbeidsovereenkomst) dan is de Arbeidsomstandighedenwet van toepassing. Deze wet eist dat de werkgever 'een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid' voert. Daartoe dient elk bedrijf bijvoorbeeld verplicht een risico-inventarisatie en – evaluatie te maken en een plan hoe hier mee om te gaan (Dalhuisen & Hancké, 1990; Dijck & Hecke, 2001a; Nieuwenhuisen, 1997).

Op dit moment is psychosociale arbeidsbelasting echter de belangrijkste oorzaak van ziekteverzuim en het uitvallen van werkenden. Wellicht omdat men op de werkvloer behoorlijke maatregelen heeft getroffen om ongevallen te voorkomen. Om die reden zijn psychosociale aspecten van het werk inmiddels een hoofdthema als het gaat om kwaliteit van de arbeid, in het bijzonder arbeidsomstandigheden, gericht op het beperken van ziekteverzuim en uitval (Dijck & Hecke, 2001a).

Bij vrijwilligerswerk zijn arbeidsomstandigheden niet wettelijk / collectief geregeld. De invulling en omgang met mogelijke risico's van de arbeidsomstandigheden vindt voornamelijk plaats op individuele basis (Edinga & Smal, 2008; Hesselink & Houtman, 2009). Omdat er geen gezagsverhouding aanwezig is bij vrijwillige inzet zullen vrijwilligers zelf bepalen of zij het (gevaarlijke, ongezonde) werk willen doen of niet (M. Finkelstein, 2010). Men vraagt zich in die zin wel eens af of vrijwilligers überhaupt zoiets als burn-out kunnen krijgen. En als dat zo is hoe kan daar dan onderzoek naar gedaan worden? Het is moeilijker om een representatieve steekproef onder vrijwilligers te verkrijgen dan onder betaalde arbeid. Bij een vergelijkend onderzoek naar burn-out onder beroepskrachten en vrijwilligers speelde bijvoorbeeld mee dat vrijwilligers die ontdekten dat het werk niets voor hen was, er direct mee stopten. Er is dus een kans dat de populatie van vrijwilligers die meedoen aan een dergelijk onderzoek vooral uit 'survivors' bestaat (H. W. Nelson et al., 1995, p. 227).

Dat is bijvoorbeeld goed te zien bij oudere vrijwilligers. Hoewel de stelling wordt ondersteunt dat vrijwilligerswerk de gezondheid van oudere volwassenen bevordert zullen deze oudere vrijwilligers niet in de organisatie zichzelf te werk hebben gesteld als het werk niet op deze groep is aangepast (Hong & Morrow-Howell, 2010). Het wordt lastig een niet aanwezige groep te enquêteren indien

men onderzoek wilt doen naar oudere vrijwilligers in een bepaalde vrijwilligersorganisatie. Toch zijn het een aantal onderzoekers gelukt om research te doen naar oudere vrijwilligers. Zo gaf een onderzoek aan dat leeftijd een ongeschikt indicator zou zijn voor effecten van vrijwilligerswerk op gezondheid (Komp, Tilburg, & Broese van Groenou, 2012). Weer ander onderzoek maakt melding van risico's in termen van hoge bloeddruk in verband met het werk dat toch gedaan werd maar voor hun eigenlijk ongeschikt zou zijn (Burr, Tavares, & Mutchler, 2011). En weer ander onderzoek benoemt juist het welbevinden van oudere vrijwilligers bij het doen van hun vrijwilligerswerk (Cheung & Yui-Huen Kwan, 2006; Choi & Jingann-Chou, 2010).

Arbeidsomstandigheden van vrijwilligers zijn wel wettelijk geregeld als er sprake is van ernstige risico's. Dan zijn de voorschriften van de Arbeidsomstandighedenwet ook op vrijwilligerswerk van toepassing⁵⁶. De Arboretwet maakt namelijk geen onderscheid tussen werknemers in loondienst en vrijwilligers als er wordt gewerkt met biologische agentia of met gevaarlijke stoffen als asbest, springstoffen, vluchtige stoffen en micro-organismen. In deze gevallen moeten werkgevers beschermings- of hulpmiddelen uitdelen of aanbrengen, zoals leuning, vangnetten, een steekwagentje, oordoppen of -kappen.

Als dit soort gevaren niet aanwezig zijn, 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 hij al dan niet akkoord gaat met de arbeidsomstandigheden: "I'll do it because I want to, not because I have to" (Bridges Karr, 2007). Als hij niet akkoord gaat, zal hij naar iets anders uitkijken. Indien binnen een organisatie collectief het idee bestaat dat het werk niet goed is kan men collectief opstappen. Vrijwilligers hebben in die zin een serieuze machtspositie. Indien vrijwilligers van de ene op de andere dag het werk 'opeens' permanent neerleggen verliest de organisatie van de ene op de andere dag haar bestaansvoorwaarden. Bij betaalde inzet kan een werknemer niet zomaar opstappen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (2005) heeft de arbeidsmobiliteit voor de betaalde inzet in kaart gebracht. Baan- en functiewisselingen blijken voor een belangrijk deel het gevolg van (gewijzigde) kenmerken van het werk en niet zozeer van slecht werk. Omdat betaalde inzet gebonden is aan een arbeidsovereenkomst – op basis waarvan mensen bijvoorbeeld een hypotheek hebben afgesloten – is de arbeidsmobiliteit minder hoog dan bij vrijwilligers die zo kunnen vertrekken.

Arbeidsomstandighedenbeleid gaat naast het verbeteren van de fysieke omstandigheden dus ook om de aandacht voor de sociale omstandigheden en het psychologische klimaat waarin wordt gewerkt (Dalhuisen & Hancké, 1990). Vanuit dit hele brede spectrum wordt gekeken naar het voorkomen van beroepsziekten, bedrijfsongevallen, ziekte en verzuim vanwege werkzaamheden van medewerkers voor zover die samenhangen met de verhouding van werknemers tot hun arbeid en hun arbeidsmilieu (Dijck & Hecke, 2001b).

Om eventuele problemen in kaart te brengen wordt onder andere gebruik gemaakt van het instrumentaria van de ergonomie dat de mens in relatie tot zijn omgeving beschouwt. Ergonomie is vervat in ons dagelijks leven, maar is vooral bekend in arbeidssituaties. Het moet ervoor zorgen dat de veiligheid en gezondheid (met gebruik making van middelen) van werknemers verzekerd wordt (Dijck & Hecke, 2001c). Bij betaalde inzet is met name de werkgever verantwoordelijk en aansprakelijk voor een veilige en gezonde werkomgeving op basis van wettelijke regelingen (Mondy,

⁵⁶ <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arboretwet-en--regelgeving/rechten-en-plichten/vrijwilliger.html> (geraadpleegd op 27-09-2011)

2008b). Bij vrijwillige inzet is de medewerker over het algemeen zelf verantwoordelijk voor zijn eigen daden en dient deze zelf de benodigde regelingen te treffen.

Er is ruim onderzoek gedaan naar arbeidsomstandighedenbeleid, met als rode draad dat dit beleid zinvol is vanwege het adagium 'a Healthy Mind and Body = Healthy Organization'. Het onderzoek toont aan dat organisaties die fysiek, psychologisch en geestelijke gezonde medewerkers hebben zichzelf in principe ook goed kunnen ontwikkelen. Bovendien verbinden medewerkers zich langer aan de betreffende organisatie hetgeen bevorderlijk is voor het menselijk kapitaal en dientengevolge weer voor het aantrekken van 'juweeltjes' op de arbeidsmarkt (Cooper & Cartwright, 1994).

5.5.2 Risicomanagement

"Er is aandacht voor risicomanagement" (CT23) werd unaniem geplaatst onder arbeidsomstandigheden. Risicomanagement is het identificeren en beoordelen van risico's en het vaststellen van passende beheersmaatregelen. Met beheersmaatregelen worden activiteiten bedoeld waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beperkt (Dorfman, 2007). Volgens Dorfman is de eenvoudigste manier om een risico te definiëren als $Risico = Kans \times Gevolg$. Afhankelijk van de kans en het gevolg kan een risico vervolgens worden voorkomen (door één of beide van de factoren kans en gevolg weg te nemen), verminderd (door één of beide van de factoren kans en gevolg af te zwakken), uitbesteed (door risico's onder te brengen bij verzekeraars) of geaccepteerd als acceptabele verliezen voor de organisatie.

Een bedrijf zal bij wijze van risicomanagement primair sturen op financiële risico's. Het effect van onvoldoende aandacht voor veiligheid en gezondheid van medewerkers zal immers de financiële positie van het bedrijf kunnen aantasten. Bij vrijwilligersorganisaties zullen eerder risico's worden benoemd zoals imagoschade en naar aanleiding daarvan, het verliezen van (nieuwe) vrijwilligers. Zo kwamen in de Verenigde Staten veel vrijwilligers na de gebeurtenissen van 11 september 2001 niet meer opdagen bij de (hulp)organisatie waar ze tot dan toe regelmatig vrijwillig kwamen werken. Veel (potentiele) vrijwilligers waren van mening dat vrijwilligerswerk te gevaarlijk was geworden. De organisaties moesten aantonen hoe (on)gevaarlijk een bepaalde functie was om toch weer vrijwilligers te kunnen werven (Swinson, 2006).

Omdat bij betaalde inzet in het algemeen voldoende middelen beschikbaar zijn om het werk gezond en veilig te maken en bovendien de verplichting op een werkgever rust om middelen hiervoor in te zetten kunnen problemen veelal voorkomen worden. Bij vrijwillige inzet daarentegen zijn er niet altijd voldoende middelen. En zal men in veel gevallen zelf moeten bepalen wat gezond is en wat niet. In dat geval heeft gedrag in relatie tot gezondheid twee typen betekenissen. Ten eerste een subjectieve, waarbij mensen zich als 'leken' gedragen en zelf zorgen voor hun gezondheid. Ten tweede een objectieve, waarbij gezondheidsgedragingen gedefinieerd en geëvalueerd worden door een deskundige (Renner, 2001). Een vrijwilliger kan bijvoorbeeld op grond van zijn eigen subjectieve waarneming beslissen een marathon te lopen met als doel zijn gezondheid te bevorderen, terwijl een arts dit mogelijk zou bestempelen als slecht voor de gezondheid.

Het opzoeken van extreme situaties kan beschouwd worden als uiterste vorm van vrijheid die een vrijwilliger heeft voor zijn veiligheid en gezondheid, zonder dat er sprake is van de verplichte inzet van middelen daarvoor. Een skiër die graag het uiterste opzoekt zal zijn activiteiten tijdens het skiën benoemen als genot, blijdschap of welzijn. Op verschillende tijdstippen genomen bloedmonsters zullen echter een sterke verandering van de biochemie van zijn bloed laten zien op de momenten dat

sensatie werd gezocht. In een onderzoek dat werd gedaan vlak na het skiën werden grotere hoeveelheden dopamine en adrenaline gemeten dan voor het skiën. Deze stoffen spelen een grote rol bij het ervaren van genot, blijdschap en welzijn. In de hersenen zijn zenuwbanen aanwezig die hier echter steeds minder gevoelig voor worden zodat de sensatie steeds groter moet worden om hetzelfde effect te hebben (Calhoun, 1988). Bij dit soort activiteiten neigen mensen naar het nemen van steeds meer risico om hetzelfde genot te blijven ervaren.

Vrijwilligerswerk is normaal gesproken van een wat andere orde als gekeken wordt vanuit het perspectief van extreme situaties en daaraan gerelateerde veiligheids- en gezondheidsaspecten, of dit nu gaat om werkzaamheden voor de lokale politiek of participatie in organisaties die activistisch georiënteerd zijn en waar mensen mogelijk ook op zoek zijn naar een zekere vorm van sensatie (Wymer Jr., Self, & Sara, 2008).

Zuckerman (1983) stelt vast dat het in het wezen van de mens verankerd is te zoeken naar gevarieerde en complexe en nieuwe sensaties en ervaringen en dat hier de bereidheid uit voortkomt om fysieke en sociale risico's te nemen. Zuckerman heeft een aflopende schaal van sensaties gemaakt waar mensen in hun leven naar zoeken:

1. Opwinding en avontuur: het opzoeken van ongewone sensaties, die liefst enigszins beangstigend zijn. Hoge risico activiteiten zijn bijvoorbeeld, van hoog naar laag risico: een vrije val maken, auto racen, brand blussen, politie patrouilles in ghetto's, diepzee duiken, zwarte piste skiën, bergbeklimmen en vechtsporten.
2. Nieuwe ervaringen: het opzoeken van de stimulans van de zintuigen via muziek, kunst, of reizen.
3. Loslaten van remmingen: het opzoeken van uitbundigheid of het loslaten van culturele remmingen door middel van drinken, feesten, gokken of het zoeken van specifieke seksuele ervaringen.
4. Tegengaan van verveling: het zoeken van activiteiten om simpele vormen van verveling tegen te gaan, door het spelen van spelletjes, het zoeken van gezelschap, TV kijken, of door te internet surfen.

Sensatiezoekers die aan de bovenkant van deze schaal actief zijn hebben een uitgesproken neiging om risico's te onderschatten in vergelijking met sensatiezoekers aan de onderkant van de schaal en hebben meer kans blessures op te lopen. Mensen die risico's mijden zijn namelijk banger voor lichamelijke schade dan mensen die grote risico's juist opzoeken. Deze laatste groep krijgt significant meer 'preparatory signals' dan mensen die minder risico's opzoeken. Deze signalen treden echter ook aan de onderkant van de schaal van sensatie op. Brabander (1995) beschrijft bijvoorbeeld dat iemand die zich verveelt (inactieve motorische vaardigheden; indolentie) na enige tijd 'preparatory signals' krijgt. Deze treden op in de rechter hersenhelft. Indien de situatie aanhoudt kan de betreffende persoon overgaan tot bepaalde fysieke gedragingen om de signalen te onderdrukken. Men zoekt 'een nieuwe uitdaging' waar plezier aan wordt beleefd. Het menselijk lichaam beschermt zichzelf als het ware tegen lamlendigheid (Zuckerman, 1990, 2001; Zuckerman & Como, 1983).

Vanwege het perspectief van dit proefschrift zou het te ver voeren om de fysieke effecten van het opzoeken van extreme situaties nog verder uit te diepen. Roberti (2004) geeft, ter afsluiting, een overzicht van bijkomende effecten van intensieve lichaamsbeweging en sensatie op het lichaam:

- cardiovasculaire effecten (sterker en efficiënter worden van bloeddruk, hartslag);

- hemodynamische effecten (sterker en efficiënter worden van bloedcirculatie);
- metabole effecten (sterker en efficiënter worden van spierstelsel, verbetering botstoffen);
- endocrinologische effecten (toename van hormonale stoffen);
- immunologische effecten (verhoging van de weerstand);
- veranderingen in uithoudingsvermogen (o.a. verbetering zuurstofopname) ,
- verbeteringen in de coördinatie vaardigheden (efficiënter worden van bepaalde hersenfuncties, aansturingsverbetering motoriek).

Er zijn specifieke beroepen in de betaalde inzet, zoals ambulancemedewerkers, die te maken krijgen met kritieke situaties met een impact waar ze last van kunnen krijgen. Ongeveer een derde van de ambulancemedewerkers in Nederland melden burn-out- en posttraumatische symptomen. Burn-out verschijnselen kwamen meer voor bij degenen die een bijzonder verontrustend incident hadden ervaren. Bezorgdheid over betrouwbaarheid en carrièrevooruitzichten schrikt mensen die dergelijke beroepen uitoefenen echter af om persoonlijke hulp te zoeken (Alexander & Klein, 2001).

Het werven van vrijwilligers voor rampenbestrijding is vanwege de hier geschetste context van dit werk vaak problematisch. Britton vat dit als volgt samen: Dilemma 1. Hulpdienstpersoneel wordt gesocialiseerd om te accepteren dat ze leven en bezit ('koste wat het kost') zullen beschermen als hun eerste plicht. Zij kunnen het werk echter niet alleen doen en hebben vrijwillige inzet nodig. Dilemma 2. Vrijwilligerswerk in rampenbestrijding is een onvermijdelijk en essentieel onderdeel van het verhelpen van noodsituaties. Beroepshulpverleners accepteren de hulp van vrijwillige inzet en het publiek in het algemeen echter maar matig. Zij bestempelen het werk dat gedaan moet worden als onverantwoord voor de vrijwillige inzet (Britton, 1991).

In weer een heel andere context, van handelsondernemingen, toonden resultaten van onderzoek aan dat de neiging om een groot risico te nemen positief werd geassocieerd met de wens om de omzet te verhogen. Zowel via interne als externe netwerken werden medewerkers aangespoord een dergelijk risico te nemen. Dit terwijl het niet alleen minder optimaal was voor de gezondheid, maar ook voor de veiligheid van medewerkers die nog per auto naar huis moesten na hun werk, om bijvoorbeeld zestien uur per dag te gaan werken om de betreffende financiële voordelen te kunnen behalen (Hau Siu Chow, Ng, & Yuan Gong, 2012). De prikkel om risico's te nemen wordt meestal gekoppeld aan een hogere omzet, die letterlijk als winst ervaren wordt (Roberti, 2004).

Het effect van een dergelijke prikkel is ook goed zichtbaar in een sportsetting. De uitslag van het spel bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan. In het bijzonder na een overwinning hebben atleten minder last van een gevoel van depressie en woede, somatische symptomen, angst en sociale dysfunctiesymptomen in vergelijking met spelverlies. Bij spelverlies wordt over en weer feedback gegeven met het oogmerk een dergelijke 'opbrengst' niet nog eens te hebben. Depressie- en woedegevoelens, somatische symptomen, angst en sociale dysfunctiesymptomen worden vergroot. En ontstaat de bereidheid om in het vervolg meer risico te nemen (M. Jones & Sheffield, 2008).

Op de schaal van Zuckerman (1983) zijn vrijwilligers in de onderzoeksomgeving veelal bezig met het opdoen van nieuwe ervaringen, in dit geval de stimulans van zintuigen via de reis die gemaakt wordt en vanwege hetgeen zich tijdens deze reis voordoet. Enkele voorbeelden uit de onderzoeksomgeving ondersteunen dit (Schueren, 2012):

Tabel 49 Experience Seeking - voorbeelden (twee op de schaal van Zuckerman) uit de onderzoeksomgeving

Een zorgvrijwilliger merkt op: 'Wanneer ik met een naar mijn idee zeer aangetaste zorgbehoevende 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. Het valt met hem eigenlijk best wel mee! Hij noemt alleen al die conclusie 'het wonder van Lourdes'. Tijdens de hele bedevaart zie je die verwondering bij mensen. En ik verwonder me dan ook: Een gebroken mens die te Lourdes weer blij wordt en er weer tegen kan. Zelfs na een half jaar, als we de reünie hebben, zit deze aangetaste zorgbehoevende nog steeds te glunderen. De meegekomen familieleden van de zorgbehoevendens vragen wat we met hem hebben gedaan...'

Een hulpbehoevende vrouw vertelt: 'Ik dacht dat ik niet het Lourdesbad in zou kunnen of mogen. Graag zou ik 'gebabtist' willen worden in het Lourdeswater. Maar ja. Het idee dat ze mijn littekens zouden zien vond ik vreselijk. En hoe zou ik het trapje naar het bad af en op komen? Ik hoefde me geen zorgen te maken zei de dokter in alle rust. En ja, het ging als vanzelf. Voordat ik er erg in had ging ik zitten en weer staan in het bad. En toen miste ik opeens iets. Was het mijn bril? Ik was iets kwijt. Het waren de zorgen en de spanningen die van me af waren gevallen. Het is niet onder woorden te brengen wat er met je gebeurt. Je merkt niet eens dat ze in een andere taal met je meebidden en je bij alles begeleiden. Ik heb in alle rust mijn intenties hardop genoemd. Ik heb het Mariabeeld gekust. Ik heb gehuild. Ik heb de dokter omhelsd. En ik heb Onze Lieve Heer bedankt dat ik dit heb kunnen doen.'

Een zorgvrijwilliger vertelt: 'De sacramentsprocessie op zondagmiddag op weg naar de basiliek Pius X voor de zegening met het Allerheiligste, vond ik erg sereen. De eindeloze stoet prachtig in de pas lopende Maltezers uit alle landen, honderden priesters afgewisseld met groepen zieken. Het mooie weer, de prachtige outfits van de Maltezers en priesters en de meegevoerde vaak, zwaar geestelijk en lichamelijk gehandicapten stonden in scherp contrast met elkaar. De schoonheid en het soms intense leed. Het 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.'

Een pelgrim: Ik herinner me nog een jonge Amerikaanse vrouw, een moeder. Zij kon zo uit een New Yorks modehuis gestapt zijn, was mooi en elegant gekleed, slank, keurig opgemaakt en had dure juwelen om. Ze was met haar dochter van een jaar of veertien helemaal uit Noord-Amerika gekomen om hier in Lourdes verlichting te kunnen vinden. Ik hoop dat ze gesterkt zijn in hun verdriet. Haar dochter was helemaal misvormd, zo te zien vanaf haar geboorte. Ze zat in een rolstoel en ik geloof dat dit de enige plek op de hele wereld was, waar haar moeder met haar buiten op straat durfde te wandelen. Ze flaneerde zelfs. In de kerken kregen ze de beste plekken en op straat werd ze behandeld met alle egards. Toen wij die twee zagen werd er door een ober geroepen dat er, zomaar voor niets, een complete sorbet voor hun klaar stond. De mensen die op het terras zaten zette terrasstoelen opzij om de rolstoel goed neer te zetten en hielpen de dochter met de sorbet. Als die moeder met haar in Parijs, New York of Berlijn had gelopen zou dat allemaal anders gaan.'

Een lid van de stationsploeg die als vrijwilliger helpt bij het ontladen van de couchette-treinen: 'Een paar dagen geleden zou om negen uur in de avond een trein met vijftien wagons uit Napels aankomen. Wij hadden de taak om in de ambulancewagons de liggende zorgbehoevendens over te hevelen op gereedstaande ambulancebussen. Nu had die trein vertraging omdat de locomotief stuk was. Een kapotte locomotief betekent dat de wagons geen stroom hebben. En vertraging betekent ook dat het water op kan raken. Een regelrechte ramp voor die treinreizigers. Uiteindelijk kwam de trein met een andere locomotief om half twee in de nacht binnenrollen. Wij hadden ook al die uren moeten wachten. Wat we in de trein zullen aantreffen is natuurlijk kommer en kwijl. De reizigers raken geïrriteerd en zijn erg vermoeid na een reis die meer dan een etmaal heeft geduurd. De stationsploeg deed toen iets waardoor bij alle treinreizigers het kippenvel over de rug liep: ze verspreidden zich over de gehele lengte van de trein en zijn toen met z'n allen uit volle borst het Salve Regina gaan zingen. Als je doodmoe aankomt na zo'n lange reis met veel vertraging ben je na het horen van dat gezang in één keer van je preoccupaties af. Iedereen zag je uit de raampjes kijken met een lachende gezichtsuitdrukking van: we zijn in Lourdes!!'

Een zorgvrijwilliger: 'Een heel bijzonder moment heb ik in de vroege ochtend van mijn nachtdienst, als ik met een zorgbehoevende die niet kan slapen de ochtendnevels vanuit de rivier de Gave over het dakterras van het zorgcentrum zie trekken. Tegelijk hoor ik het doorleefde verhaal van een jeugd in Maastricht en de 'goede en kwade dagen' uit die tijd. Het zijn deze verhalen, waar je in alle vertrouwen deelgenoot van wordt gemaakt, die je rijker doen terugkeren. 's Middags worden met hem de emoties tastbaar bij de ziekenzalving in de ondergronds gelegen St. Joseph kapel. Zijn handen en hoofd worden door de priester gezalfd en brengen kracht en troost. De spanning en intensiteit ontladen zich weer enige tijd later boven op het dakterras, als verhalen en bulderende lachsalvo's vechten om de eer.'

De ervaringen die vrijwilligers opdoen in de onderzoeksomgeving kunnen niet echt als risicovol worden bestempeld maar geven wel aan dat deze intens zijn en zeker een stimulans vormen voor diverse zintuigen. Zij kunnen aanleiding zijn om het jaar daarop de betreffende ervaring nogmaals op te doen. In de wandelgangen van de onderzoeksomgeving waarschuwen ouderejaars de eerstejaars dat als ze eenmaal een keer zijn mee geweest ze de volgende keer weer zullen willen gaan. Men heeft 'het virus' te pakken waar je 'niet meer van afkomt', aldus de betreffende ouderejaars.

Verzekering

Het systeem van verzekeren is een beheersmaatregel waarmee de gevolgen van risico's worden beïnvloed (Dorfman, 2007). Een van de manieren om dit te doen is de risico's van arbeidsomstandigheden uit te besteden aan verzekeraars. Met een verzekering poogt de verzekerde een risico af te dekken dat hij zelf niet kan of wil dragen (assurieren). Art. 7:925 BW omschrijft een

verzekering als volgt: “Verzekering is een overeenkomst waarbij de ene partij, de verzekeraar, zich tegen genot van premie jegens haar wederpartij, de verzekeringnemer, verbindt tot het doen van een of meer uitkeringen, en bij het sluiten der overeenkomst voor partijen geen zekerheid bestaat, dat, wanneer of tot welk bedrag enige uitkering moet worden gedaan, of ook hoe lang de overeengekomen premiebetaling zal duren.”

Er zijn verschillende typen verzekeringen die in dergelijke situaties gebruikt worden, waarvan de bekendste de aansprakelijkheidsverzekering is. Op enkele uitzonderingen na vergoedt een aansprakelijkheidsverzekering gewoonlijk alle letselschade en zaakschade die per ongeluk door de verzekerde wordt veroorzaakt. Ook een schadeverzekering, die tot doel heeft een verzekerde na het optreden van een verzekerd risico schadeloos te stellen, is een veel voorkomende verzekering. Voor vrijwilligers is voorts een ongevallenverzekering relevant. Deze heeft tot doel een uitkering te verstrekken indien de verzekerde een ongeval krijgt. De definitie van een ongeval is uniform (door alle verzekeraars) vastgesteld: “Een plotseling, onverwacht, van buiten inwerkend geweld op het lichaam van de verzekerde, waaruit rechtstreeks een medisch vast te stellen lichamelijke letsel is ontstaan, of zijn of haar dood.” Een aantal voorvallen, die niet altijd binnen de definitie vallen, zijn ook verzekerd, zoals bloedvergiftiging, of acute vergiftiging door het binnenkrijgen van vergiftigde spijsen, dranken of andere stoffen, of complicaties en verergeringen na een ongeval als gevolg van eerste hulp of medische behandeling.

Diverse onderzoeken tonen aan dat Nederlanders er een ongezonde leefstijl op nahouden. De maatschappelijk vraag is wiens zorg dit is (Ardenne-Dick & Boom, 2006). Zo blijkt bijvoorbeeld dat Nederlanders (nog steeds) veel roken (27%) als vorm van vrijetijdsbesteding. Zo’n 40-50% van de Nederlanders heeft overgewicht, waarvan een kwart obesitas (Ruwaard, 2011). Veel verzekeraars eisen dat de verzekerde preventieve maatregelen neemt om toegang te krijgen tot het pakket dat door de verzekeraar wordt aangeboden. Het voorkómen van ziekte is natuurlijk altijd te verkiezen boven het (voor zover mogelijk) repareren van de schade, met alle kosten van dien (Hermans, 2011).

Bij de dataverzameling in de onderzoeksomgeving werd een arbeidsjurist geïnterviewd waarbij ook risicomanagement aan de orde kwam. Deze tekst is opgenomen in sectie 50 van het labeldocument. In het onderstaande kader (tabel 49) volgt een deel van dat interview.

Tabel 50 Interview arbeidsjurist waarbij risicomanagement aan de orde kwam

Een vrijwilliger dient bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden, vanzelfsprekend, de nodige zorg in acht te nemen om schade aan derden te voorkomen. De toepasselijke zorgvuldigheid is die welke door een redelijk handelend vrijwilliger in de gegeven omstandigheden jegens de derde in acht zou zijn genomen. Het is echter lang niet altijd duidelijk hoe streng deze zorgvuldigheidsnorm is die op de vrijwilliger rust. In Lourdes bijvoorbeeld, is men niet alleen bezig met ‘het redelijk handelen’ maar men doet beduidend méér dan alleen maar ‘redelijk handelen’. Wat doe je als iemand beduidend meer doet en per ongeluk een foutje maakt. En er is schade. Ook als de schade niet opzettelijk wordt toegebracht, kan de vrijwilliger als particulier aansprakelijk zijn. Die doet dingen op eigen titel en niet op basis van een overeenkomst. Alle vingers zullen naar die vrijwilliger wijzen. Een beetje pijnlijk als er veel schade is. Dan staat de vrijwilliger, als die zichzelf niet heeft ingedekt, opeens in zijn hemd. Of de vrijwilliger of de organisatie aansprakelijk is voor de schade zal per situatie moeten worden bekeken. In principe geldt dat ook de organisatie aansprakelijk kan worden gesteld als de vrijwilliger in opdracht of onder regie van de organisatie werk verricht. Er wordt namelijk gekeken wie de opdracht heeft gegeven voor de werkzaamheid. Als de baas dat deed is die de klos. Het zijn allemaal punten waar rekening mee gehouden moet worden. Natuurlijk geldt ook dat de organisatie aansprakelijk zal zijn jegens de derde uit hoofde van eigen onrechtmatig handelen. Dat spreekt. Met de bijbehorende gedachte: Indien zij zelf niet de zorgvuldigheid in acht heeft genomen die van een redelijk handelende organisatie mag worden verwacht. Ook hier weer het zelfde. Dit project wordt door een organisatie uitgevoerd. Die doet ook hier weer beduidend meer of anders dan gebruikelijk is. Gedacht kan worden aan een gebrek aan zorgvuldigheid bij het aanstellen, begeleiden of instrueren van de vrijwilliger. Ik noem maar wat. Het gaat hier in deze organisatie allemaal anders dan zoals het gaat in het bedrijfsleven. Toon maar het redelijk handelen aan in deze organisatie. Indien de organisatie vrijwilligers inzet bij de uitvoering van contractuele verplichtingen jegens cliënten, dan hebben fouten van de vrijwilliger bij de uitvoering van het contract te gelden als fouten van de organisatie zelf (art. 6:74jo. 76 BW). Sinds 1992 is het ook mogelijk om de organisatie aansprakelijk te stellen op grond van art. 6:171 BW. Dat is een prettig artikelje. Die bepaling roept risicoaansprakelijkheid voor fouten van ingeschakelde niet ondergeschikten in het leven. Mits de fout is begaan in de uitoefening van bedrijfsmatige werkzaamheden voor de opdrachtgever. Dat is een belangrijke toevoeging in deze. Maar ook hier kan je zeuren: wie is de opdrachtgever van een concrete werkzaamheid? De organisatie heeft wel een instructie gegeven maar de vrijwilliger is gaan doordraven. Die doet meer,

is niet meer te stoppen. En net op dat ogenblik is er wat mis gegaan. Dat extra werk komt toch niet van de opdrachtgever, de organisatie? De medewerker heeft zichzelf die extra opdracht gegeven! Dus er is altijd veel getouwtrek aan dat artikel 6:171 BW. En de rechter beslist alleen op basis van bewijzen. Als je niks kan aantonen heb je de zaak bij voorbaat al verloren. Probleem: vrijwilligersorganisatie hebben meestal geen papierwinkel van waaruit je bewijzen van de plank kan halen. Dus is het aan te bevelen een overzicht te maken van de uitvoerende activiteiten van de organisatie en inventariseer de risico's die daaraan vast zitten. Wat kan er mis gaan? Wie gaat schade lijden? Hoe hoog is de schadepost maximaal? Wie is aansprakelijk voor die schade? Inventariseer welke bescherming de organisatie zichzelf en de vrijwilligers kan bieden middels verzekeringen. Heel veel kan verzekerd worden maar niet alles hoeft. Welke kwalificaties en vaardigheden hebben vrijwilligers nodig om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren? Hoe maak je dat later aantoonbaar? Hoe kom je aan die gewilde kwalificaties? Om de aansprakelijkheidsrisico's van de (kern)vrijwilligers zoveel mogelijk te beperken, is het verstandig om zo dicht mogelijk aan te sluiten bij een overeenkomst van opdracht. Met name de kernvrijwilligers zullen hieraan moeten geloven. De rechtsverhouding in privaatrechtelijke zin tussen vrijwilligersorganisaties en vrijwilliger is niet eenduidig te benoemen. Het verdient aanbeveling dat partijen daar schriftelijke afspraken over maken, ter verheldering van de verhoudingen. Vrijwilligerswerk brengt veel aansprakelijkheidsrisico's met zich mee. Een goede verzekering kan de vrijwilliger en de organisatie veel tijd, geld en energie besparen. Pas als deze risico's bekend zijn, kan er beoordeeld worden welke verzekeringen zinvol zijn om af te sluiten.

5.5.3 Zelfdiscipline

Bij zelfdiscipline moet vooral gedacht worden aan gedragscodes die door een individu zelf worden toegepast om een activiteit te kunnen volbrengen. Ook in een groep kan een gedragscode gehanteerd worden met een reikwijdte waarbinnen de groep wenselijk gedrag moeten tonen.

Zelfdiscipline heeft een synoniem: zelftucht. Nog een andere manier om uitdrukking te geven aan zelfdiscipline ligt besloten in het onderwerp: ascese. Ascese is het beoefenen van een reine levenswandel door de eigen hartstochten en begeerten te beteugelen door bijvoorbeeld zelftucht en –pijniging, zelfkastijding en / of onthouding toe te passen. Het doel is om verdiensten voor het hiernamaals te verwerven of/en de eigen reputatie te verbeteren ('zelfheiliging') (Geerts & Boon, 1999). Het gaat erom een reeks van eigenschappen, waarderingen of een rangschikking te verkrijgen die een ander (nog) niet heeft (Lang & Lang, 2001; Otubanjo, Amujo, & Cornelius, 2010; Padanyi & Gainer, 2003).

De persoon die de ascese beoefent heeft zijn eigen subjectieve opvattingen over hoe hij zich moet gedragen om gezond van lichaam en geest te blijven. Daarnaast bestaat er natuurlijk ook een objectieve zienswijze, gebaseerd op de beoordeling door experts van de betreffende wijze van leven of die gezond is of niet (Renner, 2001). Gevolg is dat ascetisch gedrag iets masochistisch in zich heeft. Volgens Sali (1999) is het woord masochisme afkomstig van de Duitse neuroloog R. von Kraft-Ebin die het woord afleidde van de naam van de Oostenrijkse schrijver L. von Sacher-Masoch. Deze schrijver beschreef vele persoonlijkheden in zijn boeken die *plezier* beleefden aan het ondervinden van pijn, verachting en lijden. Volgens Von Kraft-Ebin straft men zichzelf vanwege begane zonden. Bijvoorbeeld fanatiek gaan joggen na een periode van veel eten.

Streven naar reinheid, deugdzaamheid, eerzaamheid, kuisheid in het ascetisch gedrag (al dan niet genoemd: 'sport') heeft ook een sociale component. Door ascetisch gedrag te vertonen, vestigt iemand de aandacht op zichzelf en groeit zijn reputatie omdat zichtbaar is hoeveel pijn en smart de betreffende persoon heeft geleden ['Violence makes the news' (Tilly, 2001)]. Respect voor de uitzonderlijke kwaliteiten van een persoon kan zelfs overgaan in ontzag (= 'zelfheiliging'). Men kan aan een hongerstaking denken maar ook aan bijvoorbeeld Bert van der Lans. Bert van der Lans voltooide 65 maal de Nijmeegse Vierdaagse. Dat betekent dat hij vier dagen lang 50 kilometer liep, in totaal 200 kilometer per Vierdaagse. Bij een gemiddelde snelheid van 5 kilometer per uur moest hij per dag *tien uur* lopen om de 50 kilometer te maken. De rusttijden komen daar dan nog bij. En dat allemaal 65 keer. Daarbij moet niet vergeten worden dat voor elke vierdaagse men minstens tien maanden moet trainen.

Bij een bedevaart⁵⁷, zoals de activiteit in de onderzoeksomgeving, gaat het om het vinden van een hogere waarheid, het leven te overdenken, om respect voor zieken en godsdienst te betuigen, als boetedoening, om andere mensen te ontmoeten. Door op bedevaart te gaan komen mensen even los van het leven dat zij normaalgesproken leiden. Niet alleen vanwege de ‘heilige plaats’, maar ook vanwege het intensieve dienstrooster als onderdeel van het ritueel van de reis. In de onderzoeksomgeving wordt het werk als zwaar ervaren, maar de beleving van de zwaarte van het werk is niet negatief. Het wordt als mentaal verrijkend, inspirerend, bijzonder en uitdagend ervaren. Dit vindt men belangrijker dan het feit dat het werk zwaar is. Een van de fragmenten uit het labeldocument geeft het voorgaande als volgt weer: “Ga je met ons mee op bedevaart? Het valt best mee. Je werkt van zeven uur in de ochtend aan één stuk door tot tien uur in de avond. Wat je moet doen hoor je wel, maar je staat de hele dag op je benen. Je krijgt ook nog veel vrije tijd. Dat is dan van tien uur ’s avonds tot zeven uur in de ochtend” (Fragment uit labeldocument, pagina 10).

Het woord ‘ascese’ brengen wij vaak in verband met een leven van rigide zelfopoffering. Het klinkt negatief. Maar het woord betekende in het Grieks ‘oefening’, ‘inspanning’. Deze had te maken met de lichaamsoefeningen van de soldaten en de zuivering van gedachten door filosofen. Om zo ver te komen diende men asceet te worden. Theologen voorspelden echter dat ‘de duivel’ asceten op de proef zou stellen. Maar wie zich daar niks van aantrok, ordelijk leefde en zich ervan bewust bleef te moeten blijven werken aan de ontwikkeling van goede eigenschappen bleef ‘puntgaaf’. Niet voor niets vertelt Kerkvader Athanasius dat toen de Heilige asceet Antonius stierf op 105-jarige leeftijd, er nog geen tand uit zijn mond was gevallen (Geest, 2012).

5.5.4 Fysiek zwaar werk

Het centrale thema ‘Het werk is fysiek zwaar’ (CT26) is onderwerp van studie in deze paragraaf. Om een idee te geven wat de labelaars bedoelden volgt als eerste een impressie uit de onderzoeksomgeving van de beleving van het werk.

Tabel 51 Impressie 'fysiek zwaar werk'

Volgens het programmaboekje wordt om 06.00 uur de nachtdienst afgelost. Na twee uur hard doorwerken is om 08.00 uur alles in gereedheid gebracht (=> zorgbehoevenden en zorgvrijwilligers zijn gewekt, aangekleed, morgengebed gedaan, ontbeten et cetera). Alle 150 aanwezigen vertrekken dan in een stoet naar de eucharistieviering. Daarna, om 09.30 uur is er een snelle koffie/thee sessie aan de rivier de Gave en om 10.00 uur, na alles opgeruimd te hebben, is er het vertrek naar een zaal voor een bijeenkomst waar een aantal personen zullen spreken. Om 12.00 uur gaan de zorgbehoevenden en zorgvrijwilligers (warm) lunchen. De eerstejaars krijgen een rondleiding over het heiligdom. Om 14.00 uur is er een facultatief middagprogramma per equipe over het Heiligdom. Ook vindt dan het team / equipeoverleg plaats. Om 15.00 uur koffie en thee aan de rivier de Gave en om 15.30 uur gaat iedereen meelopen aan de internationale sacramentsprocessie. Om 18.00 uur diner voor zorgbehoevenden en zorgvrijwilligers. Om 20.00 uur opstellen voor de internationale lichtprocessie die om 22.30 uur wordt afgesloten. Aansluitend zorgbehoevenden helpen naar bed brengen. Aanvang nachtdienst. Veel zorgvrijwilligers gaan daarna nog even op een Frans terras zitten om na te praten. De meesten zorgvrijwilligers gaan om 24.00 uur slapen. De volgende dag begint het programma weer om 06.00 uur.

De zorgvrijwilligers staan de hele dag en zijn steeds met van alles bezig. Daar komt bij dat de afstand tussen de werkzaamheden van de zorgvrijwilligers en het hotel ongeveer 1 kilometer is. In de ochtend gaat men na het ontbijt naar de werkzaamheden toe voor het ochtendprogramma (= 1 km). Dan komt de vrijwilliger naar het hotel terug (= 1 km) voor de warme lunch. Na de lunch gaat men weer naar de werkzaamheden toe (= 1 km). In de avond gaat men weer naar het hotel voor het diner (= 1 km). Na het diner gaat men weer naar de werkzaamheden, het avondprogramma (1 km). Daarna gaat men weer naar het hotel om er te gaan slapen (= 1 km). Daarnaast loopt men in het dagdeelprogramma ook wel steeds een kilometer (= 3 dagdelen = 3 kilometer). Totaal loopt men dus per dag negen kilometer. Het project duurt 5 dagen zodat men in totaal 45 kilometer loopt.

⁵⁷ Hoewel het woord bedevaart en pelgrimage als synoniemen gebruikt kunnen worden, bedoelt men in de praktijk voor elk woord iets anders. Bij bedevaart bedoelt men meer het *verblijf* in een heilige plaats om daar te bidden met name om een gunst af te smeken, als boetedoening of ter verdieping van het geloofsleven. Bij pelgrimeren gaat het meer om de *reis* naar een heilige plaats. Tijdens de reis is men een tijd vreemdeling. Men onthecht zich van het dagelijks leven door zich een tijd als steeds doortrekkende reiziger te gedragen. Tijdens de reis denkt men na over het leven en ondergaat men de lange wandeling / de fietstocht etc. Het is niet alleen deze ‘heilige plaats’ zelf, maar evenzeer de ‘weg’ die ernaar toe leidt en de ‘reis’ die over die ‘weg’ moet worden gemaakt, die onderdeel zijn van het ritueel. Eenmaal aangekomen op het heiligdom dankt men dat men dit heeft volbracht (Albers, 2007; Coleman, 2001).

Wat opvalt is dat het fysiek zware werk voornamelijk bestaat uit staan en lopen. Veel zorgvrijwilligers zijn hier niet aan gewend, omdat ze normaalgesproken een zittend beroep hebben. Dat betekent dat er in de loop van de dagen steeds meer klachten komen vanwege opgelopen blaren en vermoeidheid. Bij onvoldoende rust en veel statische spierarbeid hopen afvalstoffen zich op in de spieren. Bij verbranding van voedsel komen energie en afvalstoffen vrij. De energie wordt voor een klein deel (20%) omgezet in spierarbeid, de rest in warmte. De afvalstoffen verhogen de zuurgraad van het bloed en veroorzaken een gevoel van vermoeidheid. Het lichaam probeert de temperatuur en de zuurgraad dan binnen bepaalde grenzen te houden (Dijck & Hecke, 2001a, p. 613). Vanwege het feit dat in de onderzoeksomgeving slechts vijf dagen sprake is van fysiek zware arbeid zullen er geen serieuze blessures opgelopen worden. En worden de ongemakken eerder beschouwd als lichaamsbeweging. Lichaamsbeweging heeft een aanzienlijk gezondheidsbevorderend potentieel (Vuori, Oja, & Paronen, 1994). Hoewel mensen niet altijd uitkijken naar ongevaarlijk werk (Barrios & Sleet, 2001), zie ook de eerder beschreven schaal van het zoeken naar sensatie van Zuckerman.

Pijn en vermoeidheid zijn echter wel degelijk vroege indicatoren van ernstige blessures. Fysiek zwaar werk, onvoldoende slaap, het gebruik van pijnmedicatie zijn aanstichters van pijn en vermoeidheid die ernstige blessures kunnen inluiden (Trinkoff, Storr, & Lipscomb, 2001). Met name oudere medewerkers kunnen sneller last krijgen van veel staan en veel lopen. In onderzoek naar spierklachten onder werknemers in fysiek zware beroepen bleken problemen die mannen en vrouwen ondervonden samen te hangen met leeftijd. Vrouwen rapporteerden aanzienlijk meer dan mannen over verscheidene klachten, met een relatief hoog aantal klachten waargenomen bij oudere vrouwelijke werknemers. In het bijzonder kwamen klachten voor bij werknemers in fysiek zware beroepen in combinatie met mentale en fysieke eisen gesteld aan het werk (Zwart, Broersen, Frings-Dresen, & Dijk, 1997).

Onder normale omstandigheden uit vermoeidheid zich in veranderingen in het prestatievermogen, in de bereidheid om een prestatie te leveren of het werk vol te houden. Door rust te nemen verdwijnen deze toestandsveranderingen meestal vanzelf (Beukema, 1995; Daanen, 1996; Meijman, 1996). Ouderen zouden aangepast werk moeten kunnen doen omdat ze door vermoeidheid snel uit kunnen vallen. Vrijwilligers hebben geen pensioengerechtigde leeftijd en kunnen dus tot op hoge leeftijd bij een vrijwilligersorganisatie actief blijven. Door (onnodige) vermoeidheidsverschijnselen zou hun commitment, hun psychologische gehechtheid aan de organisatie echter aangetast kunnen worden (Bezooijen, 1995; Cremer, 1995).

Finkelstein (2007) bekeek de specifieke behoeften of motieven die oudere vrijwilligers hebben om hun werk te (blijven) doen. In vele gevallen valt het werk hen zwaarder dan jongere vrijwilligers die hetzelfde werk doen. Na onderzoek bleek dat hoe meer ervaring de oudere vrijwilliger met het voorliggende werk had, hoe groter de tevredenheid en de bereidheid om het vrijwilligerswerk te blijven doen. En ook hoe groter de tevredenheid, hoe hoger het aantal uren dat de oudere vrijwilliger aan het vrijwilligerswerk besteedt. Met andere woorden: als oudere vrijwilligers voldoende tijd krijgen om aan 'resolve fine-tuning' te doen, kunnen risico's en vermoeidheidsverschijnselen afdoende worden ondervangen.

Oudere werknemers, de Baby Boomers⁵⁸, hebben hogere werktevredenheid en een lagere bereidheid om af te haken dan hun collega's die afkomstig zijn uit de Generation X⁵⁹ (Bernhard-Oettel, Cuyper, Schreurs, & Witte, 2011). In die zin is het eenvoudig niet meer opnemen van oudere vrijwilligers om geen problemen te krijgen met vermoeidheid van die medewerkers niet altijd een goed idee. Havir (1986) waarschuwt dat dan in een aantal gevallen het kind met het badwater wordt weggegooid. Zij bracht in kaart hoe oudere telefoon interviewers (Call Centre Staff) het er van afbrachten qua arbeidsomstandigheden en qua klanttevredenheid. Dit onderzoek gaf aan dat telefoon interviewers die wat op leeftijd zijn mogelijk beschouwd konden worden als de meest excellente medewerkers die maar te vinden zijn. Vermoeidheidsproblemen werden ondervangen door na elk telefoongesprek even rust te nemen.

Komp, Tilburg, & Broese van Groenou (2012) stelden in hun artikel 'Age, retirement and health as factors in volunteering in later life' dat de directe effecten van het ouder worden verwaarloosbaar zijn voor het type vrijwilligerswerk dat die ouderen doen. Dat komt doordat oudere vrijwilligers zelf al werk zoeken waarbij er zo min mogelijk gevolgen zijn. De oudere vrijwilliger sorteert zich zelf al op de arbeidsmarkt voor (Mondy, 2008b, p. 352). Het probleem zit hem meer in het vooroordeel dat oudere medewerkers niet geschikt zouden zijn om bepaald werk te doen (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011).

Voor de zorgvrijwilligers in de onderzoeksomgeving geldt dat men de hele dag bezig is en men de hele dag indringende ervaringen opdoet. Om dit vol te houden, wordt er met een vast programma en een vast ritme gewerkt. De kunst is om op tijd aan iets te beginnen en ook op tijd te stoppen (cfm. Derkse, 2008, p. 103). Deze 'Levensregel voor Beginners' is een eeuwenoude en beproefde manier om met tijd om te gaan, ontwikkeld door de Benedictijnen. Het leven is ingericht volgens een geordende dagindeling, waarbij de klok steeds aangeeft wanneer er met iets begonnen wordt en wanneer er moet worden gestopt. Dit ritme weerspiegelt een levenshouding die niet zozeer op het 'afhebben' van het werk is gericht, maar op het werk zelf. Volgens deze levensregel worden alle perioden even serieus genomen; de perioden van inspanning maar ook de perioden van ontspanning (zie o.a. ook: B. Peeters, 2010). Ook Cnaan & Handy (2005) concludeerden: 'Most new volunteers today, seek assignments with a clear beginning, middle and end.' Het verschijnsel 'time management' blijkt een belangrijke moderator te zijn voor de Job Demand–Control interacties (M. Peeters & Rutte, 2005).

Hoewel het een flinke klus is om de vijf dagen in de onderzoeksomgeving af te ronden geven de labelaars in de onderzoeksomgeving ook aan dat het vele lopen, staan en het fysiek zware werk allemaal niet erg is: 'Het werk is hartverwarmend' (CT03); 'Het werk geeft individueel voldoening' (CT11); 'Het werk is een zinvolle tijdbesteding' (CT 17); 'Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend' (CT29). De zorgvrijwilligers beschouwen dit staan en lopen eerder als een ritueel element. In het proefschrift van Albers (2007) wordt lopen als ritueel element besproken. Het (hard)lopen blijkt in enkele niet-christelijke godsdiensten een belangrijke rituele betekenis te hebben (gehad). Vooral voor de inheemse volkeren van Noord- en Zuid-Amerika is hardlopen een belangrijk element in vruchtbaarheidsrituelen. Men 'rent voor regen'. In enkele takken van het boeddhisme

⁵⁸ A baby boomer is a person who was born during the demographic post-World War II baby boom between the years 1946 and 1964, according to the U.S. Census Bureau (Sykes, 1987).

⁵⁹ Generation X, commonly abbreviated to Gen-X, is the generation born after the Western post-World War II baby boom. Demographers, historians and commentators use beginning birth dates from the early 1960s to the early 1980s (Sykes, 1987).

worden hardlopen en wandelen beschouwd als vormen van meditatie en staan als zodanig in hoog aanzien.

Door de eeuwen heen hebben filosofen en andere intellectuelen bovendien een grote voorkeur aan de dag gelegd voor het wandelend denken. Henri Rousseau stelde zijn ervaringen met het wandelen op schrift en dat had mede tot gevolg dat er in de achttiende eeuw een ware wandelcultuur ontstond onder schrijvers. De Engelse tak van deze literaire wandelcultuur wordt in dit hoofdstuk nader belicht aan de hand van het werk van o.a. William Wordsworth (1770-1850). In Engeland verschenen ook de eerste essays over wandelen. Uit deze literatuur komt duidelijk naar voren dat het wandelen voor de auteurs niet slechts een uitje in de frisse lucht is, maar een ware levensnoodzaak vormt. Ook moderne wandelaars en hardlopers uiten zich in religieuze termen over hun ervaringen met wandelen en hardlopen. Roger D. Joslin komt als priesterstudent uit eigen ervaring tot de conclusie dat het hardlopen voor iemand met een zittend beroep een goed alternatief is voor de zondagse liturgie⁶⁰.

Aan de hand van neurowetenschappelijk onderzoek, met name met betrekking tot de processen in de basale ganglia⁶¹, kunnen de mechanismen achter de spirituele betekenis van het lopen verhelderd worden. Lopen blijkt een vorm van 'stress' die onder andere het endorfinesysteem activeert. Bij een negatieve emotie (chronische pijn, depressie) bewerkt deze dopamineactiviteit een normalisatie van de negatieve emotie = genezing. Men ervaart volgens het promotieonderzoek van Albers een verschuiving in het affect naar positief of euforisch – spiritualiteit. Het lopen zou dus heel goed een van de antropologische constanten kunnen zijn die de pelgrimage uit de onderzoeksomgeving tot zo'n krachtig en onverwoestbaar ritueel maken. Het kan met zijn genezende en spirituele kwaliteiten uitstekend dienen als een eerste aanzet tot een genezingstheologie van de pelgrimage (Albers, 2007).

Wat is zwaar werk

Medewerkers die zwaar werk doen vertonen een hoger ziekteverzuim dan mensen die geen zwaar werk doen. Maar wat is zwaar werk? Een meerdaagse wandeling belast het lichaam, maar als deze wandeling voor het plezier gemaakt wordt en slechts een paar dagen duurt, kan dit niet echt gezien worden als zwaar werk. Bij zwaar werk moet eerder gedacht worden aan gevaarlijk werk, werk dat geestelijk belastend is, werk waar schadelijke stoffen bij vrijkomen of waar altijd kracht gezet moet worden zoals tillen en sjouwen. De meest voorkomende vorm van lichamelijke belasting is echter niet zozeer gekoppeld aan dergelijk zwaar werk, maar komt voort uit het regelmatig maken van repeterende bewegingen. Ruim een derde van de medewerkers van 15-54 jaar heeft daar mee te maken. De top tien van werk dat als lichamenlijk belastend wordt ervaren ziet er als volgt uit (J. d. Vries, 2010):

1. Regelmatig repeterende bewegingen maken met armen, benen of met de hand/vingers (34%)
2. Regelmatig kracht zetten, zoals tillen of sjouwen, of werken met zware machines (21%)
3. Vaak/altijd werken met waterige oplossingen (16%)

⁶⁰ Running the Spiritual Path. A Runner's Guide to Breathing, Meditating, and Exploring the Prayerful Dimension of the Sport. Roger D. Joslin. St. Martin's Press. Paperback. ISBN: 0312308868

⁶¹ De basale ganglia is een anatomische term van een gedeelte van de hersenen met een ringvormige structuur. Deze structuren zijn betrokken bij de controle van bewegingen van het lichaam. Zij vormen samen een regelsysteem dat er voor zorgt dat bepaalde bewegingen makkelijker verlopen en anderen worden onderdrukt. Ook zijn zij betrokken bij bepaalde cognitieve en emotionele functies.

4. Regelmatig werken in een ongemakkelijke werkhouding (12%)
5. Vaak/altijd stoffen op de huid krijgen (10%)
6. Regelmatig werken met trillende machines (9%)
7. Vaak/altijd stoffen inademen (8%)
8. Regelmatig lawaai op het werk (7%)
9. Vaak/ altijd contact met besmettelijke stoffen, mensen of dieren (6%)
10. Regelmatig gevaarlijk werk, met bijvoorbeeld kans op vallen en geweld (5%)

De top tien van *extra verzuim* door lichamelijk belastend werk is als volgt (J. d. Vries, 2010):

1. Ongemakkelijke werkhouding (+2,7%)
2. Lawaai (+2%)
3. Contact met besmetting (+1,9%)
4. Kracht zetten (+ 1,4%)
5. Repeterende bewegingen (+1,3%)
6. Stoffen inademen (+1,2%)
7. Trillende machines (+1,2%)
8. Gevaarlijk werk (+1,1%)
9. Waterige oplossingen (+ 0,9%)
10. Stoffen op de huid (+0,8%)

Er is veel onderzoek gedaan naar de zwaarte van werk in relatie tot onder andere veiligheid. In een ervan werd bijvoorbeeld gekeken naar de verhouding tussen functie-eisen, functie-middelen, het optreden van burn-out, de mate van betrokkenheid van medewerkers en effecten van de veiligheidssituatie op de werkplek. Er kwam naar voren dat de gezondheid vermindert als gevaren besloten lagen in de taakeisen die tevens *subjectief* werden ervaren. Het optreden van burn-out kwam vaker voor en er was sprake van minder betrokkenheid bij het werk. In dergelijke situaties bleken mensen de verstoring in de balans van hun werk te herstellen door hier autonoom aan te werken, bijvoorbeeld door hun kennis in te zetten en ondersteuning in de omgeving te zoeken (Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011). Maar het subjectief ervaren van taakeisen als belastend voor de gezondheid kon dus al resulteren in gezondheidsproblemen. Een 'self-fulfilling prophecy'.

Een 'self-fulfilling prophecy' is een voorspelling die direct of indirect veroorzaakt wordt door de bewoordingen van de voorspelling zelf, als gevolg van positieve feedback tussen geloof dat iets kan gebeuren en gedrag ('ik kan dat proefwerk nooit halen' => door bepaald gedrag en negatieve emoties wordt het vervolgens niet gehaald). De 'self-fulfilling prophecy' begint als foutieve definitie van de situatie, vervolgens roept deze definitie een bepaald gedrag op en komt daarna de oorspronkelijk foutief gedefinieerde situatie uit. Achteraf zal aan iedereen verteld worden dat de situatie, op grond van het geleverde bewijs, goed was ingeschat (Brameld, 1972; Wilkins, 1976).

Een goede inschatting van de situatie kan er overigens toe leiden dat een disbalans die wordt ervaren weer hersteld wordt en resulteert in een nieuw evenwicht. Zo komt uit onderzoek naar voren dat medewerkers er op gericht zijn om alle bronnen, die als rijkdom beschouwd kunnen worden, in stand te houden met het oog op het werk dat gedaan wordt. Bronnen aanwezig op het werk, individuele bronnen en de betrokkenheid bij het werk werden in het uitgevoerde onderzoek weer met elkaar in evenwicht gebracht (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). De vraag is vanzelfsprekend of iedereen hier in dezelfde mate in kan slagen. De idee dat pasvorm van person-

environment fit (P–E fit) een belangrijke moderator van resultaten is, is om die reden een theoretische constructie die breed wordt toegepast. Zoals in beroepsopleidingen, bij counseling, in het onderwijs en in de sociale, industriële/organisatorische en management psychologie (Tinsley, 2000).

Ook een werkgever vervult een belangrijke rol bij de instandhouding van de balans in het werk door de hiervoor benodigde middelen beschikbaar te stellen. Zo werd in een onderzoek het verband onderzocht tussen blootstelling aan ernstige intimidatie, rol-specifieke functie-eisen en middelen die in deze context ingezet konden worden. Dit onderzoek bij de Australische politie toonde aan dat een gebrek aan middelen de kans vergroot dat er last ondervonden wordt van intimidatie op het werk. Bij middelen kan gedacht worden aan geld, tijd, mensen, voertuigen, computers, kantoorapparatuur, opleiding en operationele apparatuur, waarbij voor elke functie een op maat gemaakt pakket samengesteld moet worden. Het ontbreken van dergelijke middelen binnen de organisatie kan doorwerken naar de last die een individuele medewerkers ervaart, in het onderzoek was dat intimidatie (Tuckey, Chrisopoulos, & Dollard, 2012).

Ander onderzoek geeft aan hoe belangrijk het is dat reeds bij de werving en selectie van medewerkers rekening wordt gehouden met aansluiting tussen het werk dat uitgevoerd moet worden en de medewerker die dit moet gaan doen. Uit onderzoek onder Noorse strijdkrachten naar de effecten van hun psychologische gesteldheid en dan met name of iemand 'hard' en 'stoer' was, diens controle over het werk en functie-eisen op als medisch gekwalificeerd ziekteverzuim kwam naar voren dat voorspeld kon worden dat iemand die minder hoog scoorde bij 'hard' en 'stoer' in zijn loopbaan hoger scoorde op ziekteverzuim. Dit verzuim was het directe gevolg van de functie-eisen (via diagnose vastgesteld) en er was sprake van samenhang tussen de score 'hard' en 'stoer' en de mate waarin er sprake was van controle over het werk (Hystad, Eid, & Brevik, 2011).

Ook ander onderzoek onderschrijft dat de combinatie van functie-eisen en de mate van controle van het werk op verschillende manieren effect hebben op het welzijn en de gezondheid van medewerkers. Werk waar sprake is van hoge eisen en weinig controle heeft over het algemeen een negatief effect op gezondheid, bijvoorbeeld emotionele uitputting, of psychosomatische klachten. Werk met hoge eisen en veel controle daarentegen heeft veelal positieve effecten, die bijvoorbeeld ervaren worden als uitdaging en voldoening dat het werk geeft. Hierbij geldt dat specifieke functie-eisen samen moeten gaan met een specifieke vorm van controle, om het gewenste positieve effect te hebben (Jonge, Dollard, Dormann, Blanc, & Houtman, 2000).

Weer een ander onderzoek richtte zich op de effecten van psychosociale bronnen, waargenomen controle ('percieved control' PC) en sociale ondersteuning ('social support' SS), op gezondheid en welzijn in relatie tot functie-eisen. De PC en SS bleken effect te hebben naast de functie-eisen. Het laagste niveau van burn-out en de hoogste werktevredenheid bleken op te treden bij lage functie-eisen, een hoge PC en een hoge SS. Het tegenovergestelde gebeurde bij hoge functie-eisen, een lage PC en een lage SS. Ook in dit onderzoek werd vastgesteld dat functie-eisen verzacht kunnen worden door ervoor te zorgen dat de controle van het werk en sociale ondersteuning vergroot worden (Melamed & Kushnir, 1991).

Indien er sprake is van zwaar werk kan hier ook nog vanuit het perspectief van de eerder in dit proefschrift genoemde theorie van 'sense making' naar gekeken worden. Namelijk als middel om controle te krijgen over de situatie. De theorie interpreteert deze situatie vanuit het (bedrijfskundig)

perspectief dat mensen vaak zelf de situatie waarin zij zich bevinden hebben gecreëerd. Betoogd wordt dat bijvoorbeeld betrokkenheid en perspectief van invloed kunnen zijn op de situatie en de ernst ervan kunnen beïnvloeden, omdat ze helpen er betekenis aan te geven (Weick, 1988, 1990).

5.5.5 Werkverdeling

'Het vele werk is goed verdeeld' (CT16). Omdat er in de onderzoeksomgeving per equipe wordt gewerkt en functies globaal zijn verdeeld kan iedereen inspringen. Er is veel werk, maar hier geldt het adagium: vele handen maken licht werk (LABEL-AIN.AC3). Het verdelen van het werk kan goed gebeuren omdat het werk "eenvoudig" is, dus er is voor elk wat wils. Eenvoudig tussen aanhalingstekens omdat wat voor de een eenvoudig is, voor een ander (emotioneel) moeilijk kan zijn (LABEL-AIN.TH1).

Daarnaast is er een diepgaand gevoel van saamhorigheid (CT30) en wordt iedereen als gelijke behandeld (CT27). Je bent als het ware één grote familie (LABEL-AOM.AS5), men is er voor elkaar en schroomt niet om steun te bieden (LABEL-AVE.ML2). Die groepscohesie zorgt ervoor dat men zich tegen zichzelf beschermt, bijvoorbeeld tegen oververmoeidheid en dus minder concentratie (LABEL-AOM.TR3). Omdat iedereen dat doet ontstaat het gevoel dat bergen verzet kunnen worden (LABEL-AIN.ML3). Dit vrijwilligerswerk genereert door die saamhorigheid een grote immateriële voldoening, men voelt zich sterk één en spreekt in termen van 'familie', 'relatie met de hele omgeving' en 'verbroedering' (LABEL-AIN.TJ5). Door deze solidariteit, waarbij de leden van de groep een gemeenschappelijk belang onderschrijven, werkt beschermend in de zin van de arbeidsomstandigheden.

In deze paragraaf over 'werkverdeling' zijn de volgende zoekwoorden gebruikt: *Workload, Organizing, Solidarity, Workaholism, Planning, Division of Work, Introduction to Work.*

Solidariteit en werkverdeling

De literatuur spreekt over Mechanische Solidariteit waar sprake is van gelijkheid in een groep/maatschappij met weinig sociale differentiatie, waar dezelfde normen en waarden gelden en er vanuit een collectief bewustzijn sterke sociale druk is gericht op conformisme met betrekking tot de gemeenschappelijke normen (Müller, 2002). Tijdens piekmomenten in de onderzoeksomgeving kon het werk zonder 'aanzien des persoons' verdeeld worden. Iemand die toevallig beschikbaar was tijdens een piekmoment werd direct ingezet om de belasting van de groep op te vangen. Vanwege deze werkwijze werd het optreden van dergelijke momenten zowel in de tijd als in de groep gespreid.

Het collectief bewustzijn werkte ook omgekeerd als iemand (te) lang doorwerkte. De aanwezige solidariteit stond er garant voor dat iemand anders dat zag en delen van het werk overnam. In die zin kwam overbelasting van het individu of van de groep (bijna) niet voor. De Demands - Control verhouding (cfm. o.a. Landsbergis, 1988) was steeds optimaal. Gevolg was dat er een hoge mate van werktevredenheid was, er als gevolg van de zwaarte van het werk geen psychosomatische symptomen optraden of burn-out. Men hoefde zich evenmin zorgen te maken over werkzekerheid (er was altijd wel werk), lichamelijke inspanning (men kon (in overleg) bepalen om te rusten/slapen), voldoende sociale ondersteuning (iedereen hiep elkaar), of blootstelling aan gevaren (men wees elkaar op gevaren). Genot van werk werd positief geassocieerd met tevredenheid over het leven en

ook positief geassocieerd met symptomen van slechte gezondheid (cfm. Schou-Andreassen, Hetland, Molde, & Pallesen, 2011).

'Workaholism' wordt geassocieerd met zowel het omgaan met werkvoorraad ('coping') als met het nemen van emotionele afstand ('discharge'). De gedachte is dat actieve coping een betere gezondheid en prestaties tot gevolg heeft, terwijl emotionele afstand juist het omgekeerde effect heeft. In het algemeen wordt 'workaholism' als nadelig beschouwd voor gezondheid en prestaties, omdat de kosten in verband met gezondheid hoog zijn (Matuska, 2010; Shimazu, Schaufeli, & Taris, 2010). Hoewel dit niet altijd wordt onderkend blijken ook (of wellicht met name) vrijwilligers last te kunnen hebben van verschijnselen die het gevolg zijn van 'workaholism'. Zij kunnen immers zonder enige begrenzing werken en kunnen net zolang doorgaan als ze dat zelf willen (Moreno-Jimenez & Hidalgo-Villodres, 2010).

Introductie en werkverdeling

De term *introductie* verwijst naar activiteiten die worden ondernomen om de aanpassing van nieuwkomers in de organisatie of groep optimaal te laten verlopen. Men wordt 'gesocialiseerd'. De nieuwkomer maakt een heel leerproces door voordat hij in staat is zijn *rol* goed te vervullen (Ernst, 2007; Stoner & Freeman, 1995, p. 432). Zowel vanuit het perspectief van de organisatie, als vanuit het perspectief van het individu, is het een slechte zaak als iemand zijn rol niet goed kan vervullen (Kluytmans, 1990, 1997). Vandaar dat in organisaties veel aandacht wordt besteed aan de introductie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Als dit proces niet goed gaat, kan dat gevolgen hebben voor organisatie en medewerker. Voor de organisatie gaat het om de volgende gevolgen (Dalhuisen & Hancké, 1990):

- vroegtijdig vertrek van medewerkers, ofwel: een groot verloop;
- onaangepast of ongewenst gedrag van de nieuwkomer;
- lage motivatie van de nieuwe medewerker.

Voor de individu gaat het om:

- een groot gevoel van onzekerheid, waardoor de kans op stressverschijnselen toeneemt;
- onzekerheid over de betekenis van (vaak tegenstrijdige) stimuli in zijn omgeving, waardoor gemakkelijk misinterpretaties kunnen ontstaan en schade kan optreden;
- rancune jegens de organisatie, waardoor de vereiste verbinding niet tot stand komt.

Hoewel dit soms spartaans kan verlopen hebben verenigingen over het algemeen een lange traditie van introductie van nieuwelingen. De verplichte introductietijd van aankomende studenten (de Nullen), als zij lid willen worden van een studentenvereniging, heeft verschillende functies en is zeer serieus bedoeld, bijvoorbeeld volgens de Groningse KEI⁶². De aankomende student maakt in zeer korte tijd kennis met onder andere de commissies, sub-verenigingen, disputen en andere verbanden van de vereniging, gewoonten en gebruiken van de vereniging, de zogeheten mores (o.a. leren Corps-lied), de geschiedenis van de studentenvereniging en de belangrijkste zaken die men moet weten van de studentenstad Groningen.

⁶² De stichting KEI (Kommissie Eerstejaars Introductie) is een samenwerkingsverband tussen onder andere de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanze Hogeschool Groningen en de Gemeente Groningen om aankomende studenten te helpen met het introduceren, om als student te kunnen fungeren in de stad Groningen (<http://stichting.keiweek.nl/>)

Voordat de Nullen lid mogen worden moeten zij deze kennis in zeer korte tijd opbouwen, onder andere door ‘merkwaardige’ opdrachten uit te voeren, ten behoeve van het opbouwen van de mores, en georganiseerd om afscheid te nemen van het niet-student-bestaan. Tijdens de zogenaamde ontgroening⁶³ legt een Nul ten overstaan van ouderejaars en het presidium een ‘proeve van bekwaamheid’ af. Het officiële deel van het lidmaatschap krijgt vorm via een plechtige inauguratie. Het lidmaatschap wordt beklonken met de eretitel dat men geen Nul meer is maar een Eerstejaars wat uitgebreid onder de betreffende studenten gevierd wordt.

Organisatieplanning en werkverdeling

De organisatieplanning heeft met onderlinge afstemming te maken. Indien dit niet goed gebeurt kan dat negatieve gevolgen hebben voor de arbeidsomstandigheden. Om te bepalen wat er gedaan *moet* worden dienen doelstellingen vertaald te worden in uitvoeringsnormen. Daarnaast dient men na te gaan wat er gedaan *kan* worden. Daartoe dienen de binnen de organisatie als geheel of binnen afzonderlijke afdelingen bestaande mogelijkheden te worden verkend. Op basis van een en ander moeten de beschikbare medewerkers, machines en andere hulpmiddelen zodanig op elkaar worden afgestemd dat actieplannen kunnen worden uitgevoerd. Het geven van inhoud aan en dus afleiding van de doelestellingen en taakstellingen uit de strategie en het toepassen daarvan in middellange- en kortetermijnplannen en budgetten (Appleby, 1994b; Keuning & Eppink, 1996, p. 17).

Een lange termijnontwikkelingsplan voor de organisatie komt in het algemeen tot stand op basis van een proces van strategieformulering. Voor de Orde van Malta als mondiale organisatie is dat ‘zorgen voor zorgbehoevenden’. Meer officieel: *Obsequium Pauperum*⁶⁴ (‘het observeren van de armen’). Dit plan is echter te globaal om als concrete richtlijn voor de uitvoering te kunnen dienen. Er wordt een afdeling gerealiseerd die (een deel) van deze richtlijn gaat uitvoeren. Dat is dan bijvoorbeeld de Orde van Malta Associatie Nederland (een vereniging naar Nederlands recht). Binnen deze vereniging is weer een deel van de richtlijn geconcretiseerd via de ‘Commissie Lourdes’. Die commissie zorgt weer voor een verdeling van functionele deelgebieden. Onder andere de verpleegkundige planning, de logistieke planning, de eetzaaldienstplanning, de huishoudelijke dienst planning en de begrotingsplanning. In het bedrijfsleven kunnen dat deelgebieden zijn zoals marketingplanning, productontwikkelingsplanning, financieringsplanning, personeelsplanning et cetera (Grolier, 1981).

Om even los te komen van de literatuur kan gezegd worden dat in de onderzoeksomgeving Lourdes een uitstekende basis voor de benodigde vormen van planning biedt, bijvoorbeeld in de vorm van ‘Accueils’ (onthaalcentra) waar gehandicapte, zieke, en hulpbehoevende mensen zeer goed ontvangen kunnen worden. Dit zijn niet zo zeer ziekenhuizen of hotels, maar een plek om zorg te ontvangen. Zo is het Accueil Notere Dame in 1997 in gebruik genomen en heeft meer dan 900 bedden, diverse kapellen en dienstruimten. De zorgvrijwilligers slapen in een van de hotels in de directe omgeving. De ‘Accueils’ hebben geen personeel maar worden volledig gerund door vrijwilligers die met die zorgbehoevenden zijn meegeremd (Hoenen & Dooren, 2008; Terrier, 2003). De combinatie van de aanwezige voorzieningen en de mogelijkheid om deze volgens eigen plan door vrijwilligers te gebruiken vormt een goede uitgangssituatie voor de arbeidsomstandigheden. Omdat de commissie Lourdes van de Orde van Malta elk jaar hetzelfde project uitvoert wordt het afstemmen en organiseren een stuk eenvoudiger. Dat werkt overigens ook zeer bevorderlijk voor de

⁶³ Het wegnemen van het groen, de onervarenheid (laten) verwijderen, novitiaattijd, gedefloreerd raken (Geerts & Boon, 1999)

⁶⁴ (Geest, 2002 [over de hospitaalbroederschap die op Augustijnse leest is geschoeid]; Geest & Loo, 2004 [over tuitio fidei et cetera])

ontwikkeling van het Human Capital. Human capital is het aandeel van competenties, kennis, sociale en persoonlijkheid kenmerken, zoals creativiteit, belichaamd in de mogelijkheid voor het uitvoeren van zeer specifieke arbeid en is van grote economische waarde (Day & Devlin, 1998; Zwetsloot & Marrewijk, 2004). In paragraaf 5.5.6. onder de kop deskundigheid wordt hier verder op ingegaan.

De manier die het meest gebruikt wordt om activiteiten te verdelen is een ordening aan te brengen op basis van specialisatie. Arbeidsdeling is het opsplitsen van taken of arbeid. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke arbeidsdeling en technische arbeidsdeling. Bij maatschappelijke arbeidsverdeling worden hoofdtaken verdeeld in subtaken, bij technische arbeidsdeling worden ook die subtaken verdeeld in eenvoudige handelingen. Dit maakt specialisatie mogelijk, waardoor efficiëntie vergroot kan worden. Technische arbeidsdeling stamt uit het in 1776 gepubliceerde *The Wealth of Nations* van Smith⁶⁵. Met het voorbeeld van een speldenfabriek: waar één man zeker niet in staat zou zijn om 20 spelden per dag te maken, waren tien man door taken te verdelen in staat om 48.000 spelden per dag te maken. Deze productie was dusdanig hoog dat deze niet lokaal afgezet kon worden, op grond waarvan specialistische handel ontwikkeld diende te worden over grotere afstanden. Ook Marx⁶⁶ onderschreef het nut van arbeidsdeling maar wees ook op negatieve sociale gevolgen ervan: in zijn visie vormde deze de oorzaak van uitbuiting en vervreemding. Via arbeidsdeling konden bepaalde groepen zich ontwikkelen tot heersers en profiteren van de vruchten van andermans arbeid. Taylor (Taylor, 1911, 1947) voerde arbeidsdeling ver door via zijn wetenschappelijke benadering van bedrijfsvoering: "Division of labour is a process whereby the production process is broken down into a sequence of stages and workers are assigned to particular stages".

Horizontaal organiseren houdt in meest zuivere vorm in dat het geheel van te verrichten werkzaamheden in een organisatie / groep op een zodanige wijze wordt verdeeld, dat ieder lid in die organisatie / groep een eigen terrein van werkzaamheden krijgt toegewezen, met het recht om op dit terrein in principe geheel zelfstandig te beslissen, dat wil zeggen autonoom te zijn. Medewerkers zijn dus nevensgeschikt aan elkaar. Zij staan naast elkaar en niet in hiërarchische zin onder elkaar. Coördinatie en integratie worden in beginsel bereikt door groepsbeslissingen. Deze beslissingen komen tot stand in een proces van wederzijdse beïnvloeding of onderhandeling en vergen dus overleg. In de betaalde inzet wordt ook wel gesproken over een maatschap, een associatie (Keuning, 1995; Keuning & Eppink, 1996b; Mintzberg, 1991).

Strikt genomen ligt het essentiële verschil tussen horizontaal en verticaal organiseren niet zozeer in de wijze waarop taken worden verdeeld of werkterreinen worden afgebakend, maar eerst en vooral in de wijze waarop besluiten worden genomen en coördinatie tot stand komt. Als wat dat betreft een hiërarchie of rangorde in beslissingsbevoegdheden van hoog tot laag ontbreekt, is er sprake van een horizontale organisatie. Er wordt een zwaarder accent gelegd op overleg en het bereiken van consensus (Keuning & Eppink, 1996a, p. 141).

Bij een verdeling op basis van product of dienst worden de bijdragen van de verschillende specialisten in aparte, semiautonome units geïntegreerd, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een groot gedeelte van het zakelijk proces of een volledige werkcyclus. Daarbij kan men een speciale groepering voor verschillende klantvereisten gebruiken. Hierbij wordt de klant als het ware de

⁶⁵ <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf>

⁶⁶ <http://www.marxists.org/nederlands/marx-engels/1858/1858automatisering.htm>

werkgever en de werkzaamheden worden steeds aan hun wensen aangepast (Mullins, 2007c). In de onderzoeksomgeving is in die zin de klant de hulpbehoevende. Deze klanten stellen steeds hogere eisen en kijken steeds kritischer naar de toegevoegde waarde die de organisatie biedt. In het bedrijfsleven zijn daartoe customer contact centers (CCC) opgericht die de steeds hogere eisen van de klanten kunnen registreren om zo aan de klantwensen te kunnen voldoen. Het opzetten en professionaliseren van een CCC is complexer dan het vaak lijkt. Deze moet telkens worden geoptimaliseerd zodat men steeds tegen zo laag mogelijke kosten de gewenste service aan de klanten geboden kan worden. Uit een uitgebreide kwantitatieve studie blijkt dat de kwaliteit van het werk bij het gebruik van CCC een directe, positieve invloed heeft op werktevredenheid en affectieve inzet. Het heeft bovendien een sterke negatieve effect op personeelsverloop (Aa, Bloemer, & Henseler, 2012).

Een belangrijke laatste ontwikkeling in de betaalde inzet is het gebruik van zelfsturende werkgroepen als methode voor werkverdeling. Dit omvat een socio-technische benadering in het sociale systeem van de organisatie geïntegreerde werkmethoden. Hoewel de effectiviteit van zelfsturende teams niet onomstotelijk vaststaat, zijn individuele groepsleden over het algemeen tevredener met hun werk (Cordery & Mueller, 1991; Jermier & Michaels, 2001; Langfred & Moye, 2004):

- Specifieke groepsdoelen, maar de leden beslissen hoe deze doelen het best kunnen worden behaald;
- Meer vrijheid voor groepsleden, onder andere op het gebied van de planning, uitvoering en beheer van de activiteiten;
- Collectieve vaardigheden en capaciteiten;
- Minder externe supervisie. De rol van de leidinggevende wordt meer een adviserende en ondersteunende;
- Feedback en evaluatie die gerelateerd worden aan de prestaties van de groep als geheel.

Het concept van autonome groepen is ietwat misleidend, aangezien deze teams altijd verantwoording moeten afleggen aan het management en afhankelijk zijn van bepaalde middelen en ondersteuning (Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2007c; Park, 2012; Robbins & Judge, 2009e). In de onderzoeksomgeving fungeren de vijf équipes als zelfsturende teams. Er worden ongeveer 50 zorgbehoevenden meegenomen, die verzorgd worden door ongeveer 100 vrijwilligers. Voor elke hulpbehoevende zijn dus gemiddeld twee vrijwilligers beschikbaar. Op deze manier kunnen vrijwilligers veel tijd besteden aan de zorgbehoevenden hetgeen vanzelfsprekend zeer op prijs wordt gesteld. Vanwege de mogelijkheid tot zelfsturing en de bezettingsgraad is het goed mogelijk om het werk individueel te verdelen of aan te passen. Dit is gunstig voor de arbeidsomstandigheden. Bovendien wordt de hulpbehoevende in de watten gelegd door zoveel 'personeel' dat dit op zichzelf al een positief effect heeft op de sfeer. Onderzoek (Hutten, 1998) toont aan dat wanneer de werkbelasting in de zorg hoog is, men minder tijd besteedt aan patiënten, er vaker een medicijn wordt voorgeschreven, medisch-technische handelingen minder vaak zelf uitgevoerd worden en er sneller wordt doorverwezen naar bijvoorbeeld een fysiotherapeut. In het onderzoek werd gekeken naar de relatie tussen werkbelasting van huisartsen en de inhoud en de kwaliteit van de gegeven zorg. Het begrip 'werkbelasting' werd gedefinieerd als het aantal patiënten dat een huisarts in de onderzoeksperiode bezocht of ontving.

5.5.6 Deskundigheid

In de onderzoeksomgeving was 'voldoende deskundigheid aanwezig' (CT21). Een deskundige wordt geacht veel kennis en ervaring te hebben op een bepaald terrein omdat een langdurige of intense ervaring is opgedaan of doordat deze door oefening handig is geworden in bepaalde werkzaamheden. Een deskundige is iemand die ergens goed in is, specifieke vaardigheden en kennis van zaken heeft ontwikkeld en die kennis, inzichten, technieken en vaardigheden in de praktijk heeft opgedaan (Hinings, 2001; Perlmutter, 1982; Reisch & Wenocur, 1982).

Niet altijd is academische scholing noodzakelijk om deskundig te worden. Een schaapsherder bijvoorbeeld die al 50 jaar als amateur een kudde heeft geleid kan zeer deskundig zijn in het gebruik en de training van schaareshonden. Dat neemt niet weg dat diverse werkzaamheden en beroepen beschermd zijn. Uitoefening van het beroep is alleen mogelijk op grond van een diploma, gevolgd door inschrijving in het voor het beroep bestemde register. In de onderzoeksomgeving wordt bijvoorbeeld gewerkt met BIG geregistreerde verpleegkundigen en artsen. Soms gebeurt het daar echter dat een niet speciaal daarvoor opgeleide zorgverlener in een concrete situatie 'handiger' is dan bijvoorbeeld een arts. De niet speciaal daarvoor opgeleide zorgverlener heeft die concrete situatie soms al vele malen meegemaakt en is daardoor vaardig geworden in het oplossen van dat concrete probleem. De kwalificatie van de ene persoon en de competentie van de andere persoon lopen dan door elkaar heen.

Voor wat betreft de aanwezigheid van deskundigheid in een organisatie is het voor organisatieontwikkeling handig om voldoende deskundige medewerkers te hebben die actief kunnen bijdragen aan technische en organisatorische innovaties. Maar ook weten hoe op de werkvloer arbeidsomstandigheden verbeterd kunnen worden. Verschillende koploper-bedrijven hebben integrale benaderingen ontwikkeld om de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden te verbeteren (Zwetsloot, 1995). Omwille van deze verbetering is als eerste aandacht voor inzetbaarheid vanuit het in eerdere paragrafen geschetste perspectief van fysieke gezondheid en welzijn nodig (Zwetsloot & Pot, 2004). Vooruitgang op dit punt brengt met zich mee dat er oog moet zijn voor preventie door de focus van organisaties te verschuiven van de beoordeling van de risico's van de bestaande werkzaamheden naar de ontwikkeling van technologische alternatieven. Dus identificatie van *problemen* voor de identificatie van oplossingen. Asford & Zwetsloot (2000) benadrukken het belang van het vaststellen van 'technologische opties' (met hun gevaren en risico's) om daarna de beste optie te kiezen en om daar in organisaties op te sturen zodat het niet een zaak is van een toevallige aanwezige engineer. Inherent veiligheid wordt algemeen erkend als een belangrijk concept in het ontwerp van organisaties⁶⁷. Inherent veiligheid heeft een groot potentieel voor gelijktijdige verbetering van de veiligheid en economische prestaties (Zwetsloot & Ashford, 2003). In ander werk van Zwetsloot (2003) wordt ingegaan om het essentiële verschil tussen 'de dingen goed doen' en 'de juiste dingen doen' en het belang van waarden en ethiek die met dat laatste gepaard gaan.

Human capital management (HCM)

'Human Capital' is het aandeel van competenties, kennis, sociale en persoonlijkheidskenmerken, zoals creativiteit, belichaamd in de mogelijkheid om specifieke arbeid uit te voeren. Dit kapitaal is van grote economische waarde (Day & Devlin, 1998; Zwetsloot & Marrewijk, 2004). In het verleden

⁶⁷ Hoewel de auteurs van dit onderzoek zo'n uitspraak eigenlijk te rooskleurig vinden. Het is te veel eer. Want, dit is misschien waar voor het ontwerpen van technische installaties, maar zeker niet voor organisatie ontwerp als geheel.

bestempelde men het 'Human Capital' als een boekhoudkundige component van analyse – meestal betrof het de bestudering van de boekhoudpost "immateriële vaste activa". De waarde van 'goodwill' of de waarde van een specifiek merk zijn hier voorbeelden van. Inmiddels is het inzicht ontstaan dat ook sociale structuren in een organisatie waarde kunnen hebben en dus op kapitaal waardeerbaar zijn. Human Capital kan ook op individueel niveau van betekenis zijn. Bijvoorbeeld de bekendheid van een beroemdheid, of het talent van bijvoorbeeld een sporter. Heden ten dage hangt ook het succes van een organisatie samen met het toepassen van HCM (Mahroum, 2007). In de betaalde inzet wordt de waarde van Human Capital veelal als onderdeel van het primair proces of de bedrijfsvoering bepaald op basis van analyses en bevindingen in een Human Capital Accounting document (dat als hoofdstuk in een sociaal jaarverslag gepubliceerd kan worden) (Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, 2011).

De positieve effecten van het toepassen van HCM zijn in vele wetenschappelijke artikelen beschreven. Bijvoorbeeld een onderzoek dat de associatie tussen HCM en andere hedendaagse HRM praktijken in kleine organisaties positief associeerde met de prestaties van de organisatie (Mahroum, 2007). Uit een ander onderzoek kwam naar voren dat het ontwikkelen van menselijke hulpbronnen gezien kan worden als een van de beste kapitaalinvesteringen voor het ontwikkelen van concurrentievoordeel. Het verhoogt de Human Capital post en is in bedrijfskundige zin de beste 'return on investment' en troef voor duurzaam competitief voordeel (Hitt, Biermant, Shimizu, & Kochhar, 2001; Luthans & Youssef, 2004). Ook samenwerking tussen non profit organisaties en het bedrijfsleven heeft verschillende voordelen op het gebied van kennisdeling (J. E. Austin, 2000).

Human Capital kan op verschillende manieren worden vergroot. De meest gangbare is opleiding en ervaring. Belangrijk is te letten op het type Human Capital dat ontwikkeld moet worden: kennis, gedrag, relatiebeheer van externen (Kaasa, 2009). Op individueel niveau of op collectief niveau (cfm. o.a. Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000; Bekkers, 2005).

Als basis voor een dergelijke ontwikkeling is het van belang het aanwezige Human Capital in kaart te brengen. Er zijn verschillende contexten om Human Capital op het niveau van de organisatie te onderkennen. Namelijk onderscheid in 'Human Capital', 'Human Capability' (menselijke vermogen) en 'Organisational Capability' (organisatie vermogen). Ook de individuele context van medewerkers in een organisatie kan onderkend worden en vervolgens diens sociale context in de organisatie. De sociale context kan invloed hebben op hoe mensen waarnemen, werkzaamheden verwerken en reageren op informatie. Ook relaties met derden zijn van invloed op het Human Capital (aandeelhouders, klanten, toeleveranciers, geldverstrekkers, milieu). De context van de taak van een medewerker, ten slotte, verwijst naar de aard van de taken die nodig zijn voor zowel de individu als de systemen, processen en technologieën (P. Wright & McMahan, 2011). In de onderzoeksomgeving is er geen enkele vorm van registratie van Human Capital. Alleen formele persoonsgegevens van vrijwilligers worden geregistreerd. Behalve van verpleegkundigen, artsen en priesters is officieel niet bekend welk beroep vrijwilligers hebben en welke kennis, inzichten, technieken en vaardigheden zij in het verleden hebben opgedaan die eventueel in het project ingezet zouden kunnen worden. Informeel bestaat deze kennis wel en wordt op basis van de participatie van en nieuwe vrijwilliger inzicht ontwikkeld over diens toegevoegde waarde en wordt dit een volgend jaar via overlevering overgebracht en toegepast.

Om zicht te krijgen op de kennis, inzichten, technieken en vaardigheden die van strategisch belang zijn voor een organisatie kan een 'Resource-Based View' behulpzaam zijn. De theorie van de Resource Based View heeft ten doel de materiële en immateriële activa van een organisatie optimaal in te zetten ten gunste van het resultaat. Hiertoe kan de organisatie zich bijvoorbeeld intern ontwikkelen, maar ook overnames doen om kennis binnen te halen, overeenkomsten sluiten of een alliantie aangaan. Elke 'architectuur' heeft voor- en nadelen op het gebied van werkgelegenheid, arbeidsverhoudingen, human resources configuraties en levert criteria voor concurrentievoordeel op (Lepak & Snell, 1999).

Indien geen actie op het gebied van het management van Human Capital wordt ondernomen is de kans groot dat verlies ontstaat voor de organisatie omdat anderen, veelal concurrenten, dit wel doen. Behalve aandacht voor interne ontwikkeling is het onderhouden van relaties met derden op basis van overnames, overeenkomsten en allianties een cruciale factor ter ondersteuning van langdurige strategische voordelen. Een bijkomend pluspunt is dat in het geval sleutelfiguren de eigen organisatie verlaten er voldoende kennis aanwezig is in het samenwerkingsnetwerk. Dit netwerk kan wereldwijd zijn. Human Capital kan vergroot maar ook gestabiliseerd worden doordat kennis elders is opgebouwd en voor de eigen organisatie wordt ontsloten (J. Austin & Seitanidi, 2012; Kumar, 2013).

Naar aanleiding van een interviewronde bij de Nederlandse Associatie van de Orde van Malta kan vastgesteld worden dat, in vergelijking met andere Associaties, de connecties met derden minimaal van omvang zijn. Effect daarvan is dat er op dit punt geen kennismanagement georganiseerd is. Een voorbeeld van een Associatie van de Orde van Malta die relatief veel relaties met derden onderhoudt ter vergroting van de deskundigheid is de Associatie Ierland. Als onderdeel van de participatie in de onderzoeksomgeving werd gesproken met de projectdirecteur van de Ierse bedevaart naar Lourdes. De Ieren komen met een zeer grote groep en hebben hun eigen ambulance corps met gecertificeerde EHBO-ers. Tijdens het gesprek kwam naar voren dat er veel geïnvesteerd wordt in contacten met andere afdelingen, de wetenschap, gemeenten (cfm. o.a. Gazley, 2010; Henriksen, 1996), provincies en de regering. Bovendien wordt er breed geparticipeerd in het project zelf, door deel te nemen aan zowel de kinderbedevaart, de militaire bedevaart, de winterbedevaart en jongerenbedevaarten. Er is een permanent vertegenwoordiger in Lourdes om alle activiteiten in goede banen te leiden. Er wordt maximaal aan deskundigheidsbevordering gedaan (cfm. o.a. Gherardi, 2001) ten behoeve van al deze activiteiten, inclusief in de arbeidsomstandigheden van de deelnemende vrijwilligers.

Niet alleen bij de betaalde inzet, maar ook bij de vrijwillige inzet is de strategische rol van de ontwikkeling van deskundigheid van groot belang, vanwege de competitieve setting waarin organisaties moeten opereren om voldoende middelen beschikbaar te krijgen voor projecten die uitgevoerd moeten worden. Actieve investeringen in deskundigheid kunnen als strategisch voordeel richting potentiële geldschietters gepresenteerd worden. Kennisbeheer is daarmee een commerciële praktijk geworden om strategische prestaties te verbeteren en om positieve aandacht op zich te vestigen (Hume & Hume, 2008; Laidler-Kylander & Simonin, 2009; Pavitt, 2001). Het beschikbaar krijgen van middelen via donaties van geldschietters kan weer aanleiding zijn om te investeren in de arbeidsomstandigheden in de organisatie.

Ook werving en selectie kunnen strategisch ingezet worden ter bevordering van deskundigheid in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijkheidskenmerken invloed hebben op de mate waarin

medewerkers van nature kennis delen. Met name de twee elementaire persoonlijkheidskenmerken goedaardigheid ('Agreeableness') en zorgvuldigheid ('Conscientiousness') hebben invloed op het delen en documenteren van kennis. Goedaardigheid heeft invloed op de mate waarin een medewerker zich affectief voor de organisatie inzet. In combinatie met zorgvuldigheid kan het documenteren van kennis voorspeld worden. Affectieve inzet en de documentatie van kennis beïnvloeden op hun beurt het delen van kennis (Matzler, Renzl, Mooradian, Krogh, & Mueller, 2011). Overigens zijn er weer andere persoonlijkheidskenmerken die de organisatiecreativiteit kunnen beïnvloeden en dus weer bevorderlijk zijn voor de innovatiekracht van organisaties (West, 2001; Zimmermann, 1999).

Investerings in deskundigheidsbevordering door organisaties die zich richten op de ontwikkeling van Human Capital, ten slotte, werken ook positief door in de vooruitzichten op de arbeidsmarkt van vrijwilligers. Onderzoek in Canada toonde aan dat vrijwilligers zich in die zin inderdaad onderscheiden van niet-vrijwilligers. De resultaten suggereren zelfs dat men op basis van de ervaringen in het vrijwilligerswerk functies kan krijgen die op jaarbasis 6% beter betaald zijn (Day & Devlin, 1998).

5.5.7 Verdere doorgroning arbeidsomstandigheden

Er is wereldwijd aandacht voor arbeidsomstandigheden en in vrijwel de gehele westerse wereld zijn arbeidsomstandigheden wettelijk vastgelegd. Medewerkers hebben bovendien het recht zich te verenigen in vakbonden (Dalhuisen & Hancké, 1990; Dijck & Hecke, 2001a, 2001g; Houtman & Bossche, 2010; Nieuwenhuis, 1997). Arbeidsomstandigheden worden internationaal aangeduid als 'Occupational Safety and Health' en vormen een multidisciplinair terrein binnen de wetenschap gericht op de bescherming van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van mensen die betrokken zijn bij arbeidsprocessen. OSH kan ook gaan over het beschermen van medewerkers tegen gedragingen van collega's, familieleden, werkgevers, klanten en diverse andere aspecten die inbreuk kunnen doen op de arbeidsomstandigheden. Het is dus een ruim begrip. En zoals in het voorgaande reeds naar voren kam zijn er vele vormen van samenhang tussen onderwerpen zoals geneeskunde, veiligheid, techniek, chemie, ergonomie, milieu en (gezondheids)psychologie (Asford & Zwetsloot, 2000; Harris & Current, 2012; Knowles, 1972; Zwetsloot & Ashford, 2003).

In 1950 hebben de International Labour Organization (ILO)⁶⁸ en de World Health Organization (WHO)⁶⁹ in een gemeenschappelijke mondiaal geldende definitie omschreven wat gezondheid en welzijn op het werk behelst en is deze definitie sindsdien diverse keren geactualiseerd. De verantwoordelijkheid voor het borgen van de gezondheid en het welzijn ligt primair bij de werkgever, omdat deze in beginsel op grond van een machtsverhouding opereert richting medewerkers. Regelingen in Nederland zijn net als in een aantal andere Europese landen gevolgd op de scheiding die in de 19e eeuw langzamerhand tot stand kwam tussen de private en de publieke levenssfeer, toen werklieden in de industrie op grond van een strenge discipline en tijdsindeling ingezet werden (Scholliers, 1983). Scholliers typeerde de begintijd van de scheiding tussen de private en publieke levenssfeer als 'de heerschappij van de fabrieksbel'. Het gebruik van machines leidde ertoe dat mensen als eerste de soevereiniteit over hun tijd verloren, dat wil zeggen de mogelijkheid om hun tijd zelf in te delen op grond van een eigen oordeel daarover (Mok, 1994).

⁶⁸ <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm#a4>

⁶⁹ <http://www.who.int/en/>

Het ontwerp van fabrieksruimten en kantoren faciliteerde de verdere gedisciplineerde inzet van medewerkers, net als de controle hierop. In de loop van de 19^e eeuw ging de overheid zich ook mengen in de private levenssfeer. Arbeid werd aan het einde van de 19^e eeuw een publieke zaak, werk werd uit de private sfeer gehaald en onderwerp van politieke opvattingen. Tegelijkertijd kon het verschijnsel vakbond zijn intrede doen met het samenbrengen onder het dak van de werkgever van werknemers. Het bewustzijn onderdeel van een collectiviteit te zijn vatte post, hetgeen de basis legde voor de collectieve belangenbehartiging door vakbonden (Grolier, 1981; Norton & Esposito, 1994).

Voor specifieke typen beroepen en voor de vrijwillige inzet is van belang te overzien wat er gebeurt in het geval er geen regeling voor arbeidsomstandigheden is getroffen. In de Nederlandse situatie kan gedacht worden aan Zzp'ers (zelfstandige zonder personeel) die op individuele basis werk uitvoeren voor een bedrijf. Zij vallen niet onder de verantwoordelijkheid die dit bedrijf heeft voor de arbeidsomstandigheden van medewerkers. In dat geval geldt dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun arbeidsomstandigheden. Zo deed de Hoge Raad een uitspraak die draaide om een reparateur die door een arbeidsongeval zijn been kwijtraakte. Hij had zelf geen arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten. De reparateur kon zijn ziektekosten niet door de opdrachtgever laten vergoeden omdat hij dit volgens de Hoge Raad zelf had moeten regelen (LJN: BV0616, Hoge Raad , 10/05217).

Bij zowel vrijwillige inzet als bij betaalde inzet kan het dus voorkomen dat er geen (wettelijke) regeling voorhanden is om te zorgen voor de veiligheid bij bepaalde werkzaamheden, met uitzondering van een aantal specifieke situaties die wettelijk zijn vastgelegd en zoals eerder in dit prefschrift beschreven betrekking hebben op gevaar.

Deze wijze van beschouwen van arbeidsomstandigheden kent parallellen met de tijd van de Grieken en, in navolging van hen met de term barbarus, de Romeinen, die ieder volk barbaren noemden als zij deze niet konden verstaan, als hun cultuur hen vreemd voorkwam en als zij niet de regels (de uitgevaardigde Polis) hanteerden van het Griekse bestuur. Barbaren konden vanwege het feit dat zij niet aan deze regels gebonden waren weliswaar dingen doen die niet mogelijk waren voor mensen die wel onder deze regels vielen, maar konden evenmin bescherming verwachten. Zij waren dus volledig op zichzelf aangewezen, met alle gevaren van dien. Overigens werden 'barbaren' niet beschouwd als onbeschaafde mensen, zoals onder andere blijkt uit Handelingen 28:2 waar de barbaroi van Malta juist als bijzonder filantrópiān (wat (mensen)vriendelijk, dus gastvrij betekent) worden beschreven (Grolier, 1981; Hiltermann, 1953; Norton & Esposito, 1994).

6 Hypothesevorming

Dit hoofdstuk gaat in op het vormen van hypothesen zoals is weergegeven in de positiewijzer.

Tabel 52 Positiewijzer voor hoofdstuk 6

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de derde onderzoeksvraag beantwoord: *welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?*

Zoals de methode van de 'Grounded Theory' beoogt, worden de hypothesen niet geformuleerd op basis van literatuurstudie voorafgaand aan het onderzoek, maar juist na grondige bestudering van het onderzoeksveld. En pas nadat de onderzoeksbevindingen aan de literatuur gespiegeld zijn.

Vermoedens liggen opgesloten in vragen, of worden expliciet geformuleerd in de vorm van toetsbare uitspraken. In het laatste geval spreekt men van hypothesen. Hypothesen zijn bepalend voor de richting waarin een vervolgonderzoek gaat. Dat is waar het in dit hoofdstuk om gaat.

6.2 Arbeidsinhoud

Voor het facet arbeidsinhoud geldt dat de noodzaak van (vergaande) functiebeschrijvingen vervalt wanneer er geen sprake is van een kostenmotief. Er is dus geen sprake van aandeelhoudersbelangen, noodzakelijke financiële reserveringen, investeringen of juist kostenreductie met het oog op de continuïteit en de werkgelegenheid van de organisatie. Hooguit kan een bestuursmotief, gericht op de bevordering van de doelgerichtheid van het werk, een reden zijn om bescheiden met functiebeschrijvingen te werken. Overbodige functiebeschrijvingen onderdrukken niet alleen de neiging tot meedenken, maar ook de mogelijkheid voor medewerkers om zelf te zorgen voor de nodige effectiviteit en efficiëntie en voor welzijn binnen hun werk. De hypothese voor de arbeidsinhoud van vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 1: FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN DESASTREUS VOOR DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER GEEN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN EN MINDER ALS ER WEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN, OF STOPPEN ZELFS.

6.3 Argumentatie hypothese 1

In de onderzoeksomgeving kwam onder arbeidsinhoud als belangrijkste kwaliteitskenmerk van vrijwillige inzet naar voren dat er niet met functiebeschrijvingen gewerkt wordt. Dit in tegenstelling tot de betaalde inzet, waar functiebeschrijvingen juist wel gebruikt worden. Op grond van de literatuurstudie ontstaat zicht op de betekenis van dit specifieke kwaliteitskenmerk voor de vrijwillige inzet. En kan tevens het verschil tussen dit kenmerk en de betaalde inzet verklaard worden.

Een functiebeschrijving dient meestal om sturing te geven aan de werkzaamheden van medewerkers in een organisatie. Namelijk om de effectiviteit (bestuursmotief) en efficiëntie (kostenmotief) van een organisatie te vergroten. Dit is zeker voor profit organisaties van levensbelang, maar eisen die aan de effectiviteit en efficiëntie gesteld worden gelden tegenwoordig voor alle organisatietypen, dus ook voor organisaties die met vrijwillige inzet werken. (Uitvoerige) functiebeschrijvingen zijn echter niet nodig als het achterwege laten ervan de effectiviteit en efficiëntie niet aantast. Een organisatie die werkt met vrijwillige inzet hoeft hier nu eenmaal niet op dezelfde wijze op te letten als een profit organisatie. Het introduceren van (vergaande) functiebeschrijvingen in een vrijwilligersorganisatie kan zelfs averechts werken. Als hier al mee gewerkt wordt dan moet deze zo eenvoudig mogelijk zijn. Anders kunnen grondbeginselen van dit type organisaties verloren gaan en daarmee uiteindelijk ook hun bestaansrecht.

Om dit laatste nog verder te doorgronden is het onderwerp functiebeschrijvingen in het perspectief van onder andere de psychosociale literatuur geplaatst. Hier komt de wezenlijke rol die organisatiecultuur vervult als functie van een organisatie naar voren. Voor organisaties die met vrijwillige inzet werken geldt dat juist de organisatiecultuur, die de normen, waarden en het doel van de organisatie uitdrukken, voor vrijwilligers de benodigde basis vormen alsmede de nodige ruimte en flexibiliteit bieden om het werk waar de organisatie voor staat uit te voeren. Meer dan rationeel instrumentarium vormt de organisatiecultuur de basis voor effectiviteit en efficiëntie. Sterker nog, het hele bestaan van organisaties die met vrijwillige inzet werken kan afgeleid worden uit de theorie van de onafhankelijke organisatie, die haar bestaansrecht in de Civil Administration ontleent aan culturele aspecten die sociale status verschaffen aan mensen die hier in actief zijn alsmede culturele ontwikkeling mogelijk maken.

Hooguit zou er een bestuursmotief kunnen zijn om functiebeschrijvingen in te voeren, namelijk als deze de doelgerichtheid van het werk zouden bevorderen (Wall & Parker, 2001). Soms worden functiebeschrijvingen gemaakt om de arbeidsmarkt voor vrijwilligers te kunnen benaderen (Bussell & Forbes, 2002). En natuurlijk is het voor de werving- en selectie handig om 'iets' op papier te hebben zodat duidelijk over die functie gecommuniceerd kan worden (Meeren, 1997, pp. 93-110). Bij werkzaamheden met een zeker afbreukrisico wordt de functie dikwijls wel beschreven. Zo heeft men bij vrijwillige hulpdiensten, zoals de vrijwillige brandweer en vrijwillige telefonische hulpdiensten, geschreven regels om de veiligheid bij de uitoefening van werkzaamheden te borgen.

Vanzelfsprekend gebeurt ook bij betaalde inzet meer dan in functiebeschrijvingen staat. Bijvoorbeeld omdat er in werkelijkheid veel meer werk is. Of omdat medewerkers vanuit het oogpunt van zingeving werkzaamheden doen die meer bij hen passen, die zij nuttig en zinvol vinden (Liao-Troth & Dunn, 1999). Als medewerkers niet meer mogen doen dan wat hen is opgedragen verliezen zij volgens De Sitter (1986) regelcapaciteit. Externe regelcapaciteit correspondeert met beslissingsruimte, interne regelcapaciteit met (subjectieve) taaklast. Extern regelen wil zeggen

afstemmen met anderen, met collega's, medewerkers en managers en is dus vooral sociaal van aard. Eigen werkzaamheden aan de invoer- en uitvoerzijde kunnen zelfstandig afgestemd worden op de omgeving. Vanwege de invloed op wat 'binnenkomt' en 'uitgaat' wordt betekenis gegeven aan wat men doet.

Bij afwezigheid van externe regelcapaciteit kan vervreemding optreden. In een dergelijk geval kan de interne regelcapaciteit nog steeds groot zijn. De medewerker bepaalt zelf hoe hij datgene wat hij binnenkrijgt verwerkt en hoe hij dat doet. En kan er een evenwicht gevonden worden tussen extern opgelegde eisen en interne mogelijkheden om daaraan invulling te geven en om de taaklast op hemzelf af te stemmen. Medewerkers die grote interne regelcapaciteit hebben worden daarom ook wel beschouwd als "stressbestendig". Bij de vrijwillige inzet kan vrij snel met het werk gestopt worden, hetgeen ook beschouwd kan worden als manier om stressbestendigheid te regelen.

Opmerkelijk is dat de 'control' beweging steeds meer zijn intrede doet bij de vrijwillige inzet. Namelijk om te verantwoorden richting geldschieters wat er met beschikbare middelen gebeurt (Broenink, 2005; Daal & Winsemius, 2005; Klein & Oudenampsen, 2008). Het gevolg van hoge eisen die de omgeving hieraan stelt kan zijn dat met name organisaties met informele verbanden zonder helder omschreven werkzaamheden uiteindelijk in een marginale positie terecht komen (Anthony & Young, 1984; Masaoka, 1999). Het accepteren en overnemen van normen als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen betekent dat 'field wide norms' worden overgenomen (Powell, 1987; Powell & Friedkin, 1987). Een organisatie verliest een stukje zelfstandigheid en past zich aan om geen marginale positie te krijgen. Zolang dit er niet toe leidt dat de vrijwilligersorganisatie een speelbal wordt van de omgeving kan de organisatie haar positie behouden en wellicht zelfs uitbouwen. In het uiterste geval wordt een vrijwilliger langzaam maar zeker professional (Devilee, 2008a).

De organisatiecultuur van een vrijwilligersorganisatie verschilt van die van een organisatie die is ingericht om winst te maken op geïnvesteerd vermogen. Een *profit* organisatie heeft over het algemeen een stevig structuurontwerp nodig om optimale effectiviteit en derhalve winst te waarborgen. De fysieke architectuur van de coördinatiemechanismen van Mintzberg bijvoorbeeld (1989, 1996, 2010) is zo uitgeschreven, dat mensen worden geacht op een bepaalde manier met elkaar om te gaan. Op grond van een dergelijke architectuur zijn onderlinge relaties, houding en gedrag in principe zakelijker, objectiever en functioneler. Met als gevolg dat de personele functie en de daaraan gekoppelde functiebeschrijving speciaal zijn toegesneden en worden ingezet voor de formulering en uitvoering van het profit beleid (Bloisi et al., 2007b). Organisationscultuur geeft als het ware een standaard, een stabiliteit voor gedrag (Greenberg & Baron, 2008b, p. 549). Waar een functiebeschrijving onderdeel uitmaakt van de rationele instrumenten die in een organisatie toegepast worden, is organisatiecultuur actief via symboliek, gevoelens en de betekenis achter taal en (fysieke) gedragingen (Bloisi et al., 2007b).

Vrijwillige inzet kan bestaan naast betaalde inzet omdat het in vergelijking hiermee een unieke functie vervult. In de late 19e en vroege 20e eeuw, toen het industriële kapitalisme snel groeide, werd de vrijwillige sector steeds minder betrokken bij de primaire verantwoordelijkheid voor het economisch bestel. Na de economische depressie vanaf 1930 werd de zorg- en welzijnssector gedwongen te erkennen dat zij niet langer kon werken op deze 'onprofessionele' manier. Dientengevolge was de publieke sector genoodzaakt delen van zorg- en welzijnsorganisaties over te

nemen en deze collectief te maken. Dit gaf kansen voor de groei van de zorg- en welzijnssector. De overheid maakte wetten en hief belasting voor deze sector. Dat gaf mogelijkheden voor een nog grotere professionaliseringsslag. De groei van de sector heeft uiteindelijk geleid tot een te grote afhankelijkheid van overheidssteun. Helder is dat de omvang van de werkzaamheden en daarmee gepaard gaande kosten niet langer alleen door de overheid gedragen kunnen worden. Delen worden overgedragen aan de particuliere sector en delen aan de vrijwillige inzet.

En dus is er voor de vrijwillige inzet een rol weggelegd voor het ontwikkelen van 'community development activities'. Bijvoorbeeld door weer een huiselijke sfeer terug te brengen op de werkvloer op een manier zoals dat ook gebeurt in gezinnen, families en buurtschappen (Boer, 2005; Boer & Timmermans, 2007; Campen, 2007; Reisch & Wenocur, 1982). In de huidige langdurige zorg krijgen cliënten meer eigen regie en meer verantwoordelijkheid om zelf en met de sociale omgeving tot oplossingen te komen. Professionele zorg wordt in het *verlengde* hiervan aangeboden, waarbij de nadruk komt te liggen op kwaliteit van leven in plaats van rationalisatie en professionalisering van de zorgwerkzaamheden. Indien er echt hulp nodig is dan kan en zal de professionele en rationele zorg een handreiking geven. Niet alleen in de zorg- en welzijnssector doen vrijwilligers werkzaamheden die niet of moeilijk door professionals overgenomen kunnen worden. Zo constateert Seippel (2002) dat vrijwilligers nog steeds de kern vormen van sportorganisaties maar dat zij door complexe interacties in het economisch verkeer in toenemende mate te maken krijgen met betaalde inzet.

Nog weer een andere relevante invalshoek is de ruimte die een medewerker heeft voor culturele productie. Culturele productie, ofwel het zelfstandig en vrij kunnen bepalen van wat mooi en zinvol is, werkt mythe- en symboolvorming in de hand. Dit is het meest duidelijk in kunstuitingen in bijvoorbeeld de beeldende kunst, literatuur, architectuur en dergelijke. Maar ook organisaties en / of projecten zijn 'creaties' van mensen, die soms zelfs surrealistische vormen kunnen aannemen. De constructie van wat een 'organisatie-mythe' heet en een 'organisatie-symbool' maakten volgens Gagliardi (2001) hun opwachting in organisatie- en managementstudies in de tweede helft van de jaren zeventig. Omdat de betaalde inzet gebruikt maakt van beproefde organisatie-organogrammen om op die wijze zoveel mogelijk omzet en winst te maken zullen de meeste profit organogrammen erg op elkaar lijken. De organogrammen van de vrijwillige inzet kunnen vrijzinniger zijn gestructureerd met meer gebruikmaking van bijvoorbeeld de eerder genoemde organisatie-mythe of een organisatie-symbolen⁷⁰. De betaalde inzet zullen die extra's in hun organogrammen snle bestempelen als niet ter zake doend.

Rituelen, van het Latijnse 'ritus' (gewoonte), regelen het verkeer tussen mensen onderling en ook het contact van de mens met zichzelf (Jaspers, 1992; Lukken, 1986). Zonder rituelen zou in iedere situatie weer bedacht moeten worden wat er nodig is. Rituelen worden in het algemeen niet verzonnen maar doorgegeven in de tijd (Geest, 2002; Milofsky, 1997; Smith, 1972; Tienen et al., 2011). Door een dergelijke stilering verliezen 'gewone' handelingen hun spontaniteit en krijgen ze iets officieels, iets plechtigs, iets deftigs. Het worden rituelen. De *ritus* stuurt in veel gevallen het gedrag van mensen in organisaties (Littlepage et al., 2007; Lukken, 1986; Smith, 1972). Doordat er daarnaast ook altijd ruimte is voor eigen inbreng en creativiteit, wordt verstarring voorkomen.

⁷⁰ Voorbeelden zijn o.a.: het hebben van een college van erevoorzitters; het hebben van 'slapende' afdelingen binnen een vereniging; een sportvereniging met een eigen carnavalsband; het Groninger Studenten Corps Vindicat atque Polit met haar Groensenaten, de Nationsnazaten en de Bittergenootschappen; een vrijmetselaarsloge met een toegevoegde functie van maçonniek onderzoek, de 'Quatuor Coronaties'; een vakbond met een schilderhobbyclub.

Voor de meeste mensen geldt dat de inhoud van hun werk een positief effect heeft op hun welzijn. Indien de inhoud van het werk niet bij iemand past, kan dit belastend zijn en kunnen zelfs blessures of beroepsziekten optreden. Omdat werkzaamheden kunnen veranderen en omdat mensen kunnen veranderen kan er op een zeker moment disbalans ontstaan. Het is dus zaak om steeds de 'fit' tussen de inhoud van het werk en de medewerker in de gaten te houden.

6.4 Arbeidsvoorwaarden

Voor het facet arbeidsvoorwaarden geldt dat met name symbolische, niet geldelijke beloningen als waardevol worden beschouwd binnen de vrijwillige inzet. Dit betreffen diverse soorten symbolische opbrengsten: waardering en erkenning voor de geleverde inzet, trots en respect, maar ook meer tastbare symbolen zoals kleding of decoraties op grond van bewezen diensten en ruimte en mogelijkheden om ervaring op te doen. De hypothese bij arbeidsvoorwaarden voor vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 2: DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET FLOREERT BIJ HET GEBRUIK VAN NON-MONETAIRE BELONINGEN. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER NON-MONETAIRE BELONINGEN WORDEN GEGEVEN EN MINDER ALS ER MONETAIRE BELONINGEN WORDEN GEGEVEN, OF STOPPEN ZELFS.

6.5 Argumentatie hypothese 2

In de onderzoeksomgeving kwam onder arbeidsvoorwaarden als belangrijkste kwaliteitskenmerk van vrijwillige inzet naar voren dat er met symbolische beloningen gewerkt wordt. Dit in tegenstelling tot de betaalde inzet, waar in het algemeen monetaire beloningen gegeven worden. Uit de literatuurstudie komt een heldere verklaring voor dit verschil naar voren. En ontstaat tevens zicht op de betekenis van dit specifieke kwaliteitskenmerk voor de vrijwillige inzet.

Met arbeidsvoorwaarden worden de voorwaarden bedoeld waaronder een medewerker akkoord gaat met aangeboden werkzaamheden, in de betaalde inzet meestal onderscheiden in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. En worden de laatste veelal gesplitst in secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Als primaire arbeidsvoorwaarden worden in het algemeen salaris en de arbeidsduur beschouwd. Bij de betaalde inzet vormt dit de basis van de arbeidsvoorwaarden. Het onderscheid tussen secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden is niet altijd duidelijk. Indien deze voorwaarden echt met het werk te maken hebben zijn dit secundaire voorwaarden, zo niet dan zijn zij tertiair. Secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld vakantieregelingen, een dertiende maand, reiskostenvergoedingen, scholing en studiefaciliteiten.

Vast staat dat het beloningssysteem een van de belangrijkste middelen is waarmee organisaties vakbekwame mensen kunnen aantrekken, vasthouden en motiveren om tot prestaties te komen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie (Gómez-Mejía & Balkin, 2009a).

In de vrijwillige inzet zijn beloningen vaak non-monetair van aard. De ruilrelatie is meer gebaseerd op het beginsel 'if you scratch my back I'll scratch yours'⁷¹. Natuurlijk krijgen vrijwilligers *iets* terug voor het werk dat ze verrichten (J. Wilson & Musick, 1999). Uit onderzoek van MacNeela (2008) bleek dat vrijwilligers niet zozeer handelen vanuit altruïstische motieven maar vooral hun eigen belangen

⁷¹ Read as: 'You do a favor for me and I'll do a favor for you; If you do something for me that I cannot do for myself, I will do something for you that you cannot do for yourself' (Sykes, 1987).

maximaliseren. Brown & Zahrly (1989) stelden vast dat het potentieel belang dat een vrijwilliger hecht aan deelname aan een activiteit door hier tijd in te stoppen gekoppeld was aan drie vormen van beloning: de mogelijkheid om te socialiseren, om carrière-relevante vaardigheden op te doen en de fysieke voldoening om daadwerkelijk te helpen. Isham & Kolodinsky (2006) beschreven dat een toename van vrijwilligerswerk bovendien resulteert in een groter sociaal kapitaal onder individuen. Janey, Tuckwiller & Lonquist (1991) toonden aan dat het doen van vrijwilligerswerk bovendien referenties oplevert die vervolgens gebruikt kunnen worden bij sollicitaties in de betaalde inzet (Alkin & McNeil, 2001).

Ook erkenning en waardering zijn belangrijk voor vrijwilligers (Pauwels, 2007). Het gaat hen primair om het vrijwilligerswerk zelf. Dat moet leuk en nuttig zijn. Extrinsieke motieven, zoals betaling, zijn minder essentieel en minder effectief dan in een betaalde arbeidssituatie (Antoni, 2009; Frey & Goete, 1999). Wanneer vrijwilligers betaald krijgen voor hun werkzaamheden, werken ze minder (Fiorillo, 2011). Al in 1970 ontdekte Titmus (1970) dat de innerlijke gedrevenheid om vrijwilligerswerk te doen zelfs negatief kan worden beïnvloed door zaken of beloningen van buitenaf, met als gevolg een lagere intrinsieke motivatie. Ook Deckop & Cirka (2000) concludeerden dat de intrinsieke motivatie wordt ondermijnd in geval van monetaire beloningen. Vrijwilligers gaan werken vanwege de beloning en niet meer op grond van andere motieven.

Borzaga & Tortia (2006) experimenteerden met de vraag naar de betekenis van tevredenheid en loyaliteit voor (betaalde) werknemers in verschillende typen organisaties. Wat tevredenheid betreft blijken intrinsieke en relationele houdingen het meest van invloed te zijn. Wat loyaliteit aan de organisatie betreft lijken aspecten zoals tevredenheid, alsmede economische en proces-gerelateerde aspecten van het werk de grootste impact te hebben. De tevredenheid van werknemers in non-profitorganisaties is hoog en vaak hoger dan in andere organisatievormen, waarbij tevens een koppeling wordt gelegd met zingeving. Blijkens het onderzoek zijn zij 'trouwer' aan de organisatie dan werknemers in andere organisaties. Dit geldt zolang eigen belangen gediend worden, zo blijkt uit onderzoek van Garner (2011). Vrijwilligers zijn overigens pas in staat vrijwilligerswerk te doen als hen dat mogelijk wordt gemaakt. Het werk dat vrijwilligers moeten doen moet door de organisatie goed gefaciliteerd worden.

Ook statussymbolen gelden als beloning waar behoefte aan is in de vrijwillige inzet (Scarfe, 2007). Dit betreffen de gewonnen beker bij een sportwedstrijd of de 'eer' dat men in een bepaald gebouw mag werken (Ancona, 2012; Vollmer & Koppen, 2010). Soms is zelfs het type vrijwilligerswerk een 'beloning' (Willis, 1977). Voor het betrokken individu is het belangrijk dat de verworven status goed naar de omgeving wordt gecommuniceerd. Omdat individuen tot vele groepen behoren (gezin, werk etc.) moet er bovendien *apart* naar de betreffende groepen worden gecommuniceerd, anders heeft de verwerving van status niet veel zin.

Daarnaast kan 'trots' een rol spelen. Volgens Boezeman (2007, 2009; 2008) zijn trots en respect belangrijk voor vrijwilligersbehoud. En dan is er nog de 'insurance', waarbij de vrijwillige inzet geldt als verzekering in het geval van een moeilijke situatie, hoewel die zich nog niet voordoen op het moment dat iemand zich aansluit bij een organisatie (Arnold et al., 1998d, pp. 322-323). Volgens Maund sluit iemand een 'deal' met de organisatie en blijft er zolang deze deal aantrekkelijk genoeg is. Als elders een betere 'insurance' is te verkrijgen, zal de vrijwilliger een overstap naar die andere organisatie overwegen.

Opbrengsten op de sociale dimensie zijn ook hoog, zoals vriendschapsbanden of de mogelijkheid om te leren. Vrijwilligers ervaren deskundigheidsbevordering als een belangrijke vorm van erkenning van de relevantie van hun inzet (Plemper & Laan, 2003; Plemper & Moll, 2005). Al bij de vroegere gilden was voordoen en nabootsen een belangrijke methode om kennis over te dragen, meestal generaties lang. Als iemand in staat was een complexe handeling op de werkplek voor te doen aan een leerling, werd hij als meester gekwalificeerd (Hardjono, 1999).

Uit onderzoeken uitgevoerd bij de betaalde inzet blijkt dat extrinsieke beloningen negatieve gevolgen kunnen hebben voor de intrinsieke motivatie van medewerkers. Een reeks van onder andere psychosociale factoren speelt een rol bij de manier waarop en de mate waarin beloningen en motivatie op elkaar inwerken. Zoals eerder geschetst streven vrijwilligers belangen en daaraan verbonden beloningen na (Frey & Goete, 1999) die niet op geld gebaseerd zijn. En gaan zij minder werken in het geval zij betaald krijgen voor hun werkzaamheden (Fiorillo, 2011).

Om tot een goede afstemming te komen van randvoorwaarden die vanuit het perspectief van werkgever en werknemer van belang zijn is het van belang dat hier al bij de vormgeving van de werving en selectie rekening mee wordt gehouden. Het via coöptatie eenzijdig invullen hiervan in de onderzoeksomgeving is een andere werkwijze dan in het algemeen bij betaalde inzet wordt toegepast. Daar liggen twee principes ten grondslag aan werving en selectie. Het eerste principe is dat mensen verschillend zijn en geen één hetzelfde. Niet ieder individu is geschikt voor elk type werk. Er dienen dus procedures in het leven geroepen te worden waarbij bezien wordt wie bij de werkzaamheden passen. Persoonlijke variabelen kunnen ten grondslag liggen aan gezondheidsklachten en demotiverende processen in werksituaties (Guglielmi et al., 2012; Györkös et al., 2012). Het tweede principe verklaart dat gedrag, in ieder geval voor een groot deel, *voorspelbaar* is. Men stelt dus dat bij elke (psychologische) prikkel bepaalde menselijke reacties ontstaan. Gezien deze twee principes kan ook voor een groot deel worden voorspeld hoe iemand met een bepaalde eigenschap zich zal gedragen bij een bepaalde werkzaamheid omdat een bepaalde werkzaamheid aan het individu bepaalde prikkels geeft (Arnold et al., 1998b, p. 139; Lekanen-Deprez, 1990; Luijk & Peters, 1990; Maund, 2002e; Mondy, 2008c).

6.6 Arbeidsverhoudingen

Onder het facet *arbeidsverhoudingen* blijkt autonomie een zeer bepalend onderwerp te zijn. Dit begrip moet niet verward worden met anarchie: net als in een profit organisatie moet een vrijwilliger verantwoording kunnen afleggen over het gedane werk. Autonomie betekent vooral dat een individu het vermogen heeft om redelijke, verstandige, correcte beslissingen te nemen zonder inmenging van anderen. Autonomie gaat dus over zelfstandigheid en zelfsturing. Hier is ook een verband met het werken met functiebeschrijvingen: deze kunnen de effectiviteit van de vrijwilliger op grond van diens autonomie in de weg staan. De vrijwilliger kan autonoom, als eigen werkgever, bepalen welk werk hij zichzelf opdraagt.

De autonomie van de vrijwilliger blijkt niet alleen van belang te zijn onder het facet arbeidsverhoudingen, maar is een belangrijke schakel tussen de vier facetten van de Kwaliteit van de Arbeid. Autonomie komt ook bij de overige facetten in een of andere vorm terug, zoals de relatie tussen functieomschrijvingen en de mogelijkheden om zelf de nodige effectiviteit en efficiëntie te bereiken, het symbolisch belonen bij wijze van erkenning van de intrinsieke motivatie van een

vrijwilliger, en ook de individuele, zelfstandige beoordeling van de arbeidsomstandigheden inclusief het bepalen van de aard en hoeveelheid risico die genomen worden.

Bij het facet arbeidsverhoudingen komt dit wel het scherpst naar voren: het hele concept van de aansturing van vrijwilligers en de structuur waarin zij opereren, is gericht op het borgen van de zelfstandigheid en zelfsturing van vrijwilligers. De hypothese bij arbeidsverhoudingen voor vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 3: DE KWALITEIT VAN VRIJWILLIGE INZET HEEFT BAAT BIJ HET MAXIMAAL VERENIGEN VAN WERKGEVER, WERKNEMER EN KLANT IN ÉÉN PERSOON. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS EEN ORGANISATIE HIER RUIMTE VOOR BIEDT EN MINDER ALS DE ORGANISATIE DIT NIET DOET, OF STOPPEN ZELFS.

6.7 Argumentatie hypothese 3

In de onderzoeksomgeving kwam onder arbeidsverhoudingen als belangrijkste kwaliteitskenmerk van vrijwillige inzet naar voren dat een medewerker autonoom is. Dit in tegenstelling tot de betaalde inzet, waar een medewerker in het algemeen ondergeschikt is. Op grond van de literatuurstudie ontstaat zicht op de betekenis van dit specifieke kwaliteitskenmerk voor de vrijwillige inzet. En kan tevens het verschil tussen dit kenmerk en de betaalde inzet verklaard worden.

En vrijwilliger in de onderzoeksomgeving kan tot op zekere hoogte zelf zijn werk indelen, zijn werkmethoden en het werktempo bepalen. In die zin kan de zorgvrijwilliger als autonoom worden beschouwd (Oeij, 1989; Witte & Ruyssveldt, 1998). Autonomie moet niet worden begrepen in termen van macht, vrijheid of onafhankelijkheid, het begrip sluit veeleer aan bij de klassieke Kantiaanse idee van zelfwetgeving. Dit is etymologisch gezien de correcte uitleg. Autonomie kan worden herleid tot de Griekse woorden 'autos', dat 'zelf' betekent, en 'nomos', dat 'wet' betekent (Jermier & Michaels, 2001; Stoljar, 2001).

Autonomie als zelfwetgeving verwijst in de hedendaagse ethiek naar het vermogen van individuen om redelijke, verstandige, correcte beslissingen te nemen zonder inmenging van anderen (Kuiper & Meijs, 1996; Mackor, 2011). Een andere manier om dit te verwoorden is het woord 'zelfbestuur': het zelfstandig, met een zekere vrijheid, uitvoeren van 'wetten en verordeningen van het hoogste gezag'. Autonomie betekent dus: kunnen doen en laten wat je wilt zonder inmenging van andere mensen.

In een profit organisatie vormen doelgerichtheid, effectiviteit en efficiency centrale motieven voor het afbakenen en sturen van taken en werkprocessen. Individuele werknemers, machines en andere hulpmiddelen moeten zo op elkaar worden afgestemd dat de rentabiliteitsdoelstellingen het beste kunnen worden gehaald (Keuning, 1995, p. 255; Slobbe, 1995; Spender & Kijne, 1996; Taylor, 1911, 1947). In dit perspectief wordt communicatie veelal top-down vormgegeven, in de vorm van centrale opdrachten die zijn afgeleid van te behalen doelstellingen (Dijck & Hecke, 2001d, p. 933).

De wijze van communiceren in de onderzoeksomgeving is totaal anders. Er is sprake van intensieve communicatie waarbij alle leden van de groep op *gelijkwaardige* wijze zijn betrokken. Deze communicatievorm kan gezien worden als het 'All Channel Communications'-model (ACC). Iedereen kan op gelijke voet en vrijelijk participeren. Binnen dit model is het niet nodig om het werk van de groepsleden te controleren, omdat het samenwerkend verband zichzelf controleert. Er is dus minder

(top-down) leiding nodig. Alle medewerkers worden betrokken bij alle relevante aspecten van de organisatie, tot en met de strategische keuzes (Lammers, 1984).

Een ander relevant aspect van vrijwillige inzet gerelateerd aan autonomie en arbeidsverhoudingen is de mate van professionaliteit van de vrijwilliger. De term 'professional' wordt zowel in een brede als in een smalle betekenis gebruikt. In de brede, meest gangbare betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden heeft en met die vaardigheden geld verdient. In de smalle betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden bezit en die ook gebruikt, maar niet zozeer om er geld mee te verdienen. Iemand is gewoon erg goed in iets, heeft specifieke vaardigheden en kennis van zaken, en heeft dat meestal in de praktijk verworven (Hinings, 2001; Perlmutter, 1982; Reisch & Wenocur, 1982).

Professionals, zowel in de brede als de smalle betekenis van het woord, kunnen een grote mate van autonomie ontwikkelen op grond waarvan zij beslissingen nemen, bijvoorbeeld over wie er wel en wie niet worden toegelaten bij de organisatie. De gedachte hierachter is dat professionals zelf het beste kunnen bepalen welke eisen aan (vrijwillige) professionals moeten worden gesteld (Siegrist, 2001). Volgens Mintzberg is een professional iemand die op een concrete werkplek heel vaardig is geworden in het oplossen van specifieke problemen in de context waarin hij opereert (Mintzberg, 1989, 1996, 2010).

Als onderdeel van de arbeidsverhoudingen is ook het onderwerp medezeggenschap van belang. Onder medezeggenschap wordt het geheel van maatregelen en regelingen, met behulp waarvan medewerkers betrokken worden in het beleid van de organisatie verstaan (Dijck & Hecke, 2001f). De bedoeling van medezeggenschap bij betaalde inzet is het doorbreken van de alleen-zeggenschap van een enkele eigenaar (Martinelli, 2001). Door formele maatregelen en regelingen worden werknemers betrokken bij het beleid van de onderneming. Men wil daarmee bereiken dat de medewerkers gelijkwaardig(er) worden aan degene die in de arbeidsorganisatie de hoogste zeggenschap heeft (Nagelkerke & Nijs, 1990b; Schuurmans, 1990b). In de vrijwillige inzet is er vaak geen alleen-zeggenschap, dus is een formele regeling van medezeggenschap ook niet nodig.

Bij vrijwillige inzet zijn de werkgever en werknemer als het ware verenigd in één persoon. De vrijwilliger kan autonoom, als eigen werkgever, bepalen welk werk hij zichzelf geeft. In organisaties die werken met vrijwillige inzet is er dus niet snel sprake van uiteenlopende belangen tussen groepen 'werkgevers' en groepen 'werknemers', zoals het geval kan zijn bij organisaties die werken met betaalde inzet. Daar is samenwerking pas mogelijk als de arbeidsverhoudingen tussen die twee partijen goed geregeld zijn. Bij betaalde inzet wordt dan ook op velerlei manieren gewerkt aan regelingen van de arbeidsverhoudingen om mogelijke conflicten tegen te gaan (Hofstede, 1998; Nagelkerke & Nijs, 1990a, 1990b).

Het sturen van vrijwillige inzet gaat dus fundamenteel anders dan het sturen van betaalde inzet. Behalve met het verschil in autonomie en wilsoverdracht heeft dit ook te maken met verschillen in verhoudingen in de vrijwillige en betaalde inzet. Bij een organisatie die werkt met betaalde inzet is er een eigenaar die geld heeft geïnvesteerd en daarmee wil ondernemen (Appleby, 1994c, pp. 261-310; Berge & Oteman, 2006, pp. 38-57; Gerards & Lubberding, 1993, pp. 53-96; Vijverberg & Homan, 1998). Vanwege het feit dat de organisatie gericht is op het realiseren van hetgeen de eigenaar wil vindt wilsoverdracht, zeker als er sprake is van een grote organisatie, top-down plaats. Gebeurt dit niet goed, bijvoorbeeld doordat medewerkers niet weten waarom iets moet gebeuren, dan bestaat

het gevaar van vervreemding (Alblas, 2004; Drucker, 1989 [the practice of management]; Kluytmans & Meeren, 1999).

Bij organisaties die werken met vrijwillige inzet zijn de vrijwilligers als het ware zelf eigenaar van de organisatie. Bij vrijwillige inzet gaat niet zozeer om een top-down wilsoverdracht, maar om horizontale wilsuïting en afstemming van de onderlinge verhoudingen. Dit betekent dat zo'n organisatie in de meeste gevallen anders moet worden ingericht. Er is een ander ontwerp nodig voor zowel de taakafbakening als de taakverdeling, voor onderlinge relaties, bevoegdheden en communicatie- en overlegrelaties. Vrijwilligers moeten als autonome medewerkers worden aangestuurd. Als zij bijvoorbeeld te veel verantwoording moeten afleggen of als er sprake is van veel (externe) regelgeving kan de autonomie onder druk komen te staan en kunnen er problemen ontstaan.

6.8 Arbeidsomstandigheden

Bij het facet arbeidsomstandigheden komt naar voren dat vrijwilligers grotendeels zelf willen en in de praktijk ook kunnen bepalen welke grenzen zij hanteren voor hun arbeidsomstandigheden, voor zover de Arbwet hierop niet doorwerkt. Een vrijwilliger maakt doorgaans zijn eigen risico-inventarisatie op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn en bepaalt op basis daarvan zelf of hij akkoord gaat met de arbeidsomstandigheden. Als vrijwilligers het zelf mogen bepalen wat goed is voor hen gaan ze niet veiliger werken maar juist onveiliger. Vrijwilligers kunnen het als een uitdaging beschouwen om ook onder relatief zware omstandigheden vrijwilligerswerk te verrichten. De hypothese bij arbeidsomstandigheden voor vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 4: HET EFFECT OP DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET IS MAXIMAAL ALS VRIJWILLIGERS DE GRENZEN VAN HUN EIGEN KUNNEN MOGEN OPZOEKEN. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER GEEN GRENZEN AAN HUN INZET WORDEN GESTELD EN MINDER ALS ER WEL GRENZEN WORDEN AANGEBRACHT, OF STOPPEN ZELFS.

6.9 Argumentatie hypothese 4

In de onderzoeksomgeving kwam onder arbeidsomstandigheden als belangrijkste kwaliteitskenmerk van vrijwillige inzet naar voren dat deze individueel zijn geregeld. Dit in tegenstelling tot de betaalde inzet, waar dit collectief gebeurt. Uit de literatuurstudie komt een heldere verklaring voor dit verschil naar voren. En ontstaat tevens zicht op de betekenis van dit specifieke kwaliteitskenmerk voor de vrijwillige inzet.

Bij vrijwilligerswerk zijn arbeidsomstandigheden niet wettelijk, dus collectief geregeld. Afwegingen hierover vinden voornamelijk op individuele basis plaats (Edinga & Smal, 2008; Hesselink & Houtman, 2009). Arbeidsomstandigheden van vrijwilligers zijn wel wettelijk geregeld als er sprake is van ernstige risico's. Dan zijn de voorschriften van de Arbeidsomstandighedenwet ook op vrijwilligerswerk van toepassing⁷². De Arbwet maakt namelijk geen onderscheid tussen werknemers in loondienst en vrijwilligers als er wordt gewerkt met biologische agentia of met gevaarlijke stoffen als asbest, springstoffen, vluchtige stoffen en micro-organismen. In deze gevallen moeten werkgevers beschermings- of hulpmiddelen uitdelen of aanbrengen, zoals leuning, vangnetten, een steekwagentje, oordoppen of -kappen. Als dit soort gevaren niet aanwezig is, kan de vrijwilliger

⁷² <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbwet--en--regelgeving/rechten-en-plichten/vrijwilliger.html> (geraadpleegd op 27-09-2011)

zelf bepalen waar zijn grenzen liggen. De vrijwilliger maakt als het ware zijn eigen risico-inventarisatie op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn.

Omdat bij betaalde inzet in het algemeen voldoende middelen beschikbaar zijn om het werk gezond en veilig te maken en bovendien de verplichting op een werkgever rust om middelen hiervoor in te zetten kunnen problemen veelal voorkomen worden. Bij vrijwillige inzet daarentegen is dit niet altijd het geval. En zal men zelf moeten bepalen wat nog gezond is en wat niet meer. In dat geval heeft gedrag in relatie tot gezondheid twee typen betekenissen. Ten eerste een subjectieve, waarbij mensen zich als 'leken' gedragen en zelf zorgen voor hun gezondheid. Ten tweede een objectieve, waarbij gezondheidsgedragingen gedefinieerd en geëvalueerd worden door een deskundige (Renner, 2001). Een vrijwilliger kan bijvoorbeeld op grond van zijn eigen subjectieve waarneming beslissen een marathon te lopen met als doel zijn gezondheid te bevorderen, terwijl een arts dit mogelijk zou bestempelen als slecht voor de gezondheid.

Het opzoeken van extreme situaties kan beschouwd worden als uiterste vorm van vrijheid die een vrijwilliger heeft om betekenis te geven aan de begrippen veiligheid en gezondheid, zonder dat er sprake is van de verplichte inzet van middelen daarvoor. Een skiër die graag het uiterste opzoekt zal zijn activiteiten tijdens het skiën benoemen als genot, blijdschap of welzijn. In een onderzoek dat werd gedaan vlak na het skiën werden grotere hoeveelheden dopamine en adrenaline gemeten dan voor het skiën. Deze stoffen spelen een grote rol bij het ervaren van genot, blijdschap en welzijn. In de hersenen zijn zenuwbanen aanwezig die hier echter steeds minder gevoelig voor worden zodat de sensatie steeds groter moet worden om hetzelfde effect te hebben (Calhoun, 1988). Bij dit soort activiteiten neigen mensen naar het nemen van steeds meer risico om hetzelfde genot te blijven ervaren.

Zuckerman (1983) stelt vast dat het in het wezen van de mens verankerd is te zoeken naar gevarieerde en complexe en nieuwe sensaties en ervaringen en dat hier de bereidheid uit voortkomt om fysieke en sociale risico's te nemen. Zuckerman heeft een aflopende schaal van sensaties gemaakt waar mensen in hun leven naar zoeken, namelijk opwindend en avontuur, nieuwe ervaringen, loslaten van remmingen en het tegengaan van verveling.

Sensatiezoekers die aan de bovenkant van deze schaal actief zijn hebben een uitgesproken neiging om risico's te onderschatten in vergelijking met sensatiezoekers aan de onderkant van de schaal en hebben meer kans blessures op te lopen. Mensen die risico's mijden zijn bang voor lichamelijke schade dan mensen die grote risico's juist opzoeken. Deze laatste groep krijgt significant meer 'preparatory signals' dan mensen die minder risico's opzoeken. Deze signalen treden echter ook aan de onderkant van de schaal van sensatie op. Indien de situatie aanhoudt kan de betreffende persoon overgaan tot bepaalde fysieke gedragingen, 'een nieuwe uitdaging', om de signalen te onderdrukken. Het menselijk lichaam beschermt zichzelf als het ware tegen lamelendigheid (Zuckerman, 1990, 2001; Zuckerman & Como, 1983).

Gedrag dat nodig is om gezond te blijven vergt dus een zekere zelfdiscipline, in de vorm van de toepassing van individuele gedragscodes om een activiteit te kunnen volbrengen. Ook in een groep kan een gedragscode gehanteerd worden met een reikwijdte waarbinnen de groep wenselijk gedrag moeten tonen. 'Zelftucht' is een van de synoniemen van zelfdiscipline en ook 'ascese' geeft hier uitdrukking aan.

Ascese is het beoefenen van een reïne levenswandel door de eigen hartstochten en begeerten te beteugelen door bijvoorbeeld zelftucht en –pijniging toe te passen. Het doel is om verdiensten voor het hiernamaals te verwerven of/en de eigen reputatie te verbeteren ('zelfheiliging') (Geerts & Boon, 1999). Ascetisch gedrag heeft iets masochistisch. Volgens Sali (1999) is het woord masochisme afkomstig van de Duitse neuroloog R. von Kraft-Ebin die het woord afleidde van de naam van de Oostenrijkse schrijver L. von Sacher-Masoch. Deze beschreef persoonlijkheden die *plezier* beleefden aan het ondervinden van pijn, verachting en lijden. Door dergelijke interpretaties van ascese ontstaat een beeld van rigide opoffering, dat negatief klinkt. In het Grieks is de betekenis ervan echter neutraal geformuleerd als 'oefening', 'inspanning'.

Er is veel onderzoek gedaan naar de zwaarte van werk in relatie tot onder andere veiligheid. In een ervan werd bijvoorbeeld gekeken naar de verhouding tussen functie-eisen, functie-middelen, het optreden van burn-out, de mate van betrokkenheid van medewerkers en effecten van de veiligheidssituatie op de werkplek. Het subjectief ervaren van taakeisen als belastend voor de gezondheid kon al resulteren in gezondheidsproblemen. In dergelijke situaties bleken mensen de verstoring in de balans van hun werk te herstellen door hier autonoom aan te werken, bijvoorbeeld door hun kennis in te zetten en ondersteuning in de omgeving te zoeken (Nahrgang et al., 2011). Ook het ontbreken van middelen die de werkgever ter beschikking stelt van de balans in het werk kan doorwerken naar de last die een individuele medewerkers ervaart (Tuckey et al., 2012).

Om dergelijke problemen te identificeren zijn deskundigen onmisbaar. Inherente veiligheid wordt algemeen erkend als een belangrijk concept in het ontwerp van organisaties. Inherente veiligheid heeft een groot potentieel voor gelijktijdige verbetering van de veiligheid en economische prestaties (Zwetsloot & Ashford, 2003). Omdat medewerkers op de werkvloer als deskundigen beschouwd kunnen worden is het belangrijk om Human Capital Management (HCM) zorgvuldig toe te passen, gericht op het werven, behouden en ontwikkelen van medewerkers in de organisatie zodat deskundigheid op peil blijft.

7 Eerste validatie hypothesen

Dit hoofdstuk gaat in op de validatie van de hypothesen. Weergegeven in de positiewijzer (tabel 53);

Tabel 53 Positiewijzer voor hoofdstuk 7

Fase	Uitkomst	Omschrijving	Hfd.
Oriëntatiefase	Relevantiebepaling	Vaststellen relevantie onderzoek	1
	Onderzoeksontwerp	Centrale onderzoeksdoelstelling en –vragen, onderzoeksmethodologie	2
		Korte beschrijving van de onderzoeksomgeving	3
Exploratiefase	Data	Verzamelen data kwaliteitskenmerken vrijwillige inzet onderzoek	4.1
	Documentatie	Vastleggen verzamelde data in document	4.2
Specificatiefase	Labels	Identificeren kernpunten in document in 125 labels	4.3
Reductiefase	Labelclusters	Terugbrengen 125 labels tot 54 labelclusters	4.4
	Centrale thema's	Terugbrengen 54 labelclusters tot 33 centrale thema's	4.5
Integratiefase	Literatuurstudie	Centrale thema's passend gemaakt op empirisch veld	5
	Hypothesen	Basis voor theorieontwikkeling	6
	Eerste validatie	Bezoek organisaties ter 1 ^e validatie hypothesen	7

7.1 Inleiding

De vier hypothesen verbinden de belangrijkste kwaliteitskenmerken van de vrijwillige inzet in de onderzoeksomgeving met de uitkomsten van literatuuronderzoek en verwoorden in welke richting vervolgonderzoek zou moeten gaan. Het onderzoeksmateriaal bevat ook na de vorming van de hypothesen zo veel rijke data die prikkelen tot verdieping, dat daar in dit hoofdstuk de kans voor gegrepen wordt. Namelijk door een eerste stap te zetten ter validatie van de hypothesen. Hypothesen die uitdrukken welke onderwerpen bepalend zijn voor de kwaliteit van de vrijwillige inzet in organisaties. Onderwerpen die tot stand zijn gekomen na het doorlopen van een zorgvuldig proces van het maken van labels, ordenen, vergelijken en clusteren van informatie uit de onderzoeksomgeving, alsmede spiegeling aan de literatuur. En die niet alleen zelfstandig, maar vooral in samenhang betekenis hebben voor organisaties die met vrijwillige inzet werken.

In de vier hypothesen ligt dus een wereld besloten waarvan het belangrijk is, zowel vanuit wetenschappelijk als maatschappelijk oogpunt, dat de betekenis ervan in volle breedte en diepte nader beschouwd wordt. Zodat helder wordt of de hypothesen daadwerkelijk verbreed kunnen worden naar ook andere organisaties en zo ja, hoe dat betekenis kan krijgen.

7.2 Opzet van het hoofdstuk

De kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet die in de vier hypothesen tot uitdrukking komen staan onder invloed van situationele factoren. Zoals in de literatuur gezegd wordt: "X leads to Y, but only under conditions specified in Z: the contingency variables" (Robbins & Judge, 2009c, pp. 425-432). In dit hoofdstuk worden een aantal contingentievariabelen besproken die ieder van de kwaliteitskenmerken afzonderlijk en hun samenhang beïnvloeden. Waar het op neer komt is dat elke omgeving aangepast gedrag verlangt en de hypothesen dus niet 'one size that fits all' zijn.

Op grond van literatuurstudie zijn hierna eerst verschillende typen vrijwilligersorganisaties onderscheiden. Deze verfijning is nodig om de inhoud van de vier hypothesen nader te kunnen duiden. Voor ieder type organisatie is geanalyseerd hoe kenmerken van de kwaliteit van de vrijwillige en van de betaalde inzet zich in potentie tot elkaar verhouden. Niet alleen in de vorm van een

beschrijving maar ook visueel in de vorm van zogenaamde 'schuifjes'. In eerste instantie is dus theoretisch verfijnd.

Aan de hand van interviews met deskundigen op het gebied van vrijwilligersmanagement is deze theoretische verfijning vervolgens getoetst. En is daarna bekeken hoe datgene wat in de interviews naar voren is gekomen over de kwaliteit van de vrijwillige inzet, de hypothesen en de theoretische verfijning van organisatietypologieën zich tot elkaar verhouden. Deze triangulatie levert een boeiende eerste validatie van de vier hypothesen op.

Na de totstandkoming van de vier hypothesen zijn in een periode van zes weken ruim vijftientig organisaties⁷³ bezocht om aan de hand van diepte interviews data te verzamelen. De organisaties zijn geselecteerd met behulp van de ledenlijst van de Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV). Dit is de belangenorganisatie voor vrijwilligerswerk in Nederland. De NOV treedt op als woordvoerder van en lobbyist voor vrijwilligerswerk en is gesprekspartner van vertegenwoordigers van de politiek en de overheid. Veel vrijwilligersorganisaties, koepels en ondersteuningsorganisaties zijn lid van NOV⁷⁴. Een zo breed mogelijke selectie is benaderd, in totaal circa 60 organisaties.

Net als het geval was bij de casus uit de onderzoeksomgeving vormde de Kwaliteit van de Arbeid het perspectief van waaruit de onderzoeker naar de vijftientig organisaties keek, toegespitst op de bevindingen uit de onderzochte casus en hun samenhang. Tijdens de interviews werd steeds de vraag voorgelegd of en zo ja op welke manier de organisaties met functiebeschrijvingen werken (facet arbeidsinhoud), of en zo ja op welke manier zij vrijwilligers voor hun inzet belonen (facet arbeidsvoorwaarden), of en zo ja op welke manier er sprake is van autonomie bij het uitvoeren van werkzaamheden (facet arbeidsverhoudingen) en of en zo ja of de organisatie grenzen aan de inzet van vrijwilligers stelt (facet arbeidsomstandigheden). Indien het antwoord instemmend was, werd om voorbeelden gevraagd. Indien het antwoord ontkennend was, werd gevraagd om een toelichting.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal vragen die zich lenen voor vervolgonderzoek.

7.3 Typologieën organisaties vrijwillige inzet

Organisatie

Zoals al in paragraaf 3.4 aan de orde kwam is een organisatie een samenwerkingsverband van mensen die hun kennis en vaardigheden bundelen om aan een gemeenschappelijk doel te werken. Afhankelijk van het doel en van de inhoud van het werk dat daarvoor gedaan moet worden ziet de ene organisatie er totaal anders uit dan de andere (Mintzberg, 1991, 1996). De manier waarop taken verdeeld worden, of het werk gecoördineerd verschilt om die reden ook van organisatie tot organisatie. De formele organisatie is het geheel van de officieel vastgestelde procedures en gezagsverhoudingen, zoals vastgesteld in bijvoorbeeld het organisatieschema (Keuning, 1995; Keuning & Eppink, 1996). De structuur van elke organisatie is zo geselecteerd dat interne consistentie of harmonie ontstaat (Mintzberg, 1996, p. 3). Op grond van bovenvermelde definitie van wat beschouwd kan worden als een formele organisatie kunnen vrijwilligersorganisaties op verschillende manieren worden ingedeeld. Er worden hierna een aantal verschillende indelingen gepresenteerd.

⁷³ Zie voor overzicht bezochte organisaties de appendix E.

⁷⁴ <http://www.nov.nl/lid-woorden/onze-leden>

Indeling Handy

Handy (1990) onderscheidt drie soorten vrijwilligersorganisaties: service delivery, mutual support en campaigning organizations:

- *Service delivery organisaties* zijn naar buiten gericht. Zij leveren diensten aan externe partijen: 'klanten'. De Commissie Lourdes van de Orde van Malta behoort tot deze categorie, maar ook organisaties als het Rode Kruis, de Zonnebloem, de Reddingsmaatschappij, Wikipedia, de ANWB, het Leger des Heils, de Bond voor EHBO, de vrijwillige brandweer, Slachtofferhulp en het Landelijk Orgaan Speeltuinwerk. Maar ook de Disability Organizations in Noord-Ierland (Acheson, 2001). Kenmerkend voor dit type organisaties is dat vrijwilligers verwachten en ook accepteren dat er wordt gemanaged en gewerkt op basis van selectie en training. Wel is er ruimte om deskundigheid breed in te zetten op basis van individuele wensen en capaciteiten. Vrijwilligers participeren in activiteiten met als doel een in hun ogen zinvolle bijdrage te leveren aan de dienst waarop de organisatie zich richt.
- *Mutual support organisaties* zijn naar binnen gericht. Er worden geen diensten voor derden verricht, het gaat in dit soort organisaties louter om de eigen activiteiten. Onder deze categorie vallen sportverenigingen, organisaties die zich inzetten voor lichamelijke aandoeningen en hobbyclubs. Het organiseren van activiteiten wordt beschouwd als gezamenlijke activiteit, waarbij op zichzelf wordt erkend dat er gemanaged moet worden. Een manager 'pur sang' kan echter op weinig acceptatie rekenen. Het zijn vooral de vrijwilligers zelf die actief zijn in en voor de organisatie, met als doel hun hobby te kunnen beoefenen.
- *Campaigning organisaties* zijn sterk extern gericht: zij komen actief op voor een maatschappelijk belang, bijvoorbeeld door via alle mogelijke media hun mening hierover te geven. Onder deze categorie vallen politieke partijen, en ook organisaties als Amnesty International, vakbonden, het COC NL, de Grote Clubactie, Jantje Beton, Red Onze Bomen, de Dierenbescherming, de Boycotgroep Andel, het humanistisch verbond en Greenpeace. De organisaties streven een ideëel belang na; de onderlinge verbondenheid van vrijwilligers in de organisatie komt hier uit voort.

Indeling Meijs & Westerlaken

Meijs & Westerlaken (1994) maken verder onderscheid tussen organisaties met louter vrijwillige inzet en organisaties met een combinatie van vrijwillige en betaalde inzet. Hierbij worden drie groepen organisaties onderscheiden:

- De door *vrijwilligers-ondersteunde organisatie (volunteer supported)*. De doelen en het beleid worden vooral door beroepskrachten geformuleerd. Deze voeren ook het primaire proces uit. De vrijwilligers verrichten slechts een beperkt deel van de uitvoerende taken. Voorbeelden van dit soort organisaties zijn de (academische) ziekenhuizen, de Stichting Oude Groninger Kerken, Landschapsbeheer Flevoland, Unicef, Aviodrome en Landgoed Mariënwaerd.
- De door *vrijwilligers-gestuurde organisatie (volunteer governed)*. De doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen. De beleidsvoorbereiding en uitvoering zijn in handen van beroepskrachten. Voorbeelden van dit soort organisaties zijn sportverenigingen met professionele trainers, veel basisscholen, de ANWB, de KNRM, Humanitas, het Rode Kruis en politieke partijen.
- De *'gewone' vrijwilligersorganisaties*: organisaties waar vrijwilligers de doelen vaststellen en realiseren. Voorbeelden hiervan zijn de Koninklijke Hengelclub Sassenheim (Gr.),

Postzegelclub Eindhoven en de Stichting Stoomlocomotieftreinen S.T.A.R te Veendam. Deze organisaties worden verder behandeld bij de indeling van Handy.

Indeling Meijs & Hoogstad

Meijs en Hoogstad ten slotte hanteren nog een indeling op grond van sociaal-culturele componenten: het zogeheten 'Programme- & Membership Management' (Meijs & Hoogstad, 2001). Europa heeft een traditie van lidmaatschap om vrijwilligerswerk te organiseren (membership management). Eerst komen er leden die de organisatie vormen, vervolgens wordt vrijwilligerswerk opgezet en uitgevoerd. Leden blijven lang verbonden aan de organisatie en kennen elkaar goed.

In de Verenigde Staten bestaat er juist een traditie om vrijwilligerswerk rond projecten te organiseren (program management) in plaats van rond leden van een vrijwilligersorganisatie. In de Verenigde Staten wordt een project gedefinieerd waar mensen voor gerekruteerd worden. Als het werk uitgevoerd is wordt het samenwerkingsverband opgeheven. Mensen die werkzaamheden voor het project uitvoeren kennen elkaar in tegenstelling tot de Europese traditie niet goed, zie ook tabel 54:

Tabel 54 Verschil program- & membership management

	Program Management	Membership Management
Archetype	Amerikaans ('Angelsaksisch')	Europees ('Rijnlands')
Benadering	Van taak naar vrijwilliger	Van vrijwilliger naar taak
Management	Enkel	Meervoudig
Cultuur	Zwak	Sterk
Betrokkenheid	Zwak	Sterk
Relaties	Mensen kennen elkaar niet goed	Mensen kennen elkaar wel goed
Motivatie om deel te nemen	Doel georiënteerd	Sociaal georiënteerd
Bestedingsuren	Kort	Lang
Deelname	Makkelijk	Moeilijk (ballotage)
Verwachtingen	Expliciet	Impliciet

Voorbeelden van Program management organisaties zijn de vrijwilligerscentrales, de organisaties die jaarlijks één project doen zoals de intocht van Sint Nicolaas organiseren, een popconcert.

Membershipmanagement organisaties zijn de organisaties die zijn georganiseerd als vereniging naar Nederlands recht. Meedoen kan alleen als je eerst lid bent, de hockeyclub, de zeilclub, de voetbalclub, de zwemclub, de visclub en ga zo maar verder.

Indeling groot & klein

Een laatste manier om vrijwilligersorganisaties qua type van elkaar te onderscheiden is de omvang ervan. Grote organisaties zijn meestal formeel georganiseerd. Omdat grote organisaties gebruik moeten maken van coördinatie en taakverdeling ('functionalisatie') zijn dit andere type organisaties dan niet formeel georganiseerde, in het algemeen kleine vrijwillige initiatieven of organisaties in de civil society. Een kranteninzamelactie in de buurt bijvoorbeeld, of burenhulp.

Kwaliteitskenmerken per type vrijwilligersorganisatie

De belangrijkste kwaliteitskenmerken van de *vrijwillige* inzet in de onderzoeksomgeving en de Kwaliteit van de Arbeid van de *betaalde* inzet werden in hoofdstuk 5 samengevat. Deze tabel is hier nogmaals weergegeven (nu als tabel 55).

Tabel 55 Voornaamste bevindingen afgezet tegen betaalde inzet

Facetten kwaliteit van arbeid	Korte omschrijving	Vrijwillige inzet onderzoeksomgeving	Bevindingen afgezet tegen betaalde inzet
Arbeidsinhoud	Aard en niveau van het werk zoals die tot uiting komen in opleiding en ervaring die voor een goede taakuitoefening nodig zijn	Geen functiebeschrijving	Wel functiebeschrijving
Arbeidsvoorwaarden	Beloning; arbeidsduur; arbeidstijden; scholingsmogelijkheden	Non-monetair	Monetair
Arbeidsverhoudingen	Sociale relaties; toezicht; controle; inspraak; werkoverleg	Medewerker is autonoom	Medewerker is ondergeschikt
Arbeidsomstandigheden	Het bestaan van inconveniënten	Individueel geregeld	Collectief geregeld

De koppeling tussen de kwaliteitskenmerken van de vrijwillige en de betaalde inzet en het type organisatie wordt zichtbaar gemaakt in een kolom die letterlijk aan de tabel wordt toegevoegd: tussen de kolom met de vier belangrijkste kenmerken van de Kwaliteit van de Arbeid voor vrijwillige inzet en de kolom met de vier belangrijkste kenmerken van de Kwaliteit van de Arbeid voor betaalde inzet wordt een nieuwe kolom ingevoegd.

In de nieuwe kolom kan worden aangegeven of er in de betreffende organisatie wel of niet uitvoerig met functiebeschrijvingen wordt gewerkt, wat de aard van beloningen is, de mate van autonomie van medewerkers en de mate waarin risico's zijn geregeld. Deze kolom wordt beschouwd als zogenaamde 'schuifruimte' in de vorm van een 5-punt Likertschaal. De schuifruimte ontstaat doordat de kwaliteitskenmerken en de typologie van organisaties worden voorzien van een waarde op interval meetniveau. Dit gebeurt in de wetenschap dat zowel de kwaliteitskenmerken als de typologie van organisaties moeilijk kwantificeerbare gegevens bevatten. Om die reden moet deze exercitie als eerste voorzet beschouwd worden die nader onderzoek vergt. De schuifjes laten zien hoe het 'Management Dashboard' van organisaties die met vrijwillige inzet werken en die de kwaliteit daarvan willen beïnvloeden er uit kan zien⁷⁵. Het maakt zichtbaar hoe deze organisaties richting kunnen geven aan processen, mensen en middelen om hun doelstellingen te behalen.

Om dit concreet te maken is voor elk type vrijwilligersorganisatie een tabel gemaakt, zie tabel 56 als voorbeeld, en is aangegeven hoe het type organisatie en kwaliteitskenmerken zich tot elkaar verhouden. In elke rij geeft een zwart blokje aan waar het zwaartepunt van de kwaliteitskenmerken ligt; de grijze blokjes die daar in de andere rijen omheen staan geven aan dat het zwarte blokje niet absoluut is: zwart- en grijstinten vloeien als het ware in elkaar over. Ook op deze manier wordt geduid dat het om een voorzet gaat die nader ontwikkeld moet worden.

⁷⁵ Zo kan men ook spreken van een 'Management-Equalizer'. Een equalizer is een toonregelaar in de geluidstechniek (een mengpaneel) dat één of meerdere frequentiegebieden van het signaal versterkt of verzwakt, opdat de balans tussen de banden, en dus het timbre, naar wens kan worden aangepast. Vindt men bijvoorbeeld dat het geluidssignaal te schel klinkt dan verzwakt men de hoge tonen. Met deze gedachte kan men het schema met de schuifjes zoals in tabel 56 is weergegeven als een 'Management-Equalizer' gebruiken.

Tabel 56 Voorbeeldschema waarin schuifjes geplaatst kunnen worden

Type vrijwilligersorganisatie					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

7.3.1 Indeling Handy

'Service delivery' organisaties

Bij een 'service delivery' organisatie is het vanwege de karakteristiek van de organisatie en het uit te voeren werk noodzakelijk dat er door anderen dan de vrijwilligers zelf wordt georganiseerd en gestuurd, zie tabel 57. Een vrijwilliger zal dit accepteren, mits er sprake is van evenwicht tussen sturing, zelfstandigheid en zelfsturing van de vrijwilliger. Bij dit type organisatie zullen vooral symbolische beloningen tegenover het verrichte werk moeten staan.

Tabel 57 Service delivery

Service delivery					
Functieomschrijving niet aanwezig					Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

'Mutual support' organisaties

Bij 'mutual support' organisaties (zie tabel 58) valt de balans duidelijk anders uit dan bij 'service delivery' organisaties. De schuifjes staan hier overwegend links en vormen dus tevens een groot verschil met de Kwaliteit van de Arbeid van de betaalde inzet.

Tabel 58 Mutual support

Mutual support					
Functieomschrijving niet aanwezig					Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

'Campaigning' organisatie

'Campaigning organisaties' komen via actievoering op voor een maatschappelijk belang. Bij dit soort organisaties geldt dat de kwaliteit van het werk omhoog gaat als de vrijwilliger zoveel mogelijk zelfsturing krijgt. Het risico in de betreffende organisaties dient afhankelijk van de aard van de betreffende activiteiten niet alleen individueel, maar op belangrijke onderdelen ook collectief geregeld te worden. Als de veiligheid of de gezondheid van de vrijwilliger bijvoorbeeld op het spel staan, ligt het voor de hand hierover van te voren afspraken te maken in een collectieve regeling. De karakteristiek van deze organisaties, van de werkzaamheden die worden uitgevoerd gekoppeld aan de kwaliteitskenmerken, ziet er schematisch als volgt uit, zie tabel 59.

Tabel 59 Campaigning organisaties

Campaigning					
Functieomschrijving niet aanwezig					Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

7.3.2 Indeling Meijs & Westerlaken

In deze paragraaf komen typen organisaties aan bod die niet alleen vrijwillige inzet, maar ook betaalde inzet kennen (Meijs & Westerlaken, 1994). Voorbeelden van dit soort organisaties zijn de ANWB, het Rode Kruis en de KNVB; dit zijn door vrijwilligers bestuurde organisaties (volunteer governed), die worden ondersteund door betaalde krachten. Aan de andere kant zijn er ook 'volunteer supported' organisaties, waar primair wordt gewerkt met betaalde inzet, die op hun beurt worden ondersteund door vrijwilligers. Het derde type organisaties dat Meijs en Westerlaken onderscheiden, namelijk organisaties die volledig met vrijwillige inzet werken, komt overeen met de eerder beschreven organisatietypologie van Handy en wordt hierna niet verder behandeld.

'Volunteer governed' organisatie

Een 'volunteer governed' organisatie is een vrijwilligersorganisatie, maar er wordt ook gewerkt met betaalde inzet. Om te zorgen dat helder is welke medewerker wat doet en wanneer, moeten afspraken gemaakt worden die vervolgens goed over en weer gecommuniceerd worden. De autonomie van vrijwilligers lijkt hierdoor op het eerste gezicht beperkt te worden. Vanwege de noodzaak om taken af te bakenen zal er eerder met functiebeschrijvingen gewerkt worden dan in andere typen organisaties. Ook dit zal weer van invloed zijn op de autonomie van de vrijwilligers, zie tabel 60.

Tabel 60 Vrijwilligersbestuurde organisatie

Vrijwilligersbestuurde organisatie					
Functieomschrijving niet aanwezig					Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

'Volunteer supported' organisatie

Bij 'volunteer supported' organisaties is de betaalde inzet dominant en leveren vrijwilligers ondersteuning. Verondersteld kan worden dat het profit-denken in dit soort organisaties zal doorwerken naar de vrijwillige inzet (zie tabel 61) indien er niet afzonderlijk aandacht aan de kwaliteitskenmerken van zowel de betaalde als de vrijwillige inzet besteed wordt.

Tabel 61 Vrijwilligersondersteunde organisatie

Vrijwilligersondersteunde organisatie					
Functieomschrijving niet aanwezig			■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning		■	■	■	Monetaire beloning
Medewerker is autonoom			■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld		■	■	■	Risico collectief geregeld

7.3.3 Indeling Meijs & Hoogstad

De sociaal-culturele indeling van vrijwilligersorganisaties volgens Meijs & Hoogstad (2001) levert weer een net wat andere beeld op.

Program management organisaties

Voor program management organisaties geldt dat vrijwilligers primair taak-georiënteerd zijn. Ze zijn nauwelijks betrokken bij het organisatiedoel of -beleid en bemoeien zich dus niet met de richting en de middelen waarmee organisatiedoelen gerealiseerd moeten worden. De vrijwilligers voeren slechts hun taak uit; dit betreffen veelal kortlopende, krachtige werkzaamheden. Na afloop vertrekken de vrijwilligers weer. Vrijwilligers die volgens dit Amerikaanse model werken, worden ook wel aangeduid als: ‘a-get-in-do-something-take-a-nice-T-shirt-get-out-volunteer’, ‘zapvrijwilliger’, ‘LAT-vrijwilliger’, ‘uitzendvrijwilliger’, of ‘revolving-door volunteer’. Voorbeelden van program management werkzaamheden zijn: hulp bij het invullen van formulieren, of de kinderpostzegelverkoop (zie tabel 62).

Tabel 62 Program management

Program Management					
Functieomschrijving niet aanwezig		■	■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloningen		■	■	■	Monetair
Medewerker is autonoom			■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld			■	■	Risico collectief geregeld

Membership management organisaties

In membership management organisaties is de sociale dimensie van het lidmaatschap kenmerkend. Dit kan zover gaan dat de vrijwilligersorganisatie zich presenteert als een ontmoetingsplaats waar vriendschappen kunnen worden opgedaan, zoals bijvoorbeeld bij sportclubs gebeurt (Prouteau & Wolff, 2008). De betrokkenheid bij de organisatie en haar doel is groot; vrijwilligers zijn in het algemeen langere tijd aan de organisatie verbonden en zorgen er samen met andere betrokkenen voor dat alle activiteiten goed verlopen. De communicatielijnen zijn kort en intensief. Vanwege de nauwe onderlinge samenwerkingsverbanden, betrokkenheid bij elkaar en bij de activiteiten wordt in membership management organisaties veelal een vorm van coöptatie toegepast voor de toelating van nieuwe vrijwilligers.

Tabel 63 Membership management

Membership Management						
Functieomschrijving niet aanwezig		■	■	■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloningen	■	■	■	■	■	Monetair
Medewerker is autonoom	■	■	■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■	■	■	■	■	Risico collectief geregeld

7.3.4 Indeling groot & klein

Ten slotte, als we grote en kleine vrijwilligers tegenover elkaar zetten komen een aantal verschillen naar voren. Grote organisaties hebben in het algemeen een formele structuur, moeten gebruik maken van coördinatie en taakverdeling ('functionalisatie') en zijn veelal permanente samenwerkingsverbanden.

Tabel 64 Grote vrijwilligersorganisaties

Groot						
Functieomschrijving niet aanwezig				■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloningen		■	■	■	■	Monetair
Medewerker is autonoom			■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld				■	■	Risico collectief geregeld

Kleine organisaties daarentegen zijn in het algemeen informeel van aard, met korte lijnen tussen de groep mensen die actief is in de organisatie zonder noodzaak tot functionalisatie en kunnen weliswaar lang bestaan, maar zonder dat daar een formeel georganiseerde permanente organisatievorm aan ten grondslag hoeft te liggen.

Tabel 65 Kleine vrijwilligersorganisaties

Klein						
Functieomschrijving niet aanwezig	■	■	■	■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloningen	■	■	■	■	■	Monetair
Medewerker is autonoom	■	■	■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■	■	■	■	■	Risico collectief geregeld

7.3.5 Organisatietypen geordend per kwaliteitskenmerk

In deze paragraaf worden de in paragraaf 7.1 onderscheiden organisatietypologieën en kwaliteitskenmerken per type organisatie en per kwaliteitskenmerk geordend. De tabellen die in de paragrafen 7.2.1 tot en met 7.2.3 gepresenteerd werden zijn voor deze indeling gebruikt. Met uitzondering van de types 'groot' en 'klein'. De kwaliteitskenmerken zijn zo gesorteerd in de tabellen dat zichtbaar wordt in welk type organisatie het betreffende kwaliteitskenmerk op grond van de eerder gemaakte globale indeling de meest nadrukkelijke rol lijkt te spelen.

Combinatie type organisatie en functieomschrijving

In tabel 66 is zichtbaar gemaakt hoe de combinatie van organisatietypologie en het kwaliteitskenmerk 'functieomschrijving' er uit ziet. Bij vrijwilligers bestuurde en bij vrijwilliger ondersteunende organisaties zijn de meest waarschijnlijke organisatietype waar functies op schrift zijn vastgelegd. Bij mutual support en bij campaigning is het niet waarschijnlijk dat de functie is uitgeschreven in een functiebeschrijving.

Tabel 66 Combinatie type organisatie en kwaliteitskenmerk functieomschrijving

Vrijwilligers bestuurde org.	Functie omschrijving niet aanwezig									Functie omschrijving op schrift
Vrijwilligers onderst. org.										
Service delivery										
Program management										
Membership management										
Mutual support										
Campaigning										

Combinatie type organisatie en aard van de beloning

Tabel 67 brengt de combinatie van organisatietyperologie en het kwaliteitskenmerk 'beloning' in beeld. Bij membership management, service delivery, mutual support en bij campaigning organisaties is het meest waarschijnlijk dat daar uitsluitend symbolische beloningen worden gegeven.

Tabel 67 Combinatie soort organisatie en beloning

Vrijwilligers onderst. org.	Symbolische beloning									Monetaire beloning
Program management										
Vrijwilligers bestuurde org.										
Membership management										
Service delivery										
Mutual support										
Campaigning										

Combinatie type organisatie en autonomie

In tabel 68 wordt aangeduid hoe de combinatie organisatietyperologie en het kwaliteitskenmerk 'autonomie' er uitziet. De meeste autonome vrijwilligers zijn volgens onderstaande tabel te vinden bij de campaigning organisaties. De minste autonome vrijwilligers zijn volgens onderstaande tabel te vinden in organisaties die georganiseerd zijn volgens het program management model.

Tabel 68 Combinatie soort organisatie en autonomie

Program management	Medewerker is autonoom									Medewerker is ondergeschikt
Vrijwilligers bestuurde org.										
Vrijwilligers onderst. org.										
Membership management										
Service delivery										
Mutual support										
Campaigning										

Combinatie type organisatie en risicomanagement

In tabel 69 ten slotte is de combinatie van organisatietyperologie en het kwaliteitskenmerk 'risicomanagement' inzichtelijk gemaakt. Volgens onderstaande tabel is het risico bij program management het beste geregeld.

Het Aviodrome werkt om heel andere redenen dan Unicef met functiebeschrijvingen, maar met een enorme differentiatie. Technische functies hebben een afbreukrisico, terwijl dat bij andere functies niet of nauwelijks aan de orde is. Voor vrijwilligers bij de receptie zijn er weliswaar functiebeschrijvingen, maar deze worden naar eigen inzicht ingevuld. Technisch georiënteerde vrijwilligers werken aan de hand van *manuals*, die zeer gedetailleerd beschrijven welke handelingen verricht moeten worden. Dit zijn dus eerder gebruiksaanwijzingen dan functiebeschrijvingen. De vrijwilligers die dit werk doen zijn van huis uit geschoold in de uitvoering van dergelijke werkzaamheden. Vrijwilligers die veel contact hebben met bezoekers, bijvoorbeeld door rondleidingen te verzorgen, hebben ruimte om zich maximaal klantgericht in te zetten. Niet alleen de vrijwilligers waarderen dit zeer, dit geldt ook voor de bezoekers.

Bij de brandweer wordt weliswaar met nauwkeurige functiebeschrijvingen gewerkt en moeten veelal meerdere jaren van opleiding gevolgd worden voordat een functie bekleed kan worden, maar de bereidheid om deze harde kant ('warme' kant genoemd) van het werk te doen staat en valt met het bestaan van een andere activiteiten ('verenigingsleven' genoemd), waar iedereen actief in participeert en op grond waarvan de band opgebouwd wordt die nodig is om het daadwerkelijke vrijwilligerswerk van de brandweer te willen doen. De rol van bevelhebber wordt conform procedure uitgevoerd zodra er alarm geslagen wordt en direct daarna ingewisseld voor de rol van huisvader die onder kameraden een gesprek voert en een drankje drinkt.

De PvdA werkt met functiebeschrijvingen voor de mensen die op het hoofdkantoor werken, maar de regio's hebben alle ruimte om werkzaamheden op hun manier in te richten. Informatie over diverse typen functies wordt beschikbaar gesteld, maar deze kunnen naar eigen inzicht gehanteerd worden. De PvdA wil op innovatieve wijze vrijwilligers aan zich binden. Namelijk door de soort werkzaamheden waarvoor vrijwilligers gevraagd worden af te stemmen op de belangstelling van mensen. "Ook als iemand maar een minuut per dag heeft om zich voor de PvdA in te zetten, is het de kunst dit te laten gebeuren. Door simpelweg iets op Facebook te doen bijvoorbeeld of te Twitteren, door een 'PvdA'-reactie te geven op een nieuwsbericht. Als dit landelijk wordt georganiseerd door iemand die heel snel mensen kan mobiliseren kan dit een enorme impact hebben. Maar dan moet deze functie wel benoemd zijn, anders weet niemand dat deze functie bekleed kan worden". Het zijn echter vooral verkiezingsuitslagen die bepalen of mensen bereid zijn zich als vrijwilliger in te blijven zetten.

7.3.6.2 Arbeidsvoorwaarden

Aan de deskundigen werd de vraag gesteld of zij met beloningen werken en wat voor type beloningen dit zijn, monetair of non- monetair. Gevraagd werd om het type beloning toe te lichten. Bij allerlei vrijwilligersorganisaties wordt met onkostenvergoedingen gewerkt. Deze worden echter niet als beloning bestempeld. Als er over beloningen gesproken wordt, worden deze altijd gekoppeld aan de drijfveren van vrijwilligers om zich in te zetten voor de organisatie en hebben zij een symbolisch karakter. De vrijwilligersorganisaties waarmee gesproken is gaan allemaal zeer bewust om met dergelijke typen beloningen, in het besef dat deze belangrijk zijn voor de vrijwilligers die zich voor hen inzetten en medebepalend zijn voor langjarige verbindingen met de organisatie.

Bij het Groninger Landschap (GL) werkt het bijvoorbeeld zo dat de vrijwilligers de ambassadeurs zijn van alles wat het GL te bieden heeft. Dit zijn allemaal zaken waar de vrijwilligers zelf enorm van genieten, zoals de mogelijkheid om wandelingen te maken in een van de vele gebieden van het GL,

op plekken te komen waar je anders niet komt, van een zeldzaam natuurverschijnsel, van geuren, kleuren, de stilte. GL drijft eigenlijk op het feit dat vrijwilligers de informatie die ze hebben beschikbaar stellen aan bezoekers die het GL aandoen, bijvoorbeeld door excursieleider te zijn. De vrijwilligers zijn de oren, ogen én mond van de GL. Zij houden het GL aan de gang. Al dit soort aspecten samen vormen een intrinsieke beloning voor de inzet die als vrijwilliger gepleegd wordt.

Voor vrijwilligers bij de Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij (KNRM) geldt in de beginjaren dat zij actief zijn als vrijwilliger dat het avontuur en de spanning van reddingsacties op zee een belangrijke drijfveer vormen, hetgeen in de loop van de jaren wijzigt in voldoening voor het zijn van een goede hulpverlener die precies weet wat te doen in een specifieke situatie. De beloning wordt gevormd door geslaagde reddingsacties, die maatschappelijk hoog gewaardeerd worden en waar soms uitgebreid verslag van wordt gedaan in de media. Voor het behoud van de betrokkenheid van vrijwilligers is van groot belang dat er geen sprake is van een vast dienstverband, maar dat er binnen de gestelde kaders ruimte is om zelf te bepalen beschikbaar te zijn voor de organisatie. Er wordt met de zogenaamde 'computer-agent' gewerkt: bemanningsleden melden zich met hun mobiele telefoon aan en af, dit gaat razendsnel, waardoor per minuut duidelijk is of iemand zich kan afmelden of niet: "Dus als je in de kroeg staat en je wilt je tweede biertje bestellen ga je eerst even de computer-agent raadplegen met de vraag: kan ik me afmelden van mijn dienst? De computer-agent zet je dan even in de wacht en gaat andere mensen bellen. Binnen één minuut kan dat geregeld zijn".

Ook bij het IVN, dat natuureducatie activiteiten organiseert, geldt dat het type beloning dat ervaren en gewaardeerd wordt door vrijwilligers wijzigt in de loop van de tijd dat zij betrokken zijn bij de organisatie. Waar in het begin vooral de natuur de drijfveer van een vrijwilliger vormt om zich voor de organisatie in te zetten, wijzigt dit in de loop van de tijd in gezelligheid die de organisatie biedt, gevolgd door de mogelijkheid om je als expert in te zetten. Ook al moet er een lange en intensieve opleiding gevolgd worden om natuurgids te worden, wordt het als een enorme beloning ervaren als deze opleiding eenmaal is afgerond en deze in de praktijk gebracht kan worden.

De Nationale Boksbond (NBB) heeft zichzelf een ambitieus doel gesteld, dat op termijn een enorme beloning met zich mee kan brengen. Op dit ogenblik is de bokssport relatief klein in Nederland. Doel dat nagestreefd wordt is deelname en zo mogelijk goud tijdens de Olympische Spelen in Rio de Janeiro in 2017. Er is een bondscoach aangetrokken en er is een kleine groep jongeren die intensief begeleid en gecoacht worden om op het juiste niveau te komen. Deelname aan en organisatie van grote internationale evenementen vormen een belangrijke manier om aan het gestelde doel te werken. Voor alle activiteiten van de NBB en met name voor dergelijke grote evenementen worden vrijwilligers ingezet. De vrijwilligers die zich inzetten doen dit om de NBB een stap verder te helpen op weg naar Olympisch Goud. De evenementen die op weg daarheen georganiseerd worden, geven meer voldoening naarmate het doel van de Spelen dichterbij gebracht lijkt te worden onder andere door het behalen van steeds meer medailles die de moeite waard zijn, in combinatie met een groeiende aandacht voor de sport als zodanig.

Bij de brandweer wordt aangegeven dat zich een verandering voltrekt met betrekking tot beloningen die van invloed is op de bereidheid van vrijwilligers om zich in te zetten. Van oudsher wordt niet betaald voor deze inzet, maar geldt waardering als belangrijkste vorm van beloning. Wel was het tot voor kort zo dat werkgevers een vorm van financiële compensatie ontvingen in het geval hun werknemer, die ook vrijwilliger bij de brandweer was, tijdens kantooruren afwezig moest zijn in

verband met een brand. Inmiddels is dit door de Nederlandse Vereniging van Gemeenten geformaliseerd tot een regeling die alle gemeenten op dezelfde manier toepassen, met een vergoeding per uur voor de inzet van de vrijwilligers. De recente regionalisering van de brandweer heeft bovendien tot een structuur van samenwerking geleid die aan een arbeidsverhouding in de vorm van een gezagsverhouding doet denken. Hierdoor lijken intrinsieke en extrinsieke vormen van beloning door elkaar te gaan lopen. Terwijl de betrokken brandweerlieden het werk vrijwillig willen doen.

7.3.6.3 Arbeidsverhoudingen

De deskundigen werd gevraagd of en zo ja in welke mate vrijwilligers autonomie hebben, bij de uitvoering van hun werkzaamheden. En zo nee, op welke manier de arbeidsverhoudingen georganiseerd zijn. De autonomie van vrijwilligers is in alle organisaties waarmee gesproken is een belangrijk onderwerp. Zowel in gevallen waar de autonomie van vrijwilligers vrijwel onbegrensd is als in situaties waar deze sterk begrensd is, wordt aangegeven dat de mate waarin vrijwilligers autonoom zijn van invloed is op hun inzet.

Bij de Groninger en Harener Hockey Club bijvoorbeeld zijn vrijwilligers op allerlei manieren actief, of dat nu is als coach, als teammanager of om wedstrijduitslagen bij te houden. Afhankelijk van het niveau waarop teams spelen is de autonomie van vrijwilligers begrensd. De teams waar louter recreatief gehockeyd wordt en de vrijwilligers die hierbij betrokken zijn kennen een nauwelijks begrensde autonomie, behalve het toepassen van de regels die gelden tijdens het hockeyspel. Naarmate teams verder vorderen in hun spel neemt de organisatiegraad van de teams en de vrijwilligers er omheen toe en de mate waarin er autonoom gehandeld kan worden af. De trainingen bijvoorbeeld zijn serieuzer van aard dan bij andere teams en worden deels door een betaalde trainer gegeven en er zijn meer verplichtingen voor zowel spelers als ouders dan bij andere teams.

Humanitas heeft van tijd tot tijd te maken met veranderingen in de gevolgde werkwijze, bijvoorbeeld voor het voeren van de administratie van cliënten in de schuldhulpverlening, vanwege wijzigingen in wet- en regelgeving. Dit werkt direct door in de werkwijze die vrijwilligers moeten volgen in de richting van cliënten. Deze moet zakelijker worden. Vanwege het feit dat de vrijwilligers gewend zijn om op een bepaalde manier te werken, met als drijfveer dat zij hulp verlenen aan anderen in de maatschappij, is het niet altijd eenvoudig om hen mee te krijgen om de gewenste wijziging door te voeren. De betreffende vrijwilligers vinden dat de werkwijze te bureaucratisch wordt en te ver van henzelf gaat afstaan. Dit leidt ertoe dat een aantal van hen ermee stopt. Er komen weliswaar weer nieuwe vrijwilligers voor in de plaats die niet belast zijn met hetgeen de werkwijze in het verleden was, maar voor Humanitas zelf is het een punt van aandacht dat het verzakelijken van werkzaamheden effect heeft op de autonomie en daarmee op de bereidheid van vrijwilligers om zich in te zetten.

Bij Jantje Beton kunnen collectanten zelf bepalen hoe zij werken. Wel worden allerlei tips gegeven over hoe collectanten zich bijvoorbeeld kunnen opstellen. Dit zijn geen dwingende regels, maar informatief bedoeld en worden breed verspreid onder vrijwilligers via flyers en de website van Jantje Beton. De wijze waarop er door coördinatoren in het land met collectanten wordt gecommuniceerd is evenmin sterk gereguleerd. Coördinatoren hanteren hiervoor hun eigen werkwijze, hetgeen goed werkt in de richting van de 45.000 collectanten die actief zijn in de praktijk.

De Vrijwilligerscentrale in Alkmaar constateert dat in tegenstelling tot enkele jaren geleden vrijwilligers meer en meer afkomen op korte, krachtige activiteiten, waar zij zich gericht voor kunnen inzetten. Grote evenementen bijvoorbeeld draaien in toenemende mate op vrijwilligers. Vrijwilligers die mee willen draaien met zo'n groot evenement blijken het prettig te vinden hun werkzaamheden kort en krachtig aan te bieden. In die gevallen is het juist prettig als duidelijk is wat er wanneer, op welke manier van hen verwacht wordt. Na de klus valt het project uiteen en komt het jaar erna pas weer tot leven. Een grote activiteit wordt als het ware opgeknipt in hele kleine delen, in tijd en werkzaamheden, en die worden in de maatschappij uitgezet.

Bij de Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij is autonomie een diepgeworteld begrip en gekoppeld aan goed zeemanschap: "Schipper Jaap Groen op Texel, een paar jaar geleden met pensioen gegaan, is een zeer ervaren redder. Op een dag kreeg hij een melding dat er een jacht in nood was geraakt op de Eierlandse Gronden. Hij ging er onmiddellijk heen met zijn half open reddingsboot en zijn bemanning. Hij zag dat de helikopter van de marine niets kon doen vanwege de wind. Hij ervoer een enorme druk om de mensen te redden, hij was immers de enige die het kon doen. Hij voelde echter dat als hij het gat in zou varen ook hij hier niet meer uit zou komen. Hij liet zijn goed zeemanschap spreken en maakte rechtsomkeert. De redding werd gestaakt. Een op dat moment dramatische beslissing. De reddingsboot van Terschelling, die later van de andere kant kwam aanvaren vanuit een gunstiger hoek en die groter en zwaarder was, kon de mensen wel redden. De schipper van Texel zat er echter geweldig mee dat hij de redding niet had kunnen uitvoeren. De KNRM heeft hem juist beloond en een blijk van waardering gegeven voor het tonen van goed zeemanschap. Door zijn beslissing was de situatie immers niet nog ernstiger geworden dan hij al was. Er viel een enorme last van zijn schouders. Hij ging drie jaar later met pensioen en vroeg of hij iets mocht zeggen. Hij sprak hij slechts één zin uit: "Mannen, ik ben blij dat ik jullie altijd behouden thuis heb mogen brengen!". Voor alle schippers die verbonden zijn aan de KNRM geldt dat goed zeemanschap voorop staat en dat de schippers om die reden, ondanks alle regels en handboeken, in de situatie waarin zij zich bevinden bepalen wat het beste is om te doen.

Bij Amnesty International zijn de vrijwilligers die zich inzetten in zoverre aan regels gebonden dat zij zich kunnen inschrijven voor de projecten die opgestart worden, waarbinnen zij zich hier maximaal voor kunnen inzetten. Vrijwilligers die zich vanwege hun drijfveer om onrecht in de wereld te bestrijden onbegrensd willen inzetten worden hier op aangesproken. Het is niet mogelijk om op deze wijze actief te zijn, omdat de projecten mede vanuit het hoofdkantoor van Amnesty bepaald worden.

Bij het Nivon, waar activiteiten ter beleving van de natuur worden georganiseerd, werkt het weer heel anders. Een vrijwilliger kiest zijn eigen opdrachtgever en bepaalt in overleg wat de opdracht wordt. Dus als een vrijwilliger een ander idee heeft kan deze met de organisatie in overleg treden om dat andere idee te formuleren en dit uitwerken tot een concrete activiteit van het Nivon. De vrijwilliger kan bepalen wat de randvoorwaarden zijn voor het uitvoeren van het werk en aan welke eisen het eindproduct moet voldoen.

7.3.6.4 Arbeidsomstandigheden

Aan de deskundigen werd de vraag voorgelegd of en zo ja op welke manier de organisatie grenzen aan de inzet van vrijwilligers stelt. Afhankelijk van de vraag of er risico's aan het werk verbonden zijn en afhankelijk van de vraag of er wettelijke regels gelden die in acht genomen moeten worden, wordt de vraag bevestigend of juist ontkennend beantwoord. Als er sprake is van risico's wil dat

overigens niet zeggen dat er altijd grenzen gesteld worden door de organisatie. Wel dat hier aandacht voor is in het bewustzijn dat risico's van invloed zijn op de mate waarin vrijwilligers bereid zijn zich in te willen of te kunnen zetten.

Het Groninger Landschap is bijvoorbeeld eigenaar van zes molens. Hier geldt dat het belangrijk is dat de vrijwilligers die activiteiten voor de molens uitvoeren goed met de betreffende risico's kunnen omgaan. Zij moeten soms bijvoorbeeld abseilen omdat bepaalde delen van de molen aan de buitenkant niet bereikbaar zijn met een ladder. Verder moeten de zeilen op de wieken worden gezet om de molen te kunnen laten draaien. Af en toe moet het mechaniek worden gesmeerd, waarbij risicovolle situaties kunnen ontstaan. Als het een graanmolen betreft kan het in het interieur bovendien erg stoffig zijn. Als de molen draait moet de vrijwilliger steeds in de gaten houden of het nog verantwoord is te draaien. Zo kan de molen te hard gaan draaien bij opeens sterk opkomende wind. Met alle risico's van dien, van blessures tot en met brand. Om goed met al deze risico's om te gaan zijn de vrijwilligers goed ingevoerd in alle activiteiten en worden zij hier door GL in ondersteund.

De Vrijwilligerscentrale Alkmaar geeft aan dat zij in een enkel geval geconfronteerd wordt met organisaties die onvoldoende aandacht aan de werkomstandigheden van vrijwilligers besteden. Een organisatie die het advies dat vervolgens gegeven wordt niet opvolgt kan op een zwarte lijst komen. En dat kan gevolgen hebben voor die organisatie, omdat er geen vrijwilligers meer geleverd worden. En de gemeente kan een subsidie intrekken en deze aan een andere organisatie geven waar dingen wel goed zijn geregeld. De centrale constateert dat in het huidige economische tij, waarin mensen moeilijk aan een baan komen, ontstaat zelfs een grijs gebied omdat mensen toch aan het werk gaan om ervaring op te doen terwijl de betreffende arbeid normaal gesproken betaald zou zijn.

Bij Humanitas komt het soms voor dat mensen het interessant vinden om in een bijzondere hoek van de maatschappij terecht te komen. Dit kan het dilemma opleveren dat de vrijwilliger graag door wil in de betreffende situatie terwijl Humanitas eigenlijk van mening is dat de organisatie haar vingers niet moet branden aan de betreffende situatie. Dit terwijl er vrijwilligers zijn die er juist mee aan de slag willen gaan en die juist tijd en energie in een complexe situatie willen steken. Vanwege het feit dat Humanitas mensen een kans geeft waar anderen geneigd zijn te stoppen, wordt in een dergelijke situatie toch besloten om de vrijwilliger een kans te geven en de ruimte die deze zoekt niet te begrenzen.

De Nationale Boksbond geeft aan dat er strikte regels gelden voor iedereen die bij het spel en alles daar omheen betrokken is, om de mentale en fysieke kant van het boksen goed te begeleiden. Juist omdat het om een sport gaat waarbij het gaat tussen jou en iemand anders, er een enorme spanning is waarmee je moet leren omgaan en je moet leren een strategie te volgen om voordeel te halen, is het erg belangrijk dat er strikte regels gevolgd worden. Ook als het gaat om de fysieke ontwikkeling van bokkers is een nauwkeurige begeleiding nodig, waarbij vrijheden begrensd worden vanwege de noodzaak om zorgvuldig te werk te gaan. Verder geldt dat de beeldvorming rond boksen negatief beïnvloed is door incidenten, op grond waarvan de NBB er alles aan doet, samen met ambassadeurs zoals Arnold Vanderlyde en Orhan Delibaş te laten zien dat het een sport is waar als gentlemen met elkaar wordt omgegaan.

De Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij biedt waar nodig hulp om trauma's te verwerken. In het algemeen is het zo dat vrijwilligers van de KNRM de ervaring die ontstaat door oog in oog met

leven en dood te staan en mensen te redden als motivering ervaren om zich te blijven inzetten. Dat neemt niet weg dat het noodlot kan toeslaan en er omgegaan moet worden met te veel ellende. In die gevallen kan het effect zijn dat vrijwilligers er uiteindelijk mee stoppen. Dit is echter uitzonderlijk.

Bij de PvdA komt weer een heel ander soort situaties voor die specifiek te maken hebben met het feit dat de PvdA zich met politiek bezig houdt. Politieke onderwerpen kunnen mensen diep raken. Dit kan zo ver gaan dat de spanning die de betrokkenheid bij een onderwerp oproept zo ver oploopt dat het nodig is om hierover in gesprek te gaan. Of zelfs om te bemiddelen, in het geval een vrijwilliger zo diep in een discussie terecht is gekomen dat deze enige ondersteuning nodig heeft om hier weer uit te komen. Voor het overige zijn het de vrijwilligers zelf, alsmede de groep waarbinnen zij actief zijn, die hun grenzen bepalen.

Bij sommige onderdelen van het werk dat Nivon doet, zoals het onderdeel van het Nivon dat reizen organiseert, zitten vrijwilligers op bijna professioneel niveau qua werk. In de praktijk leidt dit ertoe dat de organisatie heel dicht aan zit tegen het toepassen van regelingen die gelden voor mensen die betaalde inzet plegen. Nu dit laatste niet het geval is en er sprake is van vrijwillige inzet, wordt juist buiten de betreffende regelingen gebleven. Het Nivon vindt het overigens wel heel belangrijk om zo te handelen dat vastgesteld kan worden dat in de geest van de betreffende regelingen gehandeld wordt.

7.3.7 Onderzoeksbevindingen, organisatietyologieën en praktijk onderling verbonden

Nog interessanter dan de betekenis van ieder afzonderlijk kwaliteitskenmerk van vrijwillige inzet bij de bezochte organisaties is het leggen van verbanden tussen deze kenmerken. Het hiervoor geschetste zicht op mogelijkheden om de vier hypothesen te verbreden naar ook andere organisaties wordt dan namelijk verder geconcretiseerd. Om dat te bewerkstelligen wordt hetgeen aan de hand van de interviews zichtbaar is geworden over de kwaliteit van de vrijwillige inzet in de bezochte organisaties expliciet gekoppeld aan wat je eigenlijk zou verwachten op grond van de eerder ontwikkelde organisatietyologie. Deze typologie, in de vorm van 'schuifjes', drukt uit hoe kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet zich in een specifiek type vrijwilligersorganisatie manifesteren.

Deze koppeling is, bij wijze van oefening, voor ruim de helft van de bezochte organisaties gemaakt. Hiervoor is de indeling van Handy gebruikt, maar een zelfde oefening kan ook aan de hand van de overige in het begin van dit hoofdstuk gepresenteerde indelingen gedaan worden. De uitkomsten van de koppelingen op basis van Handy worden hierna besproken. Zij laten goed zien hoe onderzoeksbevindingen, organisatietyologieën en praktijk zich tot elkaar verhouden. Wanneer de oefening uitgebreid zou worden tot alle overige organisaties en ook alle andere indelingen van organisaties, zou het beeld inhoudelijk niet sterk wijzigen, maar worden schakeringen rijker en ontstaan meer nuanceringen.

7.3.7.1 Service delivery organisaties

In paragraaf 7.3.1 is aangegeven dat de karakteristiek van 'service delivery' organisaties, dat wil zeggen van de werkzaamheden die door dit soort organisaties gedaan worden in combinatie met de kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet, als volgt is:

Tabel 70 Service delivery

Service delivery					
Functieomschrijving niet aanwezig					Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

Hierna worden vijf service delivery organisaties belicht: de Vereniging Vrijwillige Brandweer in Wilnis, Humanitas, de Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij, het Luchtvaart-Themapark Aviodrome en IVN, Vereniging voor natuureducatie en duurzaamheid. Bij dergelijke organisaties is van belang dat er een evenwicht is tussen de sturing door anderen dan de vrijwilligers zelf, de zelfstandigheid en zelfsturing van de vrijwilliger.

Vereniging Vrijwillige Brandweer Wilnis

De Vereniging Vrijwillige Brandweer in Wilnis houdt zich, meestal in verband met brandpreventie of –bestrijding, bezig met het redden van mensen en dieren, alsmede met brandpreventie of –bestrijding zelf en met het verlenen van hulp bij ongevallen die zich daarbij voordoen. Ook voorlichting, controle op preventieve maatregelen en in het uiterste geval rampenbestrijding behoren tot de taken van de brandweer. Bij de vrijwillige brandweer in Wilnis worden twee brandweerauto's door 22 vrijwilligers bediend, achttien mannen en vier vrouwen.

Met betrekking tot de arbeidsinhoud zijn twee rollen van belang. Aan de ene kant het eigenlijke werk, waarbij volstrekt duidelijk is wie wat doet, te beginnen bij de functienaam. Er zijn ongeveer 15 rangen en aan iedere functie ligt een opleiding ten grondslag. Je mag niets doen waar je niet bevoegd voor bent. Zodra de alarmering afgaat treedt de brandweerfunctie in werking. Als het werk gedaan is, alle procedures formeel zijn afgerond, wordt de draad van de gezelligheid opgepakt. Dit is een wonderlijke rolwisseling. Het eigenlijke werk is alleen goed mogelijk vanwege het feit dat er een andere kant tegenover staat, die je verenigingsleven zou kunnen noemen.

Als je de arbeidsvoorwaarden bekijkt doen vrijwillige brandweerlieden het werk omdat dit maatschappelijk respect afdwingt, zeker als het om het redden van mensenlevens gaat. Dat is de belangrijkste beloning. Vanwege regelgeving, in dit geval toegepast door de Nederlandse Vereniging van Gemeenten en de regionale organisatie waar de brandweer in is opgegaan, lijken verhoudingen veranderd te zijn. De regelgeving bepaalt dat er een vaste vergoeding per uur wordt gegeven voor het werk dat een vrijwilliger doet. Intrinsieke en extrinsieke vormen van beloning lijken daardoor door elkaar te gaan lopen. Door nieuwe vormen van samenwerking lijken gezagsverhoudingen bovendien te veranderen. Dit is van invloed op de arbeidsverhoudingen, waar van nature een evenwicht bestond tussen hiërarchie enerzijds en gelijkwaardigheid anderzijds was. Zodra er uitgerukt wordt is de brandweer is de meest hiërarchische organisatie die er is. En zolang dat niet het geval is, is iedereen gelijk en bieden activiteiten die georganiseerd worden om de onderlinge band te versterken alle ruimte om deze naar eigen inzicht op te pakken. De arbeidsomstandigheden zijn collectief georganiseerd, vanwege de risico's die het werk met zich meebrengt. De 'schuifjes' staan bij de Vrijwillige Brandweer als volgt:

Tabel 71 Schuifjes vrijwillige brandweer

Huidige stand van de schuifjes bij het eigenlijke werk van de brandweer					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

Humanitas

Humanitas is een Nederlandse vereniging voor maatschappelijke dienstverlening en samenlevingsopbouw. De vereniging heeft een humanistische grondslag. Humanitas heeft ruim 80 lokale afdelingen, verdeeld over vijf districten. Het Landelijk Bureau is gevestigd in Amsterdam. De meer dan zevenhonderd projecten en activiteiten van Humanitas spelen zich af op verschillende terreinen, zoals hulp bij thuisadministratie, steun bij (kinder)rouw, gedetineerdenbezoek, activerend huisbezoek, kindervakantieweken, opvoedingsondersteuning, maatjescontacten, Begeleide Omgangs Regeling (BOR), Home-Start. Jaarlijks ondersteunen de ongeveer 11.500 geschoolde vrijwilligers zo'n 54.000 mensen. Een van de 80 lokale afdelingen is Humanitas Almere-Zeewolde. En binnen die afdeling is er een project Thuisadministratie. Een vrijwilliger Thuisadministratie ondersteunt bij het ordenen van de binnengekomen post, van de administratie en het beheren van de financiën, omdat men dat op de een of ander manier zelf niet meer kan doen. Bij de thuisadministratie zijn circa 70 vrijwilligers actief.

Voor de arbeidsinhoud geldt dat een vrijwilliger niet zomaar kan beginnen met het vrijwilligerswerk. Bij de werving wordt gekeken naar het CV van de potentiële vrijwilliger. Er wordt gewerkt met functiebeschrijvingen en een handboek. Alle projecten starten met een basistraining, omdat bij de thuisadministratie onderwerpen met betrekking tot schuldhulpverlening aan de orde zijn. Ook worden vrijwilligers voorgelicht over de waarden van Humanitas (gelijkwaardig, verantwoordelijk, zelfbeschikking, betrokken en vraaggericht), want vrijwilligers werken op basis van die waarden. De arbeidsvoorwaarden houden in dat vrijwilligers een onkostenvergoeding krijgen, maar de grootste beloning is het werk zelf. Er wordt zorgvuldig aandacht besteed aan de inzet van vrijwilligers door hen persoonlijk te bedanken, een kaartje te sturen met verjaardagen. En ook deskundigheidsbevordering wordt als beloning beschouwd.

Met betrekking tot de arbeidsverhoudingen blijft het voor Humanitas een zorg dat vrijwilligers meer gaan doen dan de bedoeling is. Onder andere door werkzaamheden in functiebeschrijvingen vast te leggen wordt sturing gegeven en wordt werk begrensd. Verder heeft Humanitas te maken met wet- en regelgeving, op grond waarvan werkzaamheden anders aangepakt moeten worden. Er zijn procedures waarbinnen gewerkt moet worden. Het is ingewikkeld om in een dergelijke situatie vrijwilligers met de verandering mee te krijgen. Hoewel er wel weer vrijwilligers komen die het werk willen doen is het een dilemma dat een deel van de vrijwilligers die het werk oorspronkelijk deden afhaken. De arbeidsomstandigheden zijn collectief geregeld in de vorm van veiligheidsprotocollen, zodat voor de vrijwilliger helder is wat deze in een specifieke situatie moet doen. De vrijwilliger zelf moet een verklaring omtrent gedrag (VOG) inleveren. Zowel de vrijwilliger als de deelnemer aan een project moeten zich veilig voelen. De 'schuifjes' staan als volgt bij Humanitas thuisadministratie Almere:

Tabel 72 Schuifjes Humanitas thuisadministratie Almere

Huidige stand van de schuifjes Humanitas thuisadministraties Almere					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

De Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij

De Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM) is een Stichting voor het verlenen van hulp aan in nood verkerende schepen langs de Nederlandse kust en het IJsselmeer. De KNRM is opgericht in 1824. De KNRM leunt volledig op giften van donateurs, nalatenschappen, sponsoring en de inzet van een groot aantal vrijwillige bemanningsleden en medewerkers. De Stichting ontvangt geen subsidie van de overheid. Zij is paraat voor het uitvoeren van search-and-rescue- en andere hulpverleningstaken op het water in opdracht van de Kustwacht: 24 uur per dag, alle dagen per jaar. Er zijn 1300 vrijwilligers verbonden aan de organisatie.

De arbeidsinhoud wordt grotendeels bepaald door training en ervaring, waarbij het gedrag van de bemanning en de schipper doorslaggevend zijn om in een specifieke situatie een succesvolle operatie uit te voeren. Er wordt aan de hand van assessments grondig gekeken naar de geschiktheid van mensen die zich als vrijwilliger aanmelden en zeker als deze de ambitie hebben om schipper te worden. Ook wordt er veel tijd en energie in trainingen gestoken, zijn er handleidingen en andere ondersteunende instrumenten en middelen. Het allerbelangrijkste is echter goed zeemanschap. Dit zegt direct iets over de manier waarop arbeidsverhoudingen werken. Goed zeemanschap vereist zelforganisatie en –redzaamheid, zodat per situatie ingeschat wordt wat het beste gedaan kan worden. De KNRM kiest ervoor te werken op basis van gedrag en gezond verstand en realiseert zich dat dit tegen de moderne opvatting is. Juist vanwege het belang dat gehecht wordt aan het ambachtelijke wordt goed nagedacht over een juist evenwicht hiertussen en de heersende opvattingen en technologische mogelijkheden.

Tijd is de belangrijkste arbeidsvoorwaarde voor de KNRM vrijwilliger. Een modern computersysteem ondersteunt de bemanningsleden om zich op ieder moment aan en af te kunnen melden, met als randvoorwaarde dat er altijd zes bemanningsleden paraat moeten zijn om uit te kunnen varen. Een zelfregulerend systeem, want bemanningsleden die zich steeds afmelden komen nooit meer aan bod. Vrijwilligers doen dit werk omdat er maatschappelijk grote waardering bestaat voor dit werk en omdat het enorme voldoening geeft om in een situatie van leven en dood daadwerkelijk de helpende hand te kunnen bieden. Tekenend voor de arbeidsverhoudingen is dat de betaalde krachten bij de KNRM van mening zijn dat zij in dienst zijn van hun vrijwilligers. Zij zorgen er voor dat de vrijwilligers hun werk kunnen doen. Niet alleen met de nodige technische systemen, maar vooral door altijd achter de bemanning en de schipper te staan en diens beslissingen te respecteren en waarderen. Het werk is intensief, leggen emotioneel beslag op vrijwilligers en om die reden wordt de nodige hulp geboden om opgedane ervaringen een plek te kunnen geven. In het uiterste geval wordt traumahulp gegeven. De arbeidsomstandigheden zijn dus behoorlijk zwaar, met soms grote risico's, die op collectief niveau maar met name via individueel maatwerk afgedekt worden. De 'schuifjes' laten het volgende beeld zien bij de KNRM:

Tabel 73 Schuifjes KNRM

Huidige stand van de schuifjes KNRM						
Functiebeschrijving niet aanwezig					■	Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning	■					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom		■				Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld			■			Risico collectief geregeld

Het Luchtvaart-Themapark Aviodrome

Het Luchtvaart-Themapark Aviodrome is het grootste Nederlandse museum voor lucht- en ruimtevaart en is gevestigd op het terrein van Airport Lelystad. Er werken circa 200 vrijwilligers.

De arbeidsinhoud van de vrijwilligers ligt vast in functiebeschrijvingen. Vrijwilligers vragen hier zelf om, namelijk om een beeld te krijgen van wat er van hen verwacht wordt. Bovendien zijn er een aantal functies waar zo veel technisch inzicht en specifieke deskundigheid nodig is, bijvoorbeeld om aan vliegtuigen te sleutelen, dat behalve functiebeschrijvingen ook nog handboeken en andere specificaties gebruikt worden om de werkzaamheden op juiste wijze uit te voeren. Voor functies die wat algemener van aard zijn, bijvoorbeeld receptiemedewerkers, is de functiebeschrijving minder sturend van karakter. Omdat er bij het Aviodrome ook met betaalde krachten wordt gewerkt, worden de functiebeschrijvingen ook beschouwd als middel om vrijwilligers en betaalde krachten op een vergelijkbare manier te positioneren. Dit klinkt ook door in de arbeidsvoorwaarden. Vrijwilligers doen het werk omdat zij van vliegtuigen houden, maar zij komen vooral voor de gezelligheid. Als beloning heeft Aviodrome niet veel meer te bieden dan het werk zelf, maar zorgt er wel voor dat de vrijwilligers net als de betaalde krachten een kerstpakket krijgen. En er worden borrels en een BBQ georganiseerd voor iedereen in de organisatie. Verder krijgen vrijwilligers veel persoonlijke aandacht om te laten merken dat hun inzet erg gewaardeerd wordt.

De arbeidsverhoudingen krijgen invulling afhankelijk van het type werk dat een vrijwilliger doet. Bij de werkzaamheden die precies volgens de handleiding uitgevoerd moeten worden is de coördinatie, sturing en controle strak georganiseerd, terwijl werkzaamheden op andere plekken in de organisatie meer naar eigen inzicht uitgevoerd mogen worden. Gevaarlijke werkzaamheden worden niet door vrijwilligers uitgevoerd, maar altijd door betaalde medewerkers. Bijvoorbeeld als er op een hoge toren een vlag gehesen moet worden, of als er met chemische stoffen gewerkt moet worden. Als het gaat om het begrenzen van de werktijden van vrijwilligers gebruikt Aviodrome werkroosters. De arbeidsomstandigheden zijn dus collectief geregeld.

De 'schuifjes' zien er als volgt uit voor het Aviodrome:

Tabel 74 Schuifjes Aviodrome

Huidige stand van de schuifjes Aviodrome						
Functiebeschrijving niet aanwezig					■	Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning		■				Monetaire beloning
Medewerker is autonoom				■		Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					■	Risico collectief geregeld

IVN

Met IVN wordt zowel 'IVN Vereniging voor natuureducatie en duurzaamheid' als de 'Stichting IVN' bedoeld. In de vereniging zijn vrijwilligers georganiseerd, terwijl in de Stichting beroepskrachten werken. Recent is de naam gewijzigd in 'IVN, Instituut voor natuureducatie en duurzaamheid'. De vereniging IVN kent 174 plaatselijke afdelingen, die samen ruim 18.000 leden hebben (en een onbekend aantal lokale donateurs). Niet alle leden zijn vrijwilligers, maar de meeste wel.

De arbeidsinhoud wordt door het IVN gefaciliteerd met behulp van vrijwilligerscontracten die de afdelingen mogen gebruiken. Verder is er het vrijwilligershandboek met allerlei informatie. Uiteindelijk is het aan de afdeling wat ze daarvan gebruiken. Vanuit het Landelijk bureau is er een functiebeschrijving gemaakt voor de bestuurders van de afdelingen. Er is een heel praktisch motief voor het gebruik van functiebeschrijvingen en contracten, omdat onkostenvergoedingen belastingtechnisch goed geadmistreerd moeten worden en de beschrijvingen en contracten dit effectief kunnen ondersteunen. Het IVN geeft aan dat de beschrijvingen en contracten bovendien behulpzaam zijn om vrijwilligers aan zich te binden en aan te geven wat er van hen verwacht wordt en wat niet. Arbeidsvoorwaarden komen tot uitdrukking in het feit dat vrijwilligers ingezet worden voor datgene wat hen zelf aantrekt: de natuur. De activiteiten, veelal educatief, onderstrepen wat vrijwilligers zelf belangrijk en boeiend vinden. Dit geldt zeker voor de functie van natuurgids, die na het volgen van een intensieve opleiding vervuld kan worden en die onder kenners en bij andere natuurorganisaties in hoog aanzien staat. Daarnaast heeft IVN veel kleine honoreringen als beloning, zoals speldjes voor 40 jaar vrijwilligerschap en certificaten.

De arbeidsverhoudingen weerspiegelen de autonomie van afdelingen. Iedere afdeling legt andere accenten en afhankelijk van hetgeen een afdeling belangrijk vindt krijgen excursies, wandelingen, tentoonstellingen en opleidingen vorm. De ruimte om zaken naar eigen inzicht in te vullen resulteert in creativiteit en innovatieve producten, bijvoorbeeld een kinder-natuur-safari binnen de bebouwde kom van Maastricht. De autonomie heeft als keerzijde dat het voor het landelijk kantoor van IVN lastig is om afdelingen mee te laten werken aan zaken die vanuit het totaalperspectief van het IVN bezien uniform georganiseerd zouden moeten worden, zoals de komst van nieuwe leden of het verzamelen van informatie over wat er in afdelingen gebeurt zodat dit weer ten goede kan komen aan andere afdelingen. De arbeidsomstandigheden worden geborgd door het IVN door individueel maatwerk en collectieve verzekeringen, waar eisen en randvoorwaarden uit voortvloeien die in de praktijk doorgevoerd worden om aanspraak op de verzekeringen te kunnen maken.

De 'schuifjes' staan als volgt bij het IVN:

Tabel 75 Schuifjes IVN

Huidige stand van de schuifjes IVN					
Functiebeschrijving niet aanwezig			■		Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning	■				Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld			■		Risico collectief geregeld

7.3.7.2 Mutual support organisaties

In paragraaf 7.3.1 is aangegeven dat de karakteristiek van ‘mutual support’ organisaties, dat wil zeggen van de werkzaamheden die door dit soort organisaties gedaan worden in combinatie met de kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet, als volgt is

Tabel 76 Mutual support organisaties

Mutual support					
Functieomschrijving niet aanwezig	■	■	■	■	Functieomschrijving op schrift
Symbolische beloning	■	■	■	■	Monetaire beloning
Medewerker is autonoom	■	■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■	■	■	■	Risico collectief geregeld

In het navolgende komen vier mutual support organisaties aan bod: GHHC Groningen, de Nationale Cricket Bond, de Nationale Boksbond en de Vrijwilligerscentrale Zwolle. Bij dit soort organisaties valt de balans duidelijk anders uit dan bij ‘service delivery’ organisaties. De schuifjes staan van nature meer aan de linkerkant en staan daardoor ook relatief ver af van de Kwaliteit van de Arbeid van de betaalde inzet.

GHHC Groningen

GHHC Groningen is een hockeyvereniging met circa 1100 leden. Rondom het hockeyspel worden de functies van teamcoach, -manager en scheidsrechter door vrijwilligers uitgeoefend. Daarnaast is er nog veel meer vrijwillige inzet van ouders, broers en zussen die helpen bij alles wat er op de hockeyclub gebeurt. Er is een zeer beperkt aantal betaalde krachten, waaronder de hoofdtrainer en de ‘groundsman’ die is aangesteld voor het beheer van de hockeyvelden.

De arbeidsinhoud van de vrijwilligers wordt voor een groot deel bepaald door de regels die in het algemeen gelden op en rond het veld en daarnaast door hetgeen de vereniging belangrijk vindt. Zoals de ontvangst van de tegenstander, of het begeleiden van de jongste jeugd. Naarmate het niveau van spelen hoger wordt, neemt de organisatiegraad binnen en rond een team toe en worden zowel trainers, coaches, managers en ouders intensiever maar ook zakelijker ingezet. De arbeidsvoorwaarden zijn historisch gegroeid. Van oudsher is hockey een sport waar de hele familie bij betrokken is. Het plezier om als gezin op allerlei manieren actief te zijn op en rond het veld is een factor die mensen aan de vereniging bindt en hen onderling met elkaar verbindt. Het plezier in het spel is de belangrijkste beloning voor iedereen die hierbij betrokken is en als er winst behaald wordt is deze een mooi resultaat van de inspanningen van de spelers en alle vrijwilligers daar omheen. Hoewel iedereen vrijwilliger is krijgen de trainers van de eerste teams allemaal een financiële vergoeding. Daarnaast is een betaalde ‘groundsman’ voor de hockeyvelden.

Ook de arbeidsverhoudingen worden bepaald door de regels op en rond het veld en door de vereniging. Naarmate spelers ouder worden en naarmate spelers in hogere teams komen wordt de ruimte om zelf te bepalen wat je op en rond het veld doet minder. Dit is een proces van jaren. Bovendien geldt er een groot aantal regels voor het spel, waar iedereen zich aan moet houden. Voor vrijwilligers rondom het spel gelden eveneens een groot aantal regels en lukt het grotendeels om hieraan via overleg en overreding invulling aan te geven. Voor wat betreft de arbeidsomstandigheden voert GHHC Groningen het algemene sportmedisch beleid van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) uit, door te letten op een gezonde manier van sporten,

op het voorkomen van blessures en een goede behandeling daarvan. De spelers en vrijwilligers daar omheen geven hier in de praktijk invulling aan.

De 'schuifjes' staan bij GHHC Groningen als volgt:

Tabel 77 Schuifjes GHHC Groningen

Huidige stand van de schuifjes hockeyvrijwilligers GHHC Groningen					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

De Koninklijke Nederlandse Cricket Bond

De Koninklijke Nederlandse Cricket Bond (KNCB), in 1884 opgericht, zorgt voor de organisatie van Nederlandse cricketcompetities en -evenementen. Het Nederlands elftal valt onder de KNCB. De meeste vrijwilligers zijn actief rond de jeugdcompetitie. In totaal doen circa 1000 kinderen mee aan de competitie. Daarnaast zijn er ook andere spelers en mensen die gewoon lid zijn van de diverse clubs.

Cricketclubspelers in Nederland en vrijwilligers daar omheen hebben voor hun arbeidsinhoud te maken met hun eigen verenigingsbestuur, met de KNCB en met de International Cricket Council (ICC) die fungeert als wereld cricketbond. Omdat de KNCB 'Associate Member' van het ICC is, behoort ze de cricketwetten (laws of cricket) te volgen, 42 in totaal. De eerste publicatie op schrift stamt uit 1788 en wordt door de Marylebone Cricket Club (MCC) in Londen beheerd. De wetten zijn algemeen gehanteerde spelregels. Per wedstrijd dienen aanvullende afspraken gemaakt te worden. De KNCB zorgt ervoor dat Nederlandse clubs op één manier spelen, zodat onderlinge wedstrijden mogelijk zijn. Daarnaast zijn er nogal wat 'ongeschreven regels', vooral gedragsregels. Zij wijken behoorlijk af van gangbare regels bij andere sporten. Het gaat bij cricket nadrukkelijk niet alleen om het cricketspel maar ook om de cricketomgeving. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling te roepen op of rond het cricketveld, hoe spannend het spel ook is. En de umpire (scheidsrechter) heeft altijd gelijk. Hooguit wordt er 'How's that?' gevraagd om een beslissing uit te lokken.

De belangrijkste arbeidsvoorwaarde in het cricketspel is de omgang met elkaar tijdens en rond het spel. Omdat er niet zoveel gecricket wordt in Nederland kent iedereen elkaar goed. Men ziet de club als een verlengde van de huiskamer. Cricket is een 'way of living'. Voor arbeidsomstandigheden is volop aandacht. Beschermingsmiddelen worden streng toegepast, deze gaan verder dan de gebruikelijke fysieke bescherming. Lang buiten zijn betekent bijvoorbeeld blootstelling aan de zon en om die reden worden bijvoorbeeld 'smeerpauzes' voor zonnebrandcrème gehouden. Of worden speeltijden aangepast aan de ramadan, rekening houdend met spelers die niet mogen eten en drinken.

De 'schuifjes' brengen het volgende beeld over de kwaliteit van de vrijwillige inzet bij de cricketspelers, verbonden aan de KNCB:

Tabel 78 Schuifjes cricketspelers Nederland

Huidige stand van de schuifjes cricketspelers in Nederland					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

De Nederlandse Boksbond

De Nederlandse Boksbond (NBB) is in 1911 opgericht en stelt zich ten doel alle facetten van de bokssport te promoten. Dit geldt zowel voor het Olympisch Boksen (amateur boksen) als het (semi)beroepsboksen. In augustus 2013 werden door de NBB de Europese jeugd boks kampioenschappen georganiseerd (17-19 jaar) in het kader van de EUBC (European Youth Boxing Championship). Deze kampioenschappen werden in het Topsportcentrum van Rotterdam gehouden. Het EUBC werd georganiseerd onder auspiciën van de European Boxing Confederation. De Nederlandse Boksbond heeft de organisatie ondergebracht in een Stichting die voor de concrete uitvoering zorgde. Tijdens dit project deden circa 250 topboksers mee uit 40 Europese landen.

De arbeidsinhoud van de organisatie van het topsportevenement werd bepaald aan de hand van alle activiteiten die nodig waren om het evenement mogelijk te maken. Deze activiteiten werden door teams van vrijwilligers opgepakt, soms in combinatie met de inzet van professionals. De accreditatie van spelers bijvoorbeeld is een belangrijk onderdeel waar een specifieke procedure gevold moet worden, waar een bedrijf voor is ingehuurd. De vrijwilligers die de accreditatie mede begeleidden draaiden mee in deze procedure nadat zij door dit bedrijf waren ingewerkt. Ook voor het begeleiden van officials, trainers en verzorgers werden teams van vrijwilligers ingezet. Maar ook voor beveiliging en voor het licht en geluid. Kortom, er waren veel en verschillende soorten vrijwilligers nodig bij dit project. De arbeidsvoorwaarden kregen invulling doordat vrijwilligers de kans kregen, via hun inzet, om een topevenement mogelijk te maken en hier deelgenoot van te zijn. Veel van de vrijwilligers zaten al in het bestand van de NBB en wilden zich juist vanwege het evenement graag inzetten. Het feit dat dit mogelijk was, was al een beloning.

De arbeidsverhoudingen werden bepaald door de NBB. Het welslagen van het evenement was afhankelijk van de specifieke invulling door de teams van vrijwilligers van hun werkzaamheden. Deze waren tot in detail uitgedacht van te voren en hierover waren afspraken met de vrijwilligers gemaakt. De NBB kon het zich niet permitteren dat vrijwilligers zich niet aan deze afspraken zouden houden. Er was dus geen sprake van een eigen invulling van taken door de betrokken vrijwilligers, wel werden zij geacht deze zelfstandig en met verstand uit te voeren. Omdat het om een evenement van een week ging, was dit geen probleem. Van risico's was niet zodanig sprake dat deze collectief waren geregeld door de NBB. De arbeidsomstandigheden waren dus individueel georganiseerd.

De 'schuifjes' drukken de kwaliteit van de vrijwillige inzet bij het project 'European Youth Boxing Championship', uitgevoerd door de NBB, als volgt uit:

Tabel 79 Schuifjes project 'European Youth Boxing Championship' door de NBB

Huidige stand van de schuifjes project NBB					
Functiebeschrijving niet aanwezig					Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom					Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld					Risico collectief geregeld

De Vrijwilligerscentrale Zwolle

De Vrijwilligerscentrale werkt primair voor het gebied van de gemeente Zwolle. Er zijn 15 betaalde medewerkers, de meeste van hen werken parttime. De gemeente Zwolle is hoofdfinancier. In Overijssel is een vereniging voor alle vrijwilligerscentrales actief. Doel is om ervaringen uit te wisselen en elkaar op de hoogte te houden. Met name voor mensen die in hun eentje een vrijwilligerscentrale runnen is het van belang om op deze manier kennis en ervaringen uit te kunnen wisselen. Ook kunnen sommige zaken gezamenlijk opgepakt worden, zoals het organiseren van cursussen.

De Vrijwilligerscentrale communiceert over de inhoud van werkzaamheden via functiebeschrijvingen. Voor de vrijwilligers die werk zoeken is er een portal ontwikkeld waar niet alleen vacatures door bedrijven opgezet worden, maar waar vrijwilligers ook hun talenten presenteren. Het effect is dat twee soorten vrijwilligers bediend worden. De wat oudere vrijwilliger wil in een vacaturebank kunnen zoeken. De wat jongere generatie wil juist aangeven wat ze te bieden heeft. Dit type vrijwilliger zoekt anders naar werk dan veel organisaties weten. Vacatures worden op een originele manier benoemd; "Gezocht: Sint Nicolaas 2013 (M/V)". Ook ondertitels kunnen heel belangrijk zijn. De arbeidsvoorwaarden zijn typisch voor die van verenigingen en Stichtingen, die werk doen dat het algemeen nut dient, waar de Vrijwilligerscentrale voor bemiddelt. Vrijwilligerswerk in oorspronkelijke zin, waarbij de vrijwilligers gemotiveerd zijn omdat ze het werk dat ze doen leuk vinden en dit als intrinsieke beloning geldt voor hetgeen ze doen.

De Vrijwilligerscentrale constateert dat ze zich meer gaat richten op ook andere typen vrijwilligersorganisaties en –initiatieven, omdat er in toenemende mate vrijwilligerswerk is dat niet in het jasje van bestaande rechtsvormen is gegoten. Probleem daarbij is dat de scheiding tussen profit en non-profit onduidelijk kan zijn. Dientengevolge komen allerlei vragen op over verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid, die lastig te beantwoorden zijn. Met een organisatie waar dit duidelijk geregeld is, is het helder hoe er over en weer gewerkt wordt en wat je aan elkaar hebt. Voor de Vrijwilligerscentrale is het lastig om zicht te houden op de arbeidsverhoudingen waarbinnen een vrijwilliger werkt.

Nadat er een bemiddelingsactiviteit is uitgevoerd is het lastig om te borgen dat een vrijwilliger daadwerkelijk aan de slag gaat, na te gaan of deze zich blijft inzetten of hoe dat gebeurt. En of deze er op een gegeven moment mee ophoudt en wat de redenen daarvoor zijn. Er zijn 1200 aangesloten organisaties die met vrijwilligers werken, dus feitelijk is het van groot belang om te weten wat er in de praktijk gebeurt. Dit geldt ook voor de arbeidsomstandigheden. Hoewel er in het voortraject afspraken gemaakt worden over de begrenzing van de werkzaamheden van de vrijwilliger en eventuele risico's die met het werk gemoeid zijn, alsmede over de manier waarop hiermee omgegaan zal worden, komt het er op aan dat een vrijwilliger en de organisatie voor wie bemiddeld wordt zich hier beiden aan houden.

De ‘schuifjes’ die de kwaliteit van de vrijwillige inzet uitdrukken waar de Vrijwilligerscentrale Zwolle voor bemiddelt en die de Vrijwilligerscentrale zelf borgt door de manier waarop zij bemiddelt zien er als volgt uit:

Tabel 80 Schuifjes VC Zwolle

Huidige stand van de schuifjes VC Zwolle					
Functiebeschrijving niet aanwezig			■		Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning	■				Monetaire beloning
Medewerker is autonoom		■			Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■				Risico collectief geregeld

7.3.7.3 Campaigning organisaties

In paragraaf 7.3.1 is aangegeven dat de karakteristiek van deze organisaties, van de werkzaamheden die worden uitgevoerd gekoppeld aan de kwaliteitskenmerken, er schematisch als volgt uit ziet, zie tabel 81:

Tabel 81 Campaigning organisaties

Campaigning					
Functiebeschrijving niet aanwezig	■				Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning					Monetaire beloning
Medewerker is autonoom		■			Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld		■			Risico collectief geregeld

Hierna worden vier campaigning organisaties nader belicht: Amnesty International, het Humanistisch Verbond, de Partij van de Arbeid en Unicef. Voor dit soort organisaties geldt dat de kwaliteit van de vrijwillige inzet in hoge mate bepaald wordt door de mogelijkheid van zelfsturing door de vrijwilliger. Het risico in de betreffende organisaties dient afhankelijk van de aard van de betreffende activiteiten op belangrijke onderdelen bovendien collectief geregeld te worden.

Amnesty International

Amnesty International (AI) is een vereniging die de naleving van de mensenrechten beoogt, zoals vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties en in andere internationale mensenrechtendocumenten. De Nederlandse inzet wordt vormgegeven vanuit het hoofdkantoor in Amsterdam. Als het gaat om de arbeidsinhoud geldt voor campaigning organisaties dat de mensen die zich inzetten zo veel mogelijk ruimte moeten hebben om aan de acties van deze organisaties te werken. Het werken met functiebeschrijvingen ligt dan niet voor de hand. Bij AI wordt wel met dergelijke beschrijvingen gewerkt. Deze zijn weliswaar globaal, zodat een medewerker de vrijheid heeft om in de praktijk zo veel mogelijk naar eigen inzicht te kunnen handelen, maar vormen een uitgesproken onderdeel van de sturing van de organisatie. Namelijk om mensen te werven en te selecteren, om vrijwilligerscontracten op te baseren en om voortgangsgesprekken op te baseren. Voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden wordt door AI vooral ingespeeld op de intrinsieke motivatie van vrijwilligers. Niet alleen de mogelijkheid om uit verschillende soorten functies te kiezen ondersteunt dit, maar ook bijvoorbeeld cursussen en opleidingen. In het contact tussen mentor en vrijwilliger is bovendien het uitspreken van waardering voor de inzet van de vrijwilliger een belangrijk punt van aandacht.

Als het gaat om de arbeidsverhoudingen hebben vrijwilligers bij AI veel ruimte, maar maken zij onderdeel uit van de totale organisatie, waar ook veel betaalde krachten werken. De werkzaamheden die zij uitvoeren zijn begrensd door de projectmatige werkwijze die gehanteerd wordt. De arbeidsomstandigheden, tot slot, zijn bij campaigning organisaties in het algemeen niet collectief geregeld in de vorm van verzekeringen. Bij AI is dit niet aan de orde. Voor zover je al van ‘bescherming’ kan spreken geldt in een enkel geval de bijzondere arbeidsomstandigheid dat vrijwilligers zich zo inzetten voor hun idealen dat de begrenzing hiervan onderwerp van gesprek kan zijn.

De ‘schuifjes’ vallen bij het secretariaat van Ai alles bij elkaar anders uit dan je zou verwachten bij een campaigning organisatie:

Tabel 82 Schuifjes landelijk secretariaat Ai

Huidige stand van de schuifjes bij landelijk secretariaat vrijwilligers Ai					
Functiebeschrijving niet aanwezig				■	Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning		■	■		Monetaire beloning
Medewerker is autonoom				■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld				■	Risico collectief geregeld

Humanistisch Verbond

Het Humanistisch Verbond (HV) is een vereniging op humanistische grondslag. Het HV maakt zich sterk voor waarden als zelfbeschikking, gelijke behandeling en verdraagzaamheid. Daarbij staat de keuzevrijheid van individuen en hun eigen verantwoordelijkheid centraal. De vrijwilligers van het HV zijn georganiseerd rond 40 lokale afdelingen. Het hoofdbestuur bestaat ook uit vrijwilligers. Op het secretariaat wordt gewerkt met zowel betaalde- als vrijwillige inzet. Een vrijwilliger hoeft niet altijd lid van de vereniging te zijn.

De arbeidsinhoud is ruim gedefinieerd bij het HV. De maatschappij verlangt dat werkzaamheden die uitgevoerd worden door vrijwilligers steeds concreter worden gedefinieerd en gespecificeerd. Het opknippen van klussen is voor het HV een goede manier om hier invulling aan te geven. Voor zover er met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden al over beloningen gesproken wordt, zijn deze zuiver symbolisch van aard. Mensen zetten zich vrijwillig in bij een van de lokale afdelingen, waar alle ruimte is om te doen wat aanspreekt. Dat is in zichzelf al een vorm van belonen. HV is bovendien financieel onafhankelijk, waardoor er zonder inmenging van geldschietters bepaald kan worden wat er aan activiteiten georganiseerd wordt. De arbeidsverhoudingen zijn zodanig dat lokale afdelingen en vrijwilligers daarbinnen, autonoom zijn om jaarlijks te bepalen welke activiteiten ontplooid worden. Voorwaarde is dat hiervoor een werkplan gemaakt wordt en dat de activiteiten een humanistische grondslag hebben. Het werk zelf brengt geen of nauwelijks risico's met zich mee en wordt niet collectief georganiseerd als arbeidsomstandigheid.

De schuifjes staan, conform hetgeen je bij een organisatie als het HV zou verwachten, vrijwel volledig op de plek die hiervoor is aangeduid voor campaigning organisaties:

Tabel 83 Schuifjes Humanistisch Verbond

Huidige stand van de schuifjes Humanistisch Verbond					
Functiebeschrijving niet aanwezig	■	■	■	■	Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning	■	■	■	■	Monetaire beloning
Medewerker is autonoom	■	■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■	■	■	■	Risico collectief geregeld

Partij van de Arbeid

De Partij van de Arbeid (PvdA) is een landelijk opererende politieke partij binnen het Nederlandse staatsbestel. De signatuur van de PvdA is progressief en sociaaldemocratisch. De partij is sinds de oprichting onafgebroken vertegenwoordigd geweest in de Eerste en Tweede Kamer en heeft aan dertien kabinetten deelgenomen gedurende zes aaneengesloten periodes. De PvdA heeft zo'n 400 lokale afdelingen waarin de leden en vrijwilligers zijn ondergebracht. Dit zijn autonome groepen. Vanuit het landelijk kantoor wordt beleid ontwikkeld voor allerlei zaken die met de vrijwilligers te maken hebben.

De PvdA merkt met betrekking tot de arbeidsinhoud dat het in deze tijd niet meer mogelijk is om in het algemeen, zonder nadere duiding, aan iemand te vragen of hij of zij vrijwilliger wil worden. De PvdA heeft om die reden functies getypeerd, die uiteen vallen in twee soorten functies. Namelijk functies binnen en buiten de campagne. Het benoemen van functies helpt om mensen te kunnen vragen zich vrijwillig in te zetten. Zij kunnen zelf kiezen welke werkzaamheden het meeste aanspreken. Ook als iemand maar een minuut per dag heeft om zich voor de PvdA in te zetten, is het de kunst dit te laten gebeuren. Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden geldt dat mensen zich inzetten omdat zij mee willen werken aan het realiseren van de doelen waar de PvdA voor staat, maar ook omdat het in de praktijk gezellig is om met gelijkgestemden aan een activiteit te werken.

Als het gaat om de arbeidsverhoudingen is de PvdA druk bezig om beleid te ontwikkelen op grond waarvan er makkelijk en snel mensen bereid gevonden kunnen worden zich als vrijwilliger in te zetten. De overweging om lid van de partij te worden resulteert niet automatisch in inzet als vrijwilliger. De PvdA wil op allerlei innovatieve manieren mensen aan zich binden en aansluiten op wat er in de maatschappij leeft. De arbeidsomstandigheden van vrijwilligers hebben een bijzonder karakter omdat het om een politieke organisatie gaat waar zeker in campagnetijd veel en intensief uren gemaakt worden. Het werk zelf kan vanwege de grote betrokkenheid van mensen in sommige situaties tot spanning leiden, omdat iemand dicht op de materie zit en er enige ondersteuning nodig is in iemands richting om weer de nodige afstand te krijgen.

De 'schuifjes' zijn bij de PvdA enigszins in afwijking van hetgeen verwacht kan worden bij een campaigning organisatie:

Tabel 84 Schuifjes PvdA

Huidige stand van de schuifjes PvdA					
Functiebeschrijving niet aanwezig	■	■	■	■	Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning	■	■	■	■	Monetaire beloning
Medewerker is autonoom	■	■	■	■	Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld	■	■	■	■	Risico collectief geregeld

UNICEF

UNICEF is de kinderrechtenorganisatie van de Verenigde Naties. Als onderdeel van de VN ziet zij erop toe dat het internationale Verdrag voor de Rechten van het Kind overal ter wereld wordt nageleefd. UNICEF komt op voor de rechten van alle kinderen en heeft een opdracht: ervoor zorgen dat elk land de rechten van kinderen respecteert en naleeft. UNICEF Nederland is één van de 36 Nationale UNICEF-comités en werft fondsen voor het werk van UNICEF en geeft daar voorlichting over. UNICEF Nederland wordt in haar werk gesteund door ca. 4000 vrijwilligers, georganiseerd in 69 Regionale Comités. De vrijwilligers geven gastlessen op scholen, benaderen bedrijven voor samenwerking of verkopen vanuit huis of winkels de bekende UNICEF-kaarten en –geschenken en organiseren evenementen. UNICEF heeft ca. 310.000 vaste donateurs die leden worden genoemd. Verder worden inkomsten verworven via eenmalige donaties, samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven en donaties van organisaties zoals de Nationale Postcode Loterij.

De arbeidsinhoud van het werk van vrijwilligers is sterk gewijzigd in de loop van de tijd. Waar vrijwilligers decennialang vorm gaven aan UNICEF door de verkoop van kaarten, geven zij nu vooral voorlichting op scholen of bemannen zij stands tijdens manifestaties. Functiebeschrijvingen werden ingevoerd toen UNICEF een professionele organisatie werd en zijn nu onderdeel van de totale organisatie, waar het primaire proces door betaalde krachten vorm wordt gegeven. De sterke nadruk op professionaliteit en de relatief ondergeschikte rol die vrijwilligers hierbij spelen, leidt er op dit moment toe dat UNICEF opnieuw naar de balans tussen de werkwijze die gevolgd wordt voor betaalde krachten en voor vrijwillige inzet gebruikt wordt. Dit mede vanwege het feit dat ook vrijwilligers een behoorlijke afstand ervaren in de richting van de organisatie en tegelijkertijd onvoldoende ruimte om hun werk naar eigen inzicht te doen. Tegelijkertijd ziet UNICEF zichzelf genoodzaakt om conform allerlei procedures te werken, omdat geldschieters dit van hen verlangen.

De arbeidsvoorwaarden weerspiegelen enerzijds de ‘goede oude tijd’ in de vorm van symbolische beloningen zoals oorkondes, speldjes als een vrijwilliger 10 of 25 jaar actief is en daarnaast beloningen die dicht tegen de betaalde inzet aanzitten, zoals de mogelijkheid om na een intake en opleiding in een gecertificeerde functie actief te zijn. Ook de arbeidsverhoudingen maken beide kanten zichtbaar: in principe mag elke vrijwilliger lokaal zelf bepalen aan welke activiteiten hij of zij wil meedoen, maakt hier een plan voor en UNICEF stelt materialen en middelen ter beschikking. Vanwege de noodzakelijke controle op de besteding van gelden wordt via rapportages aan een van de betaalde krachten van UNICEF verantwoording afgelegd en wordt de boekhouding jaarlijks gecontroleerd. De werkzaamheden zelf brengen zo weinig risico’s met zich mee dat hiervoor geen collectieve voorzieningen zijn getroffen. De arbeidsomstandigheden worden dus individueel bepaald en begrensd.

De ‘schuifjes’ schetsen het volgende beeld van UNICEF:

Tabel 85 Schuifjes UNICEF

Huidige stand van de schuifjes bij UNICEF				
Functiebeschrijving niet aanwezig				Functiebeschrijving op schrift
Symbolische beloning				Monetaire beloning
Medewerker is autonoom				Medewerker is ondergeschikt
Risico individueel geregeld				Risico collectief geregeld

7.3.8 Bespiegelingen en vervolgvragen

In dit hoofdstuk is een eerste validatie uitgevoerd van de vier hypothesen die op basis van de bevindingen in de onderzoeksomgeving tot stand zijn gekomen. Het zicht op de wereld die besloten ligt in de hypothesen is dus aanmerkelijk vergroot. Er werd in dit hoofdstuk van drie kanten naar de hypothesen gekeken: zij werden theoretisch verfijnd door de typologie van vrijwilligersorganisaties te leggen naast de kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet zoals deze uit de onderzoeksomgeving naar voren waren gekomen ('schuifjes' kwaliteit van de inzet per type vrijwilligersorganisatie), zij werden in de praktijk getoetst aan de hand van diepte interviews met ruim vijftientig vrijwilligersorganisaties en de uitkomsten van de interviews werden weer gekoppeld aan de theoretisch verfijnde indeling van vrijwilligersorganisaties, dat wil zeggen aan de 'schuifjes'. Er werd dus niet alleen naar de hypothesen afzonderlijk, maar ook naar hun samenhang gekeken. Juist deze stap leverde een nadere kijk op de werking van kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet op.

In het besef dat hiermee slechts een aantal bepalende factoren in beeld zijn gekomen, zie de opmerkingen aan het begin van dit hoofdstuk over de contingentietheorie, is het beeld na deze eerste validatie dat de hypothesen verbreed kunnen worden tot ook andere organisaties dan de onderzoeksomgeving. Ook dat het betekenisvol is om de samenhang tussen de vier hypothesen met de 'schuifjes' voor ieder van de typen vrijwilligersorganisaties te visualiseren. Zij maken enerzijds op beeldende wijze inzichtelijk hoe de samenhang er in de betreffende organisatie uit ziet en anderzijds dat er sprake is van allerlei nuances. Deze zouden op hun beurt nader uitgediept en verder verbreed moeten worden in vervolgonderzoek. In het navolgende komt dit alles aan de orde.

Vrijwilligersorganisaties aan het woord

De hypothesen verwoorden wat breed bij vrijwilligersorganisaties speelt: de betreffende organisaties constateren zonder uitzondering dat de manier waarop en de mate waarin er met functiebeschrijvingen, beloningen, autonomie of risicomangement wordt omgegaan gerelateerd moeten worden aan de inzet van vrijwilligers omdat dergelijke verbindingen de bereidheid van vrijwilligers om zich in te (blijven) zetten nadrukkelijk beïnvloeden. Hoewel organisaties uiteindelijk wel voldoende vrijwilligers weten te vinden en deze wel (weer) aan zich weten te binden, worstelen zij hiermee. Zij onderkennen het belang van ieder van de kwaliteitskenmerken afzonderlijk en besteden hier uitgebreid aandacht aan. Hier is vaak beleid voor, of is dit in ontwikkeling. Veel organisaties willen bewust met de kwaliteit van de vrijwillige inzet omgaan, maar weten eigenlijk niet goed hoe.

De worsteling ontstaat vaak als wet- en regelgeving doorgevoerd moeten worden van de overheid en vrijwilligers zich hier opnieuw op moeten instellen, of wanneer het werkproces heringericht moet worden overeenkomstig de wensen van geldschietters uit het bedrijfsleven. Of als de organisatie zichzelf vooral heeft doorontwikkeld als professionele organisatie, waar primair door betaalde krachten bepaald wordt hoe het werkproces er uit ziet. (Historisch) gegroeid evenwicht tussen de werking van de kwaliteitskenmerken wordt in dergelijke situaties verstoord en wordt vervolgens al zoekend weer hervonden. Mochten dit soort bespiegelingen de indruk wekken dat het kommer en kwel is bij de bezochte organisaties: dat is zeker niet het geval. De enorme drive en het enthousiasme van betrokkenen bij de organisaties versluieren de complexiteit van de situatie waarin zij zitten eerder dan dat deze in volle omvang zichtbaar wordt.

De vier hypothesen en 'service delivery' organisaties

Geen van de 'service delivery organisaties' die in dit hoofdstuk beschreven werden hebben de 'schuifjes' die de kwaliteit van de vrijwillige inzet in hun organisatie visualiseren op de plek staan waar je deze zou verwachten. Het evenwicht dat in dergelijke organisaties idealiter wordt gevonden tussen sturing door anderen dan de vrijwilligers zelf als het gaat om de organisatie van het werk en de zelfstandigheid en zelfsturing van de vrijwilliger als het gaat om de uitvoering van het werk, is bij ieder van de vijf beschreven organisaties anders en wijkt behoorlijk af van de theoretische verfijning aan het begin van dit hoofdstuk.

De beschreven organisaties staan ver af van het evenwicht dat in de onderzoeksomgeving aanwezig was, immers, de Commissie Lourdes van de Orde van Malta is een 'service delivery' organisatie. Dit werpt de vraag op of deze casus een zwarte zwaan is tussen witte zwanen. Opvallend verschil tussen de onderzoeksomgeving en de vijf beschreven organisaties in dit hoofdstuk is dat de Commissie Lourdes al decennialang consequent op dezelfde manier werkt en er in slaagt om zich te handhaven in een veranderende omgeving zonder uit evenwicht te raken. Sterker nog, uit alles blijkt dat de kwaliteit van de vrijwillige inzet vanwege de gevonden balans hoog is in de onderzoeksomgeving.

Helder is dat veel van de beschreven organisaties zich in een speelveld bevinden waar met allerlei ontwikkelingen rekening gehouden moet worden, of dit nu vanuit de overheid of het bedrijfsleven is in de vorm van wet- en regelgeving of eisen die aan de besteding van gelden worden gesteld. Ook maatschappelijk wordt druk op de betreffende organisaties uitgeoefend om 'met de tijd mee' te gaan. De vraag is vooral hoe zij enerzijds kunnen inspelen op de ontwikkelingen die op hen afkomen, anderzijds hoe zij hun eigenheid kunnen bewaren omdat juist deze van belang is voor de kwaliteit van de vrijwillige inzet.

De vier hypothesen en 'mutual support' organisaties

Net als het geval was bij de 'service delivery' organisaties geven de 'schuifjes' van de beschreven 'mutual support' organisaties een ander beeld van de kwaliteit van de vrijwillige inzet dan op het eerste gezicht verwacht zou worden. Waar de schuifjes bij dit soort organisaties vrijwel allemaal aan de linkerkant staan, komt uit de praktijk van de beschreven organisaties een ander en bovendien onderling sterk wisselend beeld naar voren. Alleen de werkzaamheden van de beschreven Vrijwilligerscentrale komen aardig overeen met de verwachting.

Een voor de hand liggende verklaring voor het feit dat de 'schuifjes' anders zijn dan de verwachting, is dat 'mutual support' organisaties die sportactiviteiten organiseren met spelregels te maken hebben die strak nageleefd moeten worden. Dit impliceert dat de kwaliteitskenmerken op onderdelen wat meer naar het midden zouden moeten schuiven. Deze algemene verklaring komt echter evenmin overeen met hetgeen de beschreven organisaties laten zien, namelijk een versnipperd beeld waarbij de schuifjes per organisatie sterk verschillen en soms links en dan weer rechts staan. Maar ook hier is mogelijk een algemene verklaring voor, namelijk dat het om heel verschillende typen sporten gaat.

Duidelijk is dat er zeker geen sprake is van één praktijk bij dergelijke organisaties en dat er meer, breder en dieper gekeken moet worden naar organisaties die onder de definitie van 'mutual support' organisaties vallen om relevante nuances te kunnen onderscheiden.

De vier hypothesen en 'campaigning' organisaties

Bij de 'campaigning' organisaties vallen vooral de verschillen tussen de beide organisaties op die juist overeen komen met hetgeen verwacht zou worden op grond van de theoretische verfijning aan het begin van dit hoofdstuk en de beide andere organisaties waar dit helemaal niet het geval is.

Bij het Humanistisch Verbond en de Partij van de Arbeid komen de schuifjes vrijwel overeen met hetgeen van een 'campaigning' organisatie verwacht kan worden. Werkzaamheden worden niet of nauwelijks in functiebeschrijvingen gegoten en als dit al gebeurt, dan hooguit globaal of op creatieve wijze, de beloning van vrijwilligers zit vooral in het werk zelf en de symboliek daar omheen, vrijwilligers zijn in hoge mate autonoom en waar sprake is van risico's worden deze via maatwerk georganiseerd. Bij zowel Amnesty International als UNICEF is de situatie heel anders. Beiden werken met vrijwillige inzet, maar wordt deze volledig gestuurd door het hoofdkantoor van Amnesty International respectievelijk van UNICEF. Zeker bij UNICEF is het besef aanwezig dat het effect in hun geval is dat de afstand van vrijwilligers tot de organisatie te groot is geworden en dat dit ten koste gaat van hun betrokkenheid. Voor Amnesty International geldt daarentegen dat hun werkwijze in hun beleving juist past bij het type werk dat gedaan wordt.

Uit hetgeen naar voren is gekomen bij de bezochte 'mutual support' organisaties blijkt dat hetgeen verwacht kan worden van de kwaliteit van de vrijwillige inzet vanwege de typologie van de organisatie en het type werk dat gedaan wordt aardig overeenkomt met de praktijk. Dit neemt niet weg dat juist de afwijkingen die in de praktijk ook geconstateerd worden nader onderzoek vergen van de theoretische verfijning uit het begin van dit hoofdstuk.

Vervolgonderzoek

Er is nader onderzoek nodig naar de doorwerking van de betekenis van ieder van de hypothesen en naar hun samenhang. Ieder van de 'schuifjes' die de kwaliteit van de vrijwillige inzet in een bepaald type vrijwilligersorganisatie uitdrukken vraagt nadere nuancering en verfijning.

Vragen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn:

Organisatietypologie en functiebeschrijvingen

welke belemmeringen voor vrijwillige inzet kunnen ontstaan als gevolg van het gebruik van functiebeschrijvingen in organisaties die met vrijwillige inzet werken, nader gespecificeerd naar type vrijwilligersorganisatie?

wat moeten de betreffende typen organisaties doen bij de vormgeving van de werkplek, het systeem in de organisatie, om dergelijke belemmeringen voor vrijwillige inzet te voorkomen of op te heffen?

Organisatietypologie en beloning

wat moeten organisaties die met vrijwillige inzet werken, nader gespecificeerd naar type vrijwilligersorganisatie doen bij de vormgeving van de werkplek, het systeem in de organisatie, om te voorkomen dat de vrijwilligers vanwege de aard van hun organisatie en het werk dat daar gedaan wordt niet meer maar juist minder willen gaan werken?

Organisatietynologie en autonomie

hoe kunnen organisaties die met vrijwillige inzet werken, nader gespecificeerd naar type vrijwilligersorganisatie, zo inspelen op het kwaliteitskenmerk autonomie dat dit in balans is met de aard van hun organisatie en het werk dat daar gedaan wordt en tevens met de wens die de vrijwilliger heeft om zowel zijn eigen werkgever als werknemer te kunnen zijn?

wat kunnen organisaties die met vrijwillige inzet werken doen om de vrijwilliger als klant te beschouwen en te behandelen, in overeenstemming met de aard van hun organisatie en het werk dat daar gedaan wordt?

Organisatietynologie en risicomanagement

wat kunnen organisaties die met vrijwillige inzet werken, nader gespecificeerd naar type vrijwilligersorganisatie doen om het risico dat het werk van hun organisatie met zich mee kan brengen aan de ene kant collectief af te dekken en aan de andere kant in te spelen op de wens van vrijwilligers om juist enig risico te lopen en de grenzen zo ver op te zoeken dat zelfs masochistisch gedrag vertoond kan worden?

Conclusie

Vrijwilligerswerk speelt een belangrijke rol in vele maatschappelijke sectoren in de Nederlandse samenleving. De inzet van vrijwilligers wordt sinds jaar en dag beschouwd als belangrijk onderdeel van de inrichting van de civil society. Vrijwilligers zijn vaak (jarenlang) of tijdelijk actief in de sport, de zorg, het onderwijs en in de welzijnssector. In de zorg wordt de inzet van vrijwilligers steeds belangrijker, mede vanwege de stijgende kosten in deze sector. De Wmo, die per 1 januari 2007 is ingevoerd, vormt de basis van het huidige stelsel van zorg en welzijn in Nederland. Uitgangspunt is dat de zorg dichtbij de burger, flexibel en met een grote inzet van mantelzorgers en vrijwilligers wordt gegeven.

Belangrijkste doel van het onderzoek was om vanuit personeels- en bedrijfskundig perspectief te zoeken naar het antwoord op de vraag wat kenmerkend is voor de kwaliteit van vrijwillige inzet, zodat vrijwilligersorganisaties kunnen weten hoe ze vrijwilligers kunnen vinden, boeien en binden. Hier werd onderzoek naar gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvragen: 1. Wat kenmerkt de Kwaliteit van de Arbeid in de onderzoeksomgeving? 2. Welke centrale thema's kunnen worden benoemd op basis van die kwaliteitskenmerken? 3. Welke hypothesen kunnen worden geformuleerd als basis voor theorieontwikkeling over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet?

De onderzoeksomgeving betrof de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, een internationaal opererende associatie, waar de Orde van Malta, Associatie Nederland onderdeel van uitmaakt. De Commissie Lourdes maakt jaarlijks een reis naar Lourdes met hulpbehoevenden. Tijdens deze reis zetten zich ruim honderd vrijwilligers in voor een aangenaam verblijf van de hulpbehoevenden. Hiervoor wordt een vast programma gevolgd, volgens een werkwijze die al anderhalve eeuw wordt gevolgd op het heiligdom van Lourdes door de vele tienduizenden vrijwilligers die daar maandelijks onder auspiciën van de Hospitalité de Notre Dame de Lourdes actief zijn.

Conclusie is dat de manier waarop en de mate waarin door organisaties die met vrijwillige inzet werken met functiebeschrijvingen, beloningen, autonomie of risicomanagement omgaan nadrukkelijk van invloed zijn op de bereidheid van vrijwilligers om zich in te (blijven) zetten en daarmee op de kwaliteit van hun inzet. Hiervoor werden aan het eind van het onderzoek vier hypothesen geformuleerd die uitdrukken dat als geen aandacht aan ofwel functiebeschrijvingen, beloningen, autonomie of risicomanagement wordt besteed dit desastreus is voor de kwaliteit van de vrijwillige inzet in een organisatie. Achter deze hypothesen gaat een wereld schuil van rijke informatie over de kwaliteit van vrijwillige inzet, waarvan nader onderzoek moet uitwijzen op welke manier de hypothesen op ook andere organisaties van toepassing zijn. Hier werd al een uitstapje naar gemaakt door aan het slot van het onderzoek een eerste validatie van de hypothesen uit te voeren.

Een rondgang langs ruim vijftig vrijwilligersorganisaties na de vorming van de hypothesen duidt er op dat deze inderdaad de onderwerpen benoemen die belangrijk zijn voor de betreffende organisaties om vrijwilligers aan zich te binden en voor zich te behouden. De rondgang leert ook dat er op dit punt een dagelijkse worsteling gaande is, het geweldige enthousiasme en het enorme commitment van alle betrokkenen bij de organisaties ten spijt. De behoefte om verder te komen met de betreffende onderwerpen is groot.

De zogenaamde 'schuifjes', aan de hand waarvan de kwaliteitskenmerken uit de onderzoeksomgeving gekoppeld werden aan de typologie van vrijwilligersorganisaties en vervolgens

verbonden werden met hetgeen aangetroffen werd bij ruim de helft van de bezochte organisaties, vormden een ander onderdeel van deze eerste validatie. Namelijk om een enig zicht te krijgen op de samenhang van de vier hypothesen. Of het nu om 'service delivery', 'mutual support' of 'campaigning' organisaties ging, in bijna alle gevallen weken de 'schuifjes', dus de kwaliteit van de vrijwillige inzet in de betreffende organisaties, af van hetgeen verwacht zou kunnen worden op basis van de theoretische verfijning die aan dit onderdeel van de validatie ten grondslag lag.

Hoewel de 'schuifjes' slechts enkele bepalende factoren uitdrukken –de hypothesen zijn in navolging van de contingentietheorie zeker niet 'one fits all' – is wel duidelijk dat vrijwilligersorganisaties er baat bij zouden hebben als zij de kwaliteit van de vrijwillige inzet veel gericht kunnen beïnvloeden dan zij nu doen. De Commissie Lourdes van de Orde van Malta lijkt inderdaad de spreekwoordelijke zwarte zwaan tussen vrijwilligersorganisaties te zijn, waarbij opvalt dat de Commissie Lourdes al decennialang consequent op dezelfde manier werkt en er in slaagt om zich te handhaven in een veranderende omgeving zonder uit evenwicht te raken. Sterker nog, uit alles blijkt dat de kwaliteit van de vrijwillige inzet vanwege de gevonden balans hoog is in de onderzoeksomgeving.

Er vanuit gaande dat de 'schuifjes' na een eerste validatie aan het eind van dit onderzoek beschouwd kunnen worden als een eerste waardevolle duiding van de samenhang van de vier hypothesen kan de kwaliteit van de vrijwillige inzet bij veel van de onderzochte organisaties verder ontwikkeld worden. Nader onderzoek moet uitsluitsel geven over de vraag hoe dat zou moeten gebeuren. Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal vragen die in dergelijk onderzoek aan de orde zouden moeten komen.

De frictie tussen vraag en aanbod, tussen hetgeen vrijwilligers graag willen doen en organisaties die met vrijwilligers werken van hen vragen, is aan de hand van het uitgevoerde onderzoek dus niet opgelost. Dat was ook niet de ambitie. Wel om te verkennen wat kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet zijn die organisaties kunnen helpen om vraag en aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten. Dat heeft het onderzoek in ieder geval opgeleverd.

Samenvatting

Nooit was er zoveel aandacht voor vrijwilligerswerk als in deze tijd: de roep om vrijwillige inzet, bijvoorbeeld in de zorg, neemt steeds toe. Dat heeft een reden: er zijn steeds meer mensen en organisaties nodig om de werkzaamheden te verrichten die de markt ('business administration') of de overheid ('public administration') niet uitvoert. Vraag en aanbod van vrijwilligerswerk sluiten echter niet altijd even goed op elkaar aan.

De afgelopen decennia is er veel wetenschappelijk onderzoek naar vrijwilligerswerk gedaan. Onderzoek naar de zogeheten frictie tussen vraag en aanbod van vrijwillige inzet is echter nog maar sporadisch uitgevoerd. In deze dissertatie wordt vanuit bedrijfs- en personeelskundig perspectief gekeken naar mogelijkheden om de aansluiting tussen de vraag en het aanbod te verbeteren, ofwel om de frictie tussen beide op te lossen.

De bereidheid van mensen om arbeid te verrichten, heeft veel te maken met de inhoud, de omstandigheden, de verhoudingen en de voorwaarden van die arbeid. In dit onderzoek worden deze vier aspecten van de Kwaliteit van de Arbeid onderzocht voor de inzet van vrijwilligers. Met andere woorden: hoe kan een vrijwilligersorganisatie de kwaliteit van het vrijwilligerswerk verbeteren? Daarbij wordt één specifieke vrijwilligersorganisatie onder de loep gelegd: de Commissie Lourdes van de Orde van Malta, Associatie Nederland. Deze commissie organiseert jaarlijks een reis naar Lourdes voor zorgbehoevenden, met inzet van vrijwillige zorgverleners.

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op de methode van de 'Grounded Theory' en daarmee kwalitatief, inductief en sterk empirisch van aard. Het opvallendste is wel: het onderzoek begint niet met het stellen van hypothesen, maar eindigt ermee. En wordt een stap verder gegaan dan dat: de hypothesen worden globaal gevalideerd om te beoordelen of zij breder toepasbaar zijn dan alleen in de onderzoeksomgeving en zo ja hoe dit op betekenisvolle wijze kan.

In de beginfase van het onderzoek zijn alle mogelijke data over het onderwerp verzameld. De data zijn van toepassing op één organisatie waar meer dan 100 vrijwilligers actief zijn. Deze data zijn samengevat in 125 labels, die weer zijn geclusterd in 54 labelclusters en vervolgens samengevat in 33 centrale thema's. De centrale thema's geven de denkrichting aan voor de kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet in de onderzoeksomgeving, en vormen de basis voor literatuuronderzoek.

Op grond van de uitgevoerde literatuurstudie wordt een reeks van gevolgtrekkingen gedaan voor de mogelijke ontwikkeling van een theorie over de Kwaliteit van de Arbeid toegespitst op vrijwillige inzet. Deze denkrichtingen leiden tot een aantal hypothesen die in vervolgonderzoek bevestigd of gefalsificeerd kunnen worden. De hypothesen vormen de resultante van de koppeling van de onderzoeksdata aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek, maar hebben niet de pretentie om alle bevindingen volledig af te dekken. De bedoeling van de 'Grounded Theory' is namelijk niet om exacte feiten of de volledige 'waarheid' te presenteren, maar om globale bevindingen uit een onderzoek zo toegankelijk te maken dat nieuwe indrukken en inzichten kunnen ontstaan, zoveel mogelijk ontdaan van vooroordelen of gewoonten.

Bevindingen

Als de voornaamste kwaliteitskenmerken in de onderzoeksomgeving worden afgezet tegen de kenmerken van betaalde inzet komen er duidelijke verschillen in de organisatie van mensen en middelen naar voren. Zowel qua arbeidsinhoud, als qua arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. De verschillen tussen betaalde inzet en vrijwillige inzet worden hieronder per kwaliteitskenmerk uiteengezet en bekrachtigd in hypothesen.

1 Arbeidsinhoud

Voor het facet *arbeidsinhoud* geldt dat de noodzaak van (vergaande) functieomschrijvingen vervalft als er geen kostenmotief is. Dit is bijvoorbeeld het geval als er niet direct aandeelhoudersbelangen in het geding zijn, of als er geen financiële reserveringen of investeringen hoeven te worden gedaan, of kosten gereduceerd moeten worden, om de continuïteit en de werkgelegenheid van de organisatie te garanderen. Hooguit kan een *bestuursmotief* voor de doelgerichtheid van het werk een reden zijn om met functieomschrijvingen te werken. Is dit niet aan de orde, dan onderdrukken functieomschrijvingen niet alleen de neiging tot meedenken, maar ook de mogelijkheid voor medewerkers om zelf te zorgen voor de nodige effectiviteit, efficiëntie en het welzijn binnen hun werk. De hypothese voor de arbeidsinhoud van vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 1: FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN DESASTREUS VOOR DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER GEEN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN EN MINDER ALS ER WEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ZIJN, OF STOPPEN ZELFS.

2 Arbeidsvoorwaarden

Voor het facet *arbeidsvoorwaarden* geldt dat met name symbolische, niet geldelijke beloningen door vrijwilligers als waardevol worden beschouwd. Dit gaat bijvoorbeeld om waardering en erkenning voor de geleverde inzet, respect vanuit de omgeving, tastbare symbolen zoals kleding of decoraties op grond van bewezen diensten, en ruimte en mogelijkheden om ervaring op te doen. Geldelijke beloningen blijken zelfs ondermijnend: vrijwilligers gaan dan niet meer, maar juist minder werken. Dergelijke beloningen hebben een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie. Vrijwilligers worden niet gedreven door geld, maar door de inhoud van het werk (dat leuk en nuttig moet zijn) en door erkenning vanuit hun omgeving.

Het commitment van vrijwilligers om actief te zijn en te blijven kan ook worden uitgedrukt als een vorm van 'insurance'. De 'verzekering' dat de deal die vrijwilligers sluiten met een organisatie aantrekkelijker is dan wanneer zij hun vrije tijd elders op een andere manier besteden. Bij vrijwillige inzet in de zorg bijvoorbeeld is het een belangrijke voorwaarde voor vrijwilligers dat zij de ruimte krijgen om ook niet direct benodigde handelingen uit te voeren en daarin gevoelens van warmte te kunnen leggen. In veel professionele zorgorganisaties wordt vaak een tekort aan dergelijke ruimte ervaren. 'Overbodige handelingen' zijn op grond van efficiencyoverwegingen immers geschrapt.

Een laatste belangrijk thema onder arbeidsvoorwaarden is de werving en selectie van vrijwilligers. Normaalgesproken maakt het management van een organisatie een profielschets voor een functie en zoekt in de eigen organisatie of op de arbeidsmarkt naar iemand die aan deze profielschets voldoet. De Commissie Lourdes volgt echter de werkwijze van coöptatie. Voordeel is dat de organisatie op dit punt weinig hoeft te managen. Nadeel is dat het proces van werving en selectie,

zeker bij een gesloten vorm van coöptatie, niet transparant is en tot gevolg kan hebben dat werving en selectie een eigen leven leiden. De hypothese bij arbeidsvoorwaarden voor vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 2: DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET FLOREERT BIJ HET GEBRUIK VAN NON-MONETAIRE BELONINGEN. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER NON-MONETAIRE BELONINGEN WORDEN GEGEVEN EN MINDER ALS ER MONETAIRE BELONINGEN WORDEN GEGEVEN, OF STOPPEN ZELFS.

3. Arbeidsverhoudingen

Bij het facet *arbeidsverhoudingen* blijkt autonomie een zeer bepalend gegeven te zijn voor de kwaliteit van vrijwillige inzet. Autonomie moet hier overigens niet verward worden met anarchie. Net als in een *profit* organisatie moet een vrijwilliger verantwoording kunnen afleggen over zijn werk. Autonomie betekent hier vooral dat een individu de ruimte heeft om redelijke, verstandige, correcte beslissingen te nemen zonder inmenging van anderen. Autonomie gaat dus over zelfstandigheid en zelfsturing. Hier ligt ook een verband met het werken met functieomschrijvingen: die kunnen de effectiviteit van de vrijwilliger op grond van diens autonomie in de weg staan.

Een relevant aspect van vrijwillige inzet gerelateerd aan autonomie is de mate van professionaliteit van de vrijwilliger. Professionaliteit wil hier zeggen dat de betreffende vrijwilliger specifieke vaardigheden en kennis van zaken heeft, meestal bij het project zelf opgebouwd, waardoor de organisatie of een project goed lopen. De professionalisering van vrijwillige inzet betekent dus niet vanzelfsprekend dat vrijwilligers moeten worden vervangen door betaalde krachten.

In een profit organisatie verloopt de communicatie in het algemeen *top-down*. De communicatie wordt afgeleid van de centrale organisatiedoelstellingen en verwoord in een centrale opdracht aan de organisatie. In de onderzoeksomgeving is juist het omgekeerde het geval. De communicatie krijgt van onderop (*bottom-up*) vorm aan de hand van het 'All Channel Communications' (ACC-) model. Dit model geeft aan dat alle vrijwilligers onderling met elkaar verbonden zijn en bij beslissingen worden betrokken: van de strategie van de organisatie tot en met het oplossen van problemen en het indelen van de werkzaamheden op dat moment.

Bij vrijwillige inzet zijn de werkgever en werknemer verenigd in één persoon. De vrijwilliger kan autonoom bepalen welk werk hij zichzelf geeft. In organisaties die werken met vrijwillige inzet zijn er geen uiteenlopende belangen tussen groepen 'werkgevers' en groepen 'werknemers' zoals het geval kan zijn bij organisaties met betaalde inzet. Onder druk van de omgeving en het maatschappelijk en economisch klimaat worden in vrijwilligersorganisaties in toenemende mate managementtechnieken toegepast die zijn ontleend aan profit organisaties. Het zonder meer toepassen van deze technieken en instrumenten ondermijnt de autonomie van de vrijwilliger. Vanwege de autonomie van een vrijwilliger verloopt de wilsoverdracht namelijk anders dan bij betaalde inzet. Doordat de vrijwilliger als het ware zelf werkgever is, verloopt de overdracht niet top-down. Het organiseren van vrijwillige inzet vraagt dus een andere structuur dan die van een profit organisatie.

Betaalde inzet maakt gebruik van arbeidsovereenkomsten en -contracten. Een vrijwilligersovereenkomst hoeft alleen te voldoen aan de algemene regels van overeenkomstenrecht. Er is dus geen sprake van een arbeidsovereenkomst inclusief bijbehorende arbeidsverhoudingen. De praktijk leert dat vrijwilligersorganisaties alles vaak mondeling regelen. Toch is het in bepaalde

gevallen, vooral om eventuele schade te voorkomen of af te wikkelen, goed om belangrijke afspraken op papier te zetten. De hypothesen bij arbeidsvoorwaarden voor vrijwillige inzet luiden:

Hypothese 3: DE KWALITEIT VAN VRIJWILLIGE INZET HEEFT BAAT BIJ HET MAXIMAAL VERENIGEN VAN WERKGEVER, WERKNEMER EN KLANT IN ÉÉN PERSOON. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS EEN ORGANISATIE HIER RUIMTE VOOR BIEDT EN MINDER ALS DE ORGANISATIE DIT NIET DOET, OF STOPPEN ZELFS.

4. Arbeidsomstandigheden

Voor het facet *arbeidsomstandigheden* geldt dat vrijwilligers op grond van hun autonomie grotendeels zelf hun arbeidsomstandigheden willen/kunnen bepalen – binnen de kaders van de Arbwet, die natuurlijk ook doorwerkt naar vrijwilligerswerk en -organisaties. Een vrijwilliger maakt zijn eigen risico-inventarisatie van gevaren op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn, en bepaalt op basis daarvan zelf of hij al dan niet akkoord gaat met de arbeidsomstandigheden.

Dit kan er toe leiden dat vrijwilligers het als een uitdaging beschouwen om ook onder relatief zware omstandigheden of ondanks bepaalde beperkingen vrijwilligerswerk te verrichten. In vrijwilligerswerk mogen bijvoorbeeld alle leeftijdscategorieën meedoen; van jong tot oud. Een van de grootste risico's bij het facet arbeidsomstandigheden is vermoeidheid. Dat risico is potentieel het grootst bij 65-plussers. Het is van belang dat zowel de individuele vrijwilliger als de vrijwilligersorganisatie voldoende aandacht besteedt aan het voorkomen van of het omgaan met eventuele schade. Dit moet als onderdeel van de eerder genoemde arbeidsverhoudingen goed worden geregeld.

Een interessant aandachtspunt is dat er nogal wat tijdsbestedingen zijn waarin mensen bewust de pijngrens en risico's opzoeken. Uit onderzoek blijkt dat mensen zichzelf als het ware tegen lamelijkheid beschermen door nieuwe uitdagingen te zoeken, waarbij sensatie, pijn en risico actief worden opgezocht. Dit kan gezien worden als een moderne vorm van ascese: het streven naar een reïne levenswandel door toepassing van zelftucht en -pijniging. Wanneer hier plezier aan beleefd wordt, kan hierop echter ook de term masochisme van toepassing zijn.

Als het vrijwilligerswerk risico's met zich mee brengt, dan moeten organisaties die risico's afdekken, of juist vrijwilligers zoeken die dat soort risico's actief opzoeken of in ieder geval niet als bezwaarlijk beschouwen. De hypothese bij arbeidsomstandigheden voor vrijwillige inzet luidt:

Hypothese 4: HET EFFECT OP DE KWALITEIT VAN DE VRIJWILLIGE INZET IS MAXIMAAL ALS VRIJWILLIGERS DE GRENZEN VAN HUN EIGEN KUNNEN MOGEN OPZOEKEN. VRIJWILLIGERS GAAN MEER WERKEN ALS ER GEEN GRENZEN AAN HUN INZET WORDEN GESTELD EN MINDER ALS ER WEL GRENZEN WORDEN AANGEBRACHT, OF STOPPEN ZELFS.

Eerste validatie

Het onderzoeksmateriaal bevatte ook na de vorming van de hypothesen zo veel rijke data dat een eerste stap is gezet ter validatie van de hypothesen. In de vier hypothesen ligt namelijk een wereld besloten waarvan het belangrijk is, zowel vanuit wetenschappelijk als maatschappelijk oogpunt, dat de betekenis ervan in volle breedte en diepte nader beschouwd wordt. Zodat helder wordt of de

hypothesen daadwerkelijk verbreed kunnen worden naar ook andere organisaties en zo ja, hoe dat betekenis kan krijgen.

De kwaliteitskenmerken van vrijwillige inzet die in de vier hypothesen tot uitdrukking komen staan onder invloed van situationele factoren. Een aantal contingentievariabelen die ieder van de kwaliteitskenmerken afzonderlijk en hun samenhang beïnvloeden zijn nader beschouwd. Op grond van literatuurstudie zijn eerst verschillende typen vrijwilligersorganisaties onderscheiden. Voor ieder type organisatie is geanalyseerd hoe kenmerken van de kwaliteit van de vrijwillige en van de betaalde inzet zich in potentie tot elkaar verhouden. Niet alleen in de vorm van een beschrijving maar ook visueel in de vorm van zogenaamde 'schuifjes'. In eerste instantie is dus theoretisch verfijnd. Aan de hand van interviews met deskundigen op het gebied van vrijwilligersmanagement is deze theoretische verfijning vervolgens getoetst. En is daarna bekeken hoe datgene wat in de interviews naar voren is gekomen over de kwaliteit van de vrijwillige inzet, de hypothesen en de theoretische verfijning van organisatietypologieën zich tot elkaar verhouden.

De hypothesen blijken te verwoorden wat breed bij vrijwilligersorganisaties speelt: de betreffende organisaties constateren zonder uitzondering dat de manier waarop en de mate waarin er met functiebeschrijvingen, beloningen, autonomie of risicomanagement wordt omgegaan gerelateerd moeten worden aan de inzet van vrijwilligers omdat dergelijke verbindingen de bereidheid van vrijwilligers om zich in te (blijven) zetten nadrukkelijk beïnvloeden. Hoewel organisaties uiteindelijk wel voldoende vrijwilligers weten te vinden en deze wel (weer) aan zich weten te binden, worstelen zij hiermee. Zij onderkennen het belang van ieder van de kwaliteitskenmerken afzonderlijk en besteden hier uitgebreid aandacht aan. Hier is vaak beleid voor, of is dit in ontwikkeling. Veel organisaties willen bewust met de kwaliteit van de vrijwillige inzet omgaan, maar weten eigenlijk niet goed hoe. De enorme drive en het enthousiasme van betrokkenen bij de organisaties versluieren de complexiteit van de situatie waarin zij zitten eerder dan dat deze in volle omvang zichtbaar wordt.

Of het nu om 'service delivery', 'mutual support' of 'campaigning' organisaties ging, de 'schuifjes' staan anders bij de betreffende organisaties dan je zou verwachten met de theorie in de hand. De conclusie is dat, hoewel de 'schuifjes' slechts enkele contingentievariabelen uitdrukken, het organisaties die met vrijwilligers werken enorm zou helpen als zij de kwaliteit van de vrijwillige inzet veel gerichter kunnen beïnvloeden dan zij nu doen. Nader onderzoek moet hier uitsluitsel over geven.

Summary

Stand Midway between Authority and Freedom

Quality of labour focused on volunteering

Based on the case study of Maltese volunteers

The interest in the Netherlands in work done by volunteers workers was never as high as it is nowadays. Each day, for example, the call for the commitment of volunteer workers in the care sector is increasing. The reason for this is that more people and organizations are needed to perform jobs that the market ('business administration') or the government ('public administration') do not perform anymore. The demand for and the supply of volunteer jobs, however, do not always match.

In the last decades a considerable amount of scientific research into volunteering was carried out. Research into the friction between the demand and the supply of volunteering, however, was performed only sporadic. In this dissertation the possibilities to improve the match between the demand for and the supply of volunteering are looked into.

The willingness of people to work has a lot to do with the content, circumstances, relations and conditions of this work. In this research these four aspects of what is called 'the Quality of Labour' are examined in relation to volunteering. In other words: how can a volunteer organization improve the quality of its work? In this regard one specific organization is scrutinized, that is the Commission Lourdes of the Order of Malta, more specifically of its Association in the Netherlands. This Commission organizes an annual trip to Lourdes through volunteering for people in need of care.

Research method

Different from the usual approach in business administration this research is based on the method of 'Grounded Theory' and so, it is qualitative, inductive and very empirical by nature. Most significant in this respect is that the research does not start with a set of hypotheses, but ends with it.

At the start of the research all possible data were collected applying to the organization that was researched. The data were summarized in 125 labels, which in turn were summarized in 54 label clusters and subsequently in 33 central themes. These central themes specified the direction for thoughts about quality characteristics of volunteering in the environment and perspective of this research and formed the basis for literature research.

The literature research generated findings about the possible development of a theory on the 'Quality of Labour' focused on volunteering. These findings led to a set of hypotheses that may be confirmed in follow-up research or that may be shown to be false. The set of hypotheses form the result of linking the research data to the outcome of the literature research, however, it is not the ambition to fully cover the findings of this research with the hypotheses. The reason for this is that 'Grounded Theory' does not aim to present the exact facts or 'the truth', but to make findings of a research available in such a way that new impressions and insights may be developed, without having any prejudices whatsoever.

Findings

Clear differences in the deployment of people and financial resources become visible when the main quality characteristics in the research environment are assessed against the characteristics of paid work. This applies to the content, relations, as well as to conditions and circumstances of labour in this environment. Hereafter the differences between paid work and volunteering are explained theme by theme and result in the presentation of a set of hypotheses.

1 Labour content

With regard to the facet *labour content* this research shows that there is no need for (in depth) job descriptions if there are no clear financial motives. For example direct shareholders' interests, financial reservations or investments, or to cut costs, in order to guarantee the continuity and job security of the organization. In this respect motives directly related to the management of the organization, more specifically its goals, may be exceptions. If these exceptions do not apply job descriptions not only suppress the tendency to think along with the organization, but also the possibility of employees to take care of the effectiveness, efficiency and well-being within their own work. The hypotheses on the content of labour reads as follows:

H1: JOB DESCRIPTIONS IMPAIR THE QUALITY OF VOLUNTEERING. VOLUNTEERS WORK MORE WHEN NO JOB DESCRIPTIONS ARE USED AND WORK LESS WHEN JOB DESCRIPTIONS ARE USED, OR EVEN STOP WORKING.

2 Labour conditions

With regard to the facet *labour conditions* this research shows that especially symbolic, non-monetary rewards are considered as valuable by volunteer workers. For example appreciation and recognition of the work that has been performed, respect by the environment, tangible symbols such as clothing and decorations on the basis of proven services and space and possibilities to develop experience. Financial rewards even undermine the motivation of volunteer workers: they will not perform more, but less work. These specific kinds of rewards influence motivation negatively. This research shows that volunteer workers are not driven by money but by the content of their labour (that has to be interesting and useful) and by recognition of their environment.

The commitment of volunteer workers to be active and to stay active may also be expressed as a means of 'insurance'. The 'insurance' that the deal of volunteer workers with an organization is more attractive than spending free time elsewhere and in a different manner. For example, an important condition for volunteer workers in the care sector is that apart from performing necessary activities they have the ability as well to perform activities through which they can express feelings of warmth. In many professional care organizations in the Netherlands people experience a shortage of this ability. This may be explained by the fact that 'non necessary activities' have been ended over time by aiming to work more efficient.

Another theme of importance is the recruitment and selection of volunteer workers. Usually the management of the organization makes a description of the profile of a function and performs a search within its own organization or on the labour market in order to find someone who fits within the profile. The Commission Lourdes follows a different procedure, that is the procedure of co-opting. In a sense this is positive because the organization does not need to spend a lot of energy on

managing the situation. A disadvantage, however, is that the process of recruitment and selection, especially in case of a closed form of co-opting, is not transparent. This may result in recruitment and selection procedures that lead their own own life. The hypothesis about labour conditions reads as follows:

H2: THE QUALITY OF VOLUNTEERING FLOURISHES BY THE USE OF NON MONETARY REWARDS. VOLUNTEERS WORK MORE WHEN NON MONETARY REWARDS ARE USED AND WORK LESS WHEN MONETARY REWARDS ARE USED, OR EVEN STOP WORKING.

3. Labour relations

With regard to the facet *labour relations* this research shows that autonomy is very important for the quality of labour. In the context of this research the meaning of autonomy should not be mixed up with anarchy. Just as in a profit organization a volunteer worker must be held accountable for his work. Autonomy here means that an individual has the ability to make sensible, reasonable and correct decisions without the approval of others. Autonomy thus focuses on independence and self-steering. Furthermore the theme of autonomy is interrelated with the use of job descriptions: these may form a barrier to the effectiveness of the volunteer because of the importance of his autonomy.

Another aspect that is of relevance with regard to autonomy of a volunteer worker is his professionalism. Professionalism in this context means that the volunteer worker has specific skills and knowledge, that were built up during the execution of a project, as a result of which the organization or the project are well organized. So the tendency to make volunteering more professional should not be automatically interpreted as a reason for organizations to switch volunteer workers for paid workers.

Within a profit organization the process of communication usually is top-down. This is achieved by translating central organization goals into central objectives for the organization. In this research the situation was just the other way round. Communication took form bottom-up through applying the 'All Channel Communications' (ACC-) model. This model expresses that all volunteer workers are interconnected and are involved in decision making processes: from the strategy of the organization to the solution of problems and the organization of activities at that specific moment.

With regard to volunteering employer and employee are united in one person. The volunteer worker may decide autonomously which activities he will perform. In organizations that work with volunteering interests between groups of 'employers' and groups of 'employees' do not differ in comparison with organizations that work with paid work. Under the growing pressure of the environment, the social and economic climate, however, management techniques that are derived from profit organizations are more often applied these days. This research shows that the application of these techniques without thinking may undermine the autonomy of volunteer workers. Because of his autonomy the process of transferring his will differs from paid work. Because the employee is in a sense his own employer, the transfer is not performed top-down but from within and based on his own will. The organization of volunteering thus requires another structure than the structure that is applicable to profit organizations.

Paid work makes use of agreements and contracts. An agreement that is used within the context of volunteering only needs to meet general rules that are derived from labour contract law. So there is

not such a thing as a labour agreement with corresponding labour relations. In practice volunteer organizations arrange these things almost always oral. In some cases, however, it is important to capture appointments in writing especially to prevent damage or to settle this. The hypotheses about labour conditions read:

H3: THE QUALITY OF VOLUNTEERING PROFITS FROM UNITING EMPLOYER, EMPLOYEE AND CONSUMER MAXIMALLY IN ONE PERSON. VOLUNTEERS WORK MORE WHEN THIS IS FACILITATED BY AN ORGANIZATION AND LESS WHEN THE ORGANIZATION DOES NOT FACILITATE THIS.

4. Labour conditions

With regard to the facet of *labour conditions* this research shows that, because of their autonomy, volunteer workers largely want to decide for themselves on their labour conditions – within the boundaries of the Working Conditions Act (Arbowet) of the Netherlands. Apart from provisions related to volunteer workers this Act includes provisions that encompass volunteering and volunteer organizations as well. This research shows that, in general, a volunteer worker makes his own inventory of risks and dangers that may influence his safety, health and well-being. Subsequently, he decides whether or not to accept the labour conditions of volunteering.

This research reveals, however, that in certain occasions volunteer workers consider restrictions or relatively difficult working conditions a unique challenge. Each age group, for example, may participate in volunteering because no real restrictions apply as to whether people are young or old. It goes without saying that fatigue may be considered as one of the highest risks for older people who perform volunteer work under heavy working conditions. It is for this reason that this research notes that volunteer workers as well as volunteer organizations should pay sufficient attention to prevent or to control damage related to volunteering. This should be taken into consideration as part of the facet of labour conditions.

There are even several forms of leisure, including in the field of volunteering, through which people actively want to suffer pain or take risks. Research in this respect reveals that people want to protect themselves against, for example, dullness by looking for new challenges that enable them to experience sensation, pain and risk in every possible way. In this research this form of leisure is considered as asceticism: the pursuance of a serene way of life by applying self-discipline and self-torment. When this is considered by people as pleasurable this may also be called masochism.

This research notes that organizations should either prevent risks from occurring or should actively recruit volunteer workers who look forward to performing this work or who do not object to this. The hypothesis reads as follows:

H 4: THE EFFECT ON THE QUALITY OF VOLUNTEERING IS MAXIMIZED WHEN VOLUNTEERS ARE ALLOWED TO TEST THE LIMITS OF THEIR ABILITY. VOLUNTEERS WORK MORE WHEN THERE ARE NO LIMITS AS TO TEST THEIR ABILITY AND WORK LESS WHEN THERE ARE RESTRICTIONS TO TEST THEIR ABILITY, OR EVEN STOP WORKING.

Validation

As a result of performing this research it was concluded that the way in which organisations that work with volunteer labour deal with job descriptions, rewards, autonomy and risk management influence the willingness of volunteers to work and to maintain their commitment. In other words, these four issues are of importance to the quality of volunteer work. This summary expands extensively on this understanding. For the reason that the four hypotheses may open a window of opportunities for these organizations to develop the quality of volunteer labour in their organizations the hypotheses underwent a first global validation. In order to assess whether these hypotheses indeed apply to more organizations than the Commission of Lourdes and if so, to what extent, three steps were performed.

Firstly the types of volunteer organizations that are known in scientific literature were related to the characteristics of the quality of volunteer labour such as developed in the case of the Commission of Lourdes. This resulted, amongst others, in a model with so called 'slides' that express the quality of volunteer labour in a specific type of organization that works with volunteer labour. Secondly, twenty five organizations that work with volunteer labour were visited in order to review the quality of this labour. For this purpose the outcome of the research performed in the case of the Commission of Lourdes was translated into a set of questions that were used as a basis for in-depth interviews with experts in the organizations that were visited. Thirdly, the 'slides' such as developed in theory for organizations that work with volunteer labour were related to more than half of the organizations that were visited.

It was concluded that all organizations that were visited underscore the importance of the issues that are reflected in the outcome of the research performed in the case of the Commission of Lourdes. They note that job descriptions, rewards, autonomy and risk management are key issues in order to influence the quality of volunteer labour in their organizations. In spite of their enormous enthusiasm and commitment it was manifest that dealing with these issues entails a daily struggle. The need to move forward is obvious.

It was also concluded that the 'slides' such as developed in theory for organizations that work with volunteer labour offer an interesting view on the links between the hypotheses, however large differences came to light between organizations in each group of volunteer organizations. Although the 'slides' express only a few factors –in line with the contingency theory the hypotheses certainly may not be seen as 'one size fits all' - it is clear that organizations that work with volunteers would benefit from the ability to influence the quality of volunteer labour more specifically than they do now. The Commission of Lourdes indeed seems to be the proverbial black swan between volunteer organizations. It is striking that this organization manages to work consistently and maintains its approach in a changing environment seemingly without loss of balance. In fact, all indications are that the quality of volunteer labour is high.

Based on the assumption that the 'slides' may be considered valuable in terms of links between hypotheses after the first global validation such as performed here it is noted that the quality of volunteer labour in many of the organizations that were visited could be further developed. Follow-up research should give more definitive answers as to how organizations should deal with this. In order to give some direction a set of questions that should be addressed in the future were added.

So, the friction between what volunteers like to do and what organizations ask them to do is not resolved yet. That was never the ambition of this research. It has at least yielded to a better understanding – and yes, this was the ambition of this research- of the characteristics of volunteer labour that can help organizations to align supply and demand. The next step would be to deepen en broaden this insight.

Literatuurlijst

Zoals gemeld werd er een uitgebreide 'literature review' gedaan om de centrale thema's zoveel mogelijk passend te maken op het bestaande empirisch kennis. Dat betekent dat de literatuurlijst van dit werk omvangrijker is dan gebruikelijk.

Deze index van in de hoofdtekst aangehaalde literatuur is op auteur gerangschikt. Deze 'APA 6th – style' is gedaan op basis van 'The Publication Manual of the American Psychological Association' (zie: www.apastyle.org). De onderstaande lijst is gegenereerd door de software EndNote X5 voor referentiebeheer (zie: www.endnote.com) die geïntegreerd functioneert binnen de applicaties van Microsoft 2010 Office (zie: www.microsoft.com). De meeste werken zijn fysiek (meestal in PDF) aanwezig in de bibliotheek van onderzoeker.

- Aa, Z. v. d., Bloemer, J., & Henseler, J. (2012). Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3925-3941.
- Abbey, A., Abramis, D., & Caplan, R. (1985). Effects of Different Sources of Social Support and Social Conflict on Emotional Well-Being. *Basic and Applied Social Psychology*, 6(2), 111-129.
- Abbott, A. (2001). Sociology of Professions. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 18, pp. 12166-12169). Oxford, New York: Elsevier.
- Abele, A. E., & Alfermann, D. (2001). Sport and Exercise Psychology: Overview. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 14909-14913). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Abrahams, M. F., & Bell, R. A. (1994). Encouraging charitable contributions: An examination of three models of Door-in-the-Face compliance. *Communication Research*, 21(2), 131 ev.
- Acheson, N. (2001). Service Delivery and Civic Engagement: Disability Organizations in Northern Ireland. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(3), 279-293.
- Adler, N., & Docherty, P. (1998). Bringing Business into Sociotechnical Theory and Practice. *Human Relations*, 51(3), 319-345.
- Albeda, W., & Dercksen, W. (1995). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Alphen aan den Rijn / Diegem: Samson Bedrijfsinformatie.
- Albernethy, B. (2001). Psychology of Sports as Expertise. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 14935-14938). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Albers, I. (2007). Heilige kracht wordt door beweging losgemaakt. Over pelgrimage, lopen en genezing (samenvatting proefschrift verdedigd te Groningen). *Jaarboek voor liturgieonderzoek*, 23, 211-217.
- Alblas, G. (2004). *Individu en organisatie* (Vol. 3). Utrecht: Lemma BV & Open Universiteit Nederland.
- Alexander, D., & Klein, S. (2001). Ambulance personnel and critical incidents : Impact of accident and emergency work on mental health and emotional well-being. *British Journal of Psychiatry*, 178, 76-81.
- Algera, J. A. (1981). *Kenmerken van werk*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Algera, J. A., & Greuter, M. (1989). Job analysis for personnel selection. In M. Smith & I. T. Robertson (Eds.), *Advances in Selection and Assessment*. Chichester: John Wiley.
- Alkin, M. C., & McNeil, J. D. (2001). Curriculum Evaluation. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 3191-3195). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.

- Allen, K. (2006). From Motivation to Action Through Volunteer-Friendly Organizations. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 41-44.
- Allen, L. M. (2010). A Critique of Four Grounded Theory Texts. *The Qualitative Report*, 15(6), 1606-1620.
- Ancona, H. d. (2012). *De Hedy d'Ancona Prijs voor excellente zorgarchitectuur 2012*. Rotterdam: Stimuleringsfonds voor Architectuur / TNO.
- Anderson, J. C., & Moore, L. F. (1978). The Motivation To Volunteer. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 7(3), 120-129.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: Applications to charity and ricardian equivalence. *Journal of Political Economy*, 97, 1447 - 1458.
- Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm - Glow Giving. *The Economic Journal*, 100(401), 464-477.
- Angell, O. H. (2008). From Market to State Networking: The Case of a Norwegian Voluntary Organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(3), 296-315.
- Anheier, H. (2001). Sociology of Voluntary Associations. In N. Smelser & P. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 24, pp. 16302 - 16306). Amsterdam, New York, Oxford, Singapore, Tokyo: Elsevier.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (1984). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Antoni, G. (2009). Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation. *Kyklos*, 62(3), 359-370.
- Apinunmahakul, A., Barham, V., & Devlin, R. A. (2009). Charitable Giving, Volunteering, and the Paid Labor Market. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 77-94.
- Appleby, R. C. (1994a). Controlling. In R. C. Appleby (Ed.), *Modern Business Administration* (Vol. Sixth Edition, pp. 214-257). London, New York, Massachusetts, San Francisco: Financial Times, Prentice Hall.
- Appleby, R. C. (1994b). Corporate Strategy and Planning. In R. C. Appleby (Ed.), *Modern Business Administration* (Vol. Sixth Edition, pp. 85-131). London, New York, Massachusetts, San Francisco: Financial Times, Prentice Hall.
- Appleby, R. C. (1994c). *Modern Business Administration, Sixth Edition*. London, New York, Massachusetts, San Francisco: Financial Times, Prentice Hall.
- Ardenne-Dick, M. M. R. v., & Boom, W. H. v. (2006). *Vrijwilligerswerk en aansprakelijkheidsrisico. Rapport uitgebracht ten behoeve van het Ministerie van VWS*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organisational Behaviour*. London: Dorsey Press.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998a). Leadership. In J. Arnold, C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (Third edition ed., pp. 333-359). Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998b). Personnel selection: design and validation. In J. Arnold, C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (Third edition ed., pp. 138-162). Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998c). Perspectives on work organisations and cultures. In J. Arnold, C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (Third edition ed., pp. 1-24). Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998d). *Work Psychology, understanding human behaviour in the workplace* (Third edition ed.). Harlow Essex: Pearson Education Limited.
- Asford, N., & Zwetsloot, G. (2000). Encouraging inherently safer production in European firms: a report from the field. *Journal of Hazardous Materials*, 78(3), 123-144.

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *The Academy of Management Review*, *18*(1), 88-115.
- Aune, R. K., & Basil, M. D. (1994). A relational obligations approach to the foot-in-the-mouth-effect. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*(6), 546-556.
- Austin, J., & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(5), 726–758.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *29*(1S), 69-97.
- Avoird, M. H. v. d., & Brouwer, R. (1996). *Het functioneringsgesprek*. De Bilt: Bosch & Keuning.
- Azumi, K. (2001). Organizational Size. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 10946-10948). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Baarda, D., & Goede, M. P. M. d. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff & Stenfert Kroese.
- Baas, W. d., & Leeuw, G. d. (2005). *De kern van personeelsmanagement. Over grondslagen en praktijk*. Groningen & Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baba, V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job contest and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 379-386.
- Badelt, C. (1997). Entrepreneurship theories of the non-profit sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *8*(2), 162-178.
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2008). Marketing Psychology and Consumer Buying Behaviour. In P. Baines, C. Fill & K. Page (Eds.), *Marketing* (pp. 90-134). Oxford: Oxford University Press.
- Baker, B. J., & Murawski, K. (1986). A Method for Measuring Paid Staff Support for Volunteer Involvement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *15*(3), 60-64.
- Baker, W. (2001). *Netwerken. Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal ('Achieving Success Through Social Capital')*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*, 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170–180.
- Bakker, A., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512.
- Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W., & Xanthopoulou, D. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83–104.
- Bakker, A., Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A., & Demerouti, E. (2012). Reciprocal Relationships Between Job Demands, Job Resources, and Recovery Opportunities. *Journal of Personnel Psychology*, *11*(2), 86–94.
- Bakker, A., Veldhoven, M. v., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, *9*(1), 3-16.
- Bakker, J., & Paauwe, J. (1996). Stromingen in het denken over personeelsbeleid. In J. Paauwe & J. H. Huijgen (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf* (pp. 17-34). Alphen aan den Rijn & Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Bal, P., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(13), 2794-2817.

- Barnes, M. L., & Sharpe, E. K. (2009). Looking Beyond Traditional Volunteer Management: A Case Study of an Alternative Approach to Volunteer Engagement in Parks and Recreation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(2), 169-187.
- Barrios, L., & Sleet, D. (2001). Adolescent Injuries and Violence. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 112-116). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Batson, C. D. (1991a). *The altruism question, toward a social - psychological answer*. New York: Erlbaum.
- Batson, C. D. (1991b). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D. T. Gilbert (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 282-316). New York: Random House.
- Becker, P. E., & Dhingra, P. H. (2001). Religious involvement and volunteering: Implications for Civil Society. *Sociology of Religion*, 62(3), 315-335.
- Beckmann, J. (2001). Self-regulation of Sports Performance. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 14947-14952). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Beehr, T., Glaser, K., Canali, K., & Wallwey, D. (2001). Back to basics: Re-examination of Demand-Control Theory of occupational stress. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 15(2), 115-130.
- Beehr, T., Jex, S., Stacy, B., & Murray, M. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Beer, M. (2007). *High Commitment High Performance. How To Build A Resilient Organization For Sustained Advantage*. Boston (Massachusetts, USA): John Wiley & Sons Inc. & Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Bekkers, R. (2005). Participation in Voluntary Associations: Relations with Resources, Personality, and Political Value. *Political Psychology*, 26(3), 439-454.
- Bekkers, R., & Crutzen, O. (2007). Just keep it simple: a field experiment on fundraising letters. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(november), 371-378.
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924-973.
- Belastingdienst. (2010). Wanneer bent u vrijwilliger? Electronische folder uitgegeven door Directoraat-Generaal Rijksbelastingdienst Ministerie van Financiën te Den Haag. Retrieved from <http://www.belastingdienst.nl/particulier/vrijwilligers>
- Belbin, R. M. (1998a). *Management Teams. Over succes- en faalfactoren voor teams*. Schoonhoven: Academic Service.
- Belbin, R. M. (1998b). *Teamrollen op het werk*. Schoonhoven: Academic Service.
- Belt, T. v. d., & Timmerman, K. (1998). *Vrijwilligers werk, beleid en begeleiding*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen B.V.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Bennett, R. (2008). Marketing of Voluntary Organizations as Contract Providers of National and Local Government Welfare Service in the UK. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(3), 268-295.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Service in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251-274.
- Berg, R. v. d. (2006). *Fundamenten van Personeelsmanagement*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Berge, L. t., & Oteman, M. (2006). *Inleiding organisatiekunde*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Bernhard-Oettel, C., Cuyper, N. d., Schreurs, B., & Witte, H. d. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: the role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1866-1886.
- Beukema, L. (1995). Gezondheidsmaatregelen in de organisatie van het werk. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp. 148 - 158). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Bezooijen, C. F. A. (1995). Fysiologische en anatomische aspecten van veroudering in relatie tot belasting. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp. 31 - 38). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Bies, A. L. (2010). Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), 1057-1086.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248-1261.
- Biron, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Blackstone, A. (2009). Doing Good, Being Good, and the Social Construction of Compassion. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(1), 85-116.
- Blanchflower, D., & Oswald, A. (2008). Is well-being U-shaped over the life cycle? *Social Science and Medicine*, 66, 1733-1749.
- Bloisi, W., Cook, C., & Hunsaker, P. L. (2007a). Communicating for understanding and results. In W. Bloisi, C. Cook & P. L. Hunsaker (Eds.), *Management & Organisational Behaviour* (Second European Edition ed., pp. 353-403). Maidenhead, Berkshire, UK: McGrawHill Education.
- Bloisi, W., Cook, C., & Hunsaker, P. L. (2007b). The impact of organisational culture at work. In W. Bloisi, C. Cook & P. L. Hunsaker (Eds.), *Management & Organisational Behaviour* (Second European Edition ed., pp. 748-795). Maidenhead, Berkshire, UK: McGrawHill Education.
- Bloisi, W., Cook, C., & Hunsaker, P. L. (2007c). Managing groups and teams. In W. Bloisi, C. Cook & P. L. Hunsaker (Eds.), *Management & Organisational Behaviour* (Second European Edition ed., pp. 441-487). Maidenhead, Berkshire, UK: McGrawHill Education.
- Bloisi, W., Cook, C., & Hunsaker, P. L. (2007d). Power and politics. In W. Bloisi, C. Cook & P. L. Hunsaker (Eds.), *Management & Organisational Behaviour* (Second European Edition ed., pp. 598-645). Maidenhead, Berkshire, UK: McGrawHill Education.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bode, I. (2003). A New Agenda for European Charity: Catholic Welfare and Organizational Change in France and Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 205-225.
- Boer, A. d. (2005). *Kijk op informele zorg* (Vol. 2005/15). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boer, A. d. (2007). *Toekomstverkenning informele zorg* (Vol. 2007/21): Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boer, A. d., & Timmermans, J. M. (2007). *Blijvend in balans, een toekomstverkenning van informele zorg* (Vol. juni 2007). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boessenkool, J., & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren. Red de sportvereniging. Van, voor en door vrijwilligers! *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.1(nr.2), 28 - 35.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 897-914.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159-172.

- Bokhoven, M., Schreven, J., & Hoevenaars, W. (2007). *Lean Manufacturing. Handboek voor resultaat en kennis*. Haarsteeg & Heemstede: MOT, lean six-sigma productiviteitsbureau & Plus Delta.
- Bolweg, J. (1996). Van full employment naar full employability. In J. Paauwe & J. H. Huijgen (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf* (pp. 217-221). Alphen aan den Rijn & Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Borman, W. C. (2001). Performance Evaluation in Work Settings. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 11236-11240). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248.
- Bosch, J. D., & Dijkstra, J. S. (1997). *Leren observeren, een introductie in het gebruik van systematische gedragsobservaties*. Bussum: Dick Coutinho.
- Bouma, J. D. (2005). *Iedereen wil meehelpen, maar af en toe*: NRC Handelsblad (publicatiedag 05-07-2005), PCM Uitgevers, De Persgroep Nederland, Amsterdam.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 101 - 109.
- Bowen, P., & Chatterton, L. (2001). *A matter of design: Job design theory and application to the voluntary sector*: Volunteer Canada (<http://volunteer.ca>), geraadpleegd op 14-11-2009.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2001). Economic Status, Inheritance of: Education, Class, and Genetics. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 4132-4141). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Bowman, W. (2006). Should Donors Care About Overhead Costs? Do They Care? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 288-310.
- Boyd, B. (2007). Barriers to the Development of Volunteer Leadership Competencies: Why Johnnie Can't Lead Volunteers. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(6), 128-136.
- Brabander, B. d., Boone, C., Gerits, P., & Witteloostuijn, A. v. (1995). Relationship between arousal and activation, and sensation seeking. *Personality and Individual Differences*, 18(3), 373-384.
- Brameld, T. (1972). Education as self-fulfilling prophecy. *Phi Beta Kappa*, 54(1).
- Breedveld, K., & Broek, A. v. (2001). *Trends in de tijd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bridges Karr, L. (2004). Keeping an eye on the goal(s): A framing approach to understanding volunteers' motivations. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.1(nr.1), 54 - 62.
- Bridges Karr, L. (2007). I'll do it because I want to, not because I have to. An exploration of the implications of obligation for volunteerability. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.4(Supplement), 131-138.
- Brinkman, J. (1992). *Cijfers spreken, statistiek en methodologie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Britton, N. R. (1991). Permanent Disaster Volunteers: Where Do They Fit? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 395-414.
- Broenink, N. (2005). *Onbetaalbare binding. Niet - financiële beloningsaspecten en de binding van medewerkers aan een organisatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Brohm, R. (2007). Waar zijn de feiten? Sceptische beschouwingen over de fundamenteën van de bedrijfskunde. In C. Krijnen & B. Kee (Eds.), *Wetenschapsfilosofie voor economen en bedrijfskundigen. Een kritische inleiding*. Deventer: Wolters Kluwer Business.
- Brooks, A. C. (2004). What Do "Don't Know" Responses Really Mean in Giving Surveys? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 423-434.
- Brown, E. (1999). Assessing the Value of Volunteer Activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 3-17.
- 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.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40 ev.

- Brudney, J. L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector. Planning, initiating and managing voluntary activities*. San Francisco / Oxford: Jossey-Bass.
- Bruel, M., & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek*. Schiedam: Scriptum Books.
- Bruijn, J. A. d., & Heuvelhof, E. F. t. (1999). *Management in netwerken*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Bruijnzeels, H. T. G. (1990). De arbeidsovereenkomst en de aanstelling. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Arbeidsrechtelijke regelgeving* (pp. 48 - 67). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Bryant, K., Jeon-Slaughter, H., Kang, H., & Tax, A. (2003). Participation in Philanthropic Activities: Donating Money and Time. *Journal of Consumer Policy*, 26, 43-73.
- Bull, R., & Gibson-Robinson, E. (1981). The influences of eye-gaze, style of dress, and locality on the amounts of money donated to a charity. *Human Relations*, 34, 895 ev.
- Buren, J. A. v., & Baada, D. B. (1997). *Methoden en technieken van onderzoek*. (Vol. 1). Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Burr, J., Tavares, J., & Mutchler, J. (2011). Volunteering and Hypertension Risk in Later Life. *Journal of Aging and Health*, 23(1), 24 –51.
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244-257.
- Butler, L. (1967). *A history of the Order of the Hospital of St. John of Jerusalem*. London & New York: Macmillian, St. Marin's Press New York.
- Buuren, H. v., & Hummel, H. (1997). *Onderzoek, de basis*. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff.
- BZK. (1991). *Het besluit brandweerpersoneel (brochure)*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrijksrelaties (BZK), Directie Brandweer i.s.m. Inspectie voor het Brandweerwezen.
- Calhoun, L. L. (1988). Explorations into to biochemistry of sensation seeking. *Personality and Individual Differences*, 9(6), 941-949.
- Calhoun, C. (2001). History of the Concept Civil Society / Public Sphere. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 1897-1903). Oxford, New York: Elsevier.
- Callen, J. L. (1994). Money donations, volunteering and organizational efficiency. *The Journal of Productivity Analysis*, 5, 215-228.
- Callow, M. (2004). Identifying promotional appeals for targeting potential volunteers: An exploratory study on volunteering motives among retirees. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(3), 261-274.
- Campan, C. (2007). *Tevreden meedoen. Werk en geluk onder personen met een chronische ziekte en langdurige lichamelijke beperkingen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Cano, C. R., Sams, D., & Schwartz, J. (2009). The job stress-job performance relationship in the social service encounter. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(february), 83-93.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3906-3924.
- Caspers, T. (2012). *Proeven van goed samenleven. Inleiding in het katholiek sociaal denken*. Den Bosch: Adveniat / VKMO.
- Chao, J., Cheung, F., & Wu, A. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 763-777.
- Chaplain, R. (2001). Stress and Job Satisfaction among Primary Headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 29(2), 197-215.
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662-693.

- Chen, C.-J., Shih, H.-A., & Yeh, Y.-C. (2011). Individual initiative, skill variety, and creativity: the moderating role of knowledge specificity and creative resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3447-3461.
- Chesters, G. (2004). Global Complexity and Global Civil Society. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 323-342.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal* (oktober), 73 - 85.
- Cheung, C., & Yui-Huen Kwan, A. (2006). Inducting older adults into volunteer work to sustain their psychological well-being. *Ageing International*, 31(1), 44-58.
- Chien, M. S., & Lin, C. C. (2013). Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-14.
- Choi, N., & Jingann-Chou, R. (2010). Time and money volunteering among older adults: the relationship between past and current volunteering and correlates of change and stability. *Ageing and Society*, 30, 559-581.
- Clark, A. (2003). Unemployment as a social norm: Psychological evidence from panel data. *Journal of Labor Economics*, 21, 289-322.
- Clegg, S. R., & Clarke, T. F. (2001). Organizational Intelligence. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 7665-7670). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Cnaan, R. A., & Handy, F. (2005). Towards understanding episodic volunteering. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.2(nr.1), 28 - 35.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining Who Is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
- Cock de Rameyen, N. d., & Radtke, I. (2008). *Malteser International Annual Report 2008*. Keulen: Malteser International.
- Covert, A. (2012, 10 juli 2012). CZ acht sluiting 15 ziekenhuizen verantwoord, *NRC Handelsblad*.
- Coleman, S. (2001). Pilgrimage. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 11445-11448). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Collins, R., & Hickman, N. (1991). Altruism and culture as social products. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2(2), 1-15.
- Cooper, C., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization - A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455-477.
- Cooper, C., Cooper, R., & Eaker, L. (1988). *Living with Stress*: Penguin.
- Corbin, J. J., & Strauss, A. L. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cordery, J. L., & Mueller, W. S. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working. *Academy of Management Journal* (june 1991), 464 - 476.
- Costingan, J. T. (1999). You have Forests, Trees and Internet Research. In S. Jones (Ed.), *Doing Internet Research. Critical Issues and Methods for Examining the Net* (pp. xv - xvii). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications USA.
- Cremer, R. (1995). Mentale belastbaarheid en loopbaan. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp. 38 - 44). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., & Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Cuyper, N. d., Heijden, B. v. d., & Witte, H. d. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.

- Daal, H. J. v., & Winsemius, A. (2005). *Vrijwilligers en beroepskrachten. Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Daanen, H. A. M. (1996). Ergonomische aspecten van werkbelasting. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Mentale belasting op het werk* (pp. 73 - 88). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Dailey, R. C. (1986). Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(1), 19-31.
- Dalhuisen, F. W., & Hancké, C. (1990). Arbeidsomstandighedenbeleid. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Begeleiding van personeel* (pp. 29 - 41). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33(no. 2), 290 - 310.
- Day, K. M., & Devlin, R. A. (1998). The payoff to work without pay: Volunteer work as an investment in human capital. *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Economique*, 31(5), 1179-1191.
- Deacon, D. (1995). Communicating philanthropy: the media and the voluntary sector in Britain. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2), 119-139.
- Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The Risk and Reward of a Double-Edged Sword: Effects of a Merit Pay Program on Intrinsic Motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 400-418.
- Dekker, P., & Hart, J. d. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015* (Vol. 2007/12). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dekker, P., & Hart, J. d. (2009). *Vrijwilligerswerk in meervoud*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal*, 118, 171-191.
- Delgadoillo, 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.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2005). Part IV: Methods of collecting and analyzing empirical materials. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Derkse, W. (2008). *Een levensregel voor beginners. De Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven* (Twintigste druk ed.). Tiel: Lannoo.
- Desmet, P. (1999). Asking for Less to Obtain More. *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 55 ev.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht*. (Vol. 116). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Devilee, J. (2008a). Is de vrijwilliger van de toekomst een professional? Toekomstverkenning van de professionaliteit in de zorg door vrijwilligers. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, 5(1), 6-16.
- Devilee, J. (2008b). *Vrijwillig verzorgd, over vrijwilligerswerk voor zorgbehoevenden en mantelzorgers buiten de instellingen* (Vol. 2008/01). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dijck, J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001a). Arbeidsomstandigheden *HRM-Zakboekje* (pp. 585-642). Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dijck, J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001b). Bedrijfsgezondheidszorg *HRM-Zakboekje* (pp. 812-818). Arnhem: Koninklijke PBNA.

- Dijck, J. J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001c). Ergonomie *HRM-Zakboekje* (pp. 601-607). Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dijck, J. J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001d). *HRM-Zakboekje*. Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dijck, J. J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001e). Individuele loonvorming *HRM-Zakboekje* (pp. 781-788). Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dijck, J. J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001f). Medezeggenschap in de onderneming *HRM-Zakboekje* (pp. 357-360). Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dijck, J. J. J. v., & Hecke, A. F. v. (2001g). Werknemersorganisaties *HRM-Zakboekje* (pp. 317-329). Arnhem: Koninklijke PBNA.
- Dillen, R. J. C., & Romme, A. G. L. (1996). Leren door organisaties. In J. Paauwe & J. H. Huijgen (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf* (pp. 161-186). Alphen aan den Rijn & Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Dimech, J. (2006). *Spirituality and formation of members, future members and volunteers of the Sovereign Military Order of Malta*. Valetta, Malta: Maltese Association / Europrint Ltd. Malta.
- Domagalski, T. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Dool, P. v. d. (2012, 16 mei 2012). Zorgkosten met ruim drie procent gestegen, *NRC Handelsblad*.
- Doorewaard, H. (1998). De arbeidsprocesbenadering en de kwaliteit van arbeid. In J. v. Grumbkow (Ed.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Dorfman, M. (2007). *Introduction to Risk Management and Insurance* (9th ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Dronkers, J. (2000). *De maatschappelijke relevantie van de hedendaagse Nederlandse adel. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de empirische sociologie aan de Universiteit van Amsterdam, faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Dronkers, J., & Hoof, J. J. B. M. v. (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Drucker, P. F. (1989). *The practice of management*. New York: Heinemann Professional.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Elsevier Science and Technology.
- Dwyer, D., & Ganster, D. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595-608.
- Eckstein, S. (2001). Community as Gift-Giving: Collectivistic Roots of Volunteerism. *American Sociological Review*, 66 (6), 829-851.
- Edinga, R., & Smal, E. (2008). *Hoe succesvol bent u met vrijwilligers? Zelfevaluatie en arbocheck* (2e herziende uitgave ed.). Utrecht: MOVISIE & NOV.
- Eikenberry, A. M. (2005). Fundraising or promoting philanthropy? A qualitative study of the Massachusetts Catalogue for Philanthropy. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(august), 137-149.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, S. J. (1990). *From the top down; the executive role in volunteer program succes*. Philadelphia / Pennsylvania: Energize.
- Emmott, M. (1997). Employee motivation and the psychological contract. In M. Emmott (Ed.), *People Management, (report no 21)*. London: Institute of Personnel and Development.
- Engeldorp Gastelaars, F. v. (2008). *De arrogantie van de twijfel, management in onderzoek*. Nieuwerkerk a/d IJssel: Uitgeverij ServicePost.
- Ernst, D. (2007). Recipe for retention. In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed.). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.

- Feehan, G., & Enzle, M. (1991). Subjective control over rewards: effects of perceived choice of reward schedule on intrinsic motivation and behavior maintenance. *Perceptual and Motor Skills*, 72, 995-1006.
- Feij, J. (1998). Work socialization of young people. In P. Drenth, H. Thierry & C. J. Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (Vol. 207-256). Hove: Psychology Press.
- Fernández-Ballesteos, R. (2001). Behavioral Assessment. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 1090-1094). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Feuerhahn, N., Kühnel, J., & Kudielka, B. (2012). Interaction Effects of Effort–Reward Imbalance and Overcommitment on Emotional Exhaustion and Job Performance. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 105–131.
- Finkelstein, M. (2010). Individualism / collectivism: Implications for the volunteer process. *Social Behavior and Personality*, 38(4), 445-452.
- Finkelstein, M. A. (2007). Correlates of Satisfaction in Older Volunteers: A Motivational Perspective. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 6-12.
- Fiorillo, D. (2011). Do monetary rewards crowd out the intrinsic motivation of volunteers? Some empirical evidence for Italian volunteers. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(2), 139-165.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123-129.
- Fisher, J. C., & Cole, K. M. (1993). *Leadership and management of volunteer programs, a guide for volunteer administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fletcher, B., & Jones, F. (1993). A Refutation of Karasek's Demand-Discretion Model of Occupational Stress with a Range of Dependent Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 319-330.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (Third edition ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods*. Los Angeles, London: Sage.
- Fox, M., Dwyer, D., & Ganster, D. (1993). Effects of stressful job demands and control on psychological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289-318.
- Freeman, R. B. (1997). Working for nothing: The supply of volunteer labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1), S140-S166.
- Frey, B. S., & Goete, L. (1999). Does Pay Motivate Volunteers? *Working Paper Series* (Vol. Working Paper No7, pp. Frey (onder algemeen)). Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frink, D., & Ferris, G. (1998). Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process. *Human Relations*, 51(10), 1259-1283.
- Fruytier, B., & Huurne, A. t. (1983). *Kwaliteit van de arbeid als meetprobleem. Een vergelijkende literatuurstudie*. Tilburg: IVA.
- Gagliardi, P. (2001). Organizational Myths and Symbols. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 10278-10281). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y., & Tomlison, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Clarendon Press.
- García-Mainar, I., & Marcuello, C. (2007). Members, Volunteers, and Donors in Nonprofit Organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 100-120.
- Garland, T., Oyabu, N., & Gipson, G. (1989). Job satisfaction among nurse assistants employed in nursing homes: An analysis of selected job characteristics. *Journal of Aging Studies*, 3(4), 369-389.

- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Gazley, B. (2010). Why Not Partner With Local Government? Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76.
- Geerts, G., & Boon, T. d. (1999). *Van Dale. Groot woordenboek der Nederlandse taal*. Utrecht - Antwerpen: Van Dale Lexicografie.
- Geest, P. v. (2002). "Pauperibus servus, pius hospitibus" . . . Over een hospitaalbroederschap, op Augustijnse leest geschoeid. *Herademing. Tijdschrift voor Spiritualiteit en Mystiek*, 10(1), 28-32.
- Geest, P. v. (2012). Leven als een asceet. *Nieuwsbrief van de Stichting Steun Heilig Land*, 102, 4.
- Geest, P. v., & Loo, R. v. d. (2004). Sources of spirituality of the Equestrian Order of the Holy Sepulchre: Augustine of Hippo and Francis of Assisi. *Annales Ordinis Equestris Sancti Sepulchri Hierosolymitani*, 9, 37-42.
- Gerards, H., & Lubberding, J. (1993). *De bestaansvoorwaarden*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Gesthuizen, M., & Scheepers, P. (2012). Educational Differences in Volunteering in Cross-National Perspective: Individual and Contextual Explanations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 58-81.
- Gherardi, S. (2001). Organizational Learning. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 8609-8613). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: a comparative approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3596-3612.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2007). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Brunswick & London: Aldine Transaction.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Golden, L., & Wins-Tuers, B. (2006). To your happiness? Extra hours of labor supply and worker well-being. *Journal of Socio-Economics*, 35, 382-397.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2009a). Belonging *Personeelsmanagement* (vijfde editie ed., pp. 333-253). Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2009b). Communicatie en werksfeer *Personeelsmanagement* (vijfde editie ed., pp. 405-431). Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2009c). *Personeelsmanagement* (vijfde editie ed.). Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2009d). Werving en selectie *Personeelsmanagement* (vijfde editie ed., pp. 139-179). Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Gorz, A. (1987). De vakbonden tussen neo-corporatisme en taakverruiming. *Gids op maatschappelijk gebied*, 78(3), 219 - 238.
- Goulding, C. (1999). Grounded Theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions. *Working Paper Series, University of Wolverhampton Business School, UK, Management Research Centre*(June 1999), 1-26.
- Graff, L. L. (2006). Declining Profit Margin: When Volunteers Cost More Than They Return. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 24-32.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008a). Communication in Organizations. In D. Parker (Ed.), *Behavior in Organizations* (Ninth Edition ed., pp. 330-378). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008b). Organizational Culture, Creativity, and Innovation. In D. Parker (Ed.), *Behavior in Organizations* (Ninth Edition ed., pp. 542-582). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008c). Organizational Structure and Design. In D. Parker (Ed.), *Behavior in Organizations* (Ninth Edition ed., pp. 582-632). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008d). Work-Related Attitudes: Prejudice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. In D. Parker (Ed.), *Behavior in Organizations* (Ninth Edition ed., pp. 204-246). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Ornstem, S. (1983). High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 285-297.
- Greenberg, J., & Walters, D. (2004). Promoting Philanthropy? News Publicity and Voluntary Organizations in Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 383.
- Greene, R. (1998). *De 48 wetten van de macht (oorspr. The 48 laws of power)*. Amsterdam: Meulenhof.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2005). Reform of the Social Sciences, and of Universities Through Action Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. (pp. 33-65). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Grieves, J. (2003). Analysing culture *Strategic Human Resource Development*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Griffin, R. (1991). Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors: A Long-Term Investigation. *Academy of Management Journal*, 24(2), 425-435.
- Groesbeek, M., & Janssen, M. (2004). Zuinig zijn op tijd vrijwilligers, *Het Financiële Dagblad* (14 februari 2004).
- Grolier. (1981). *The Encyclopedia Americana, International Edition*. Danbury, Connecticut, USA: Grolier Incorporated.
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International*, 17(4), 375 - 389.
- Gurbuz, S., & Mert, I. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
- Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., Bruin, G. d., & Rossier, J. (2012). The Impact of Personality and Culture on the Job Demands-Control Model of Job Stress. *Swiss Journal of Psychology*, 71(1), 21-28.
- Haan, J. d., & Broek, A. v. d. (2003). *Tijdverschijnselen. Impressies van de vrije tijd*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Halsberghe, G. H. (2008). *Standaard woordenboek Latijn - Nederlands* (Derde uitgave ed.). Antwerpen: Standaard Uitgeverij.
- Hamer, T. J. V. d. W. H. (2010). Themanummer Johanniter en Maltezer Orde in Nederland 100 jaar. *Johanniternieuws (Johanniter Orde in Nederland) & Mededelingenblad (Orde van Malta Nederland)*, *Johanniternieuws Jaargang 62, nr 242 & Mededelingenblad Jaargang 45, nr 2*.
- Handy, C. (1990). *Understanding voluntary organizations. How to make them function effectively*. New York / London: Pinguin Books USA Inc. & Pinguin Books UK Ltd.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., & Meijs, L. (2000). Public perception of "Who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(01), 45 - 66.
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The Interchangeability of Paid Staff and Volunteers in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76-92.
- Hankinson, P. (2005). The face and voice of volunteering: a suitable case for branding? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(may), 93-105.

- Hankinson, P., Rochester, C., & Bridges Karr, L. (2007). The application of marketing and branding within the context of volunteering: views from the United Kingdom and the Netherlands. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, jrg.4(nr.2), 36 - 45.
- Hardjono, T. W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek. Het Vierfasenmodel. Met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit.* (Promotie), TU Eindhoven, Eindhoven.
- Hardjono, T. W. (1999). *Kwaliteitsmanagement: Laveren tussen rekkelijken en preciezen, op zoek naar mumsels.* (Inauguratie), Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Hardjono, T. W. (2009). Lean denken: heb je er wat aan en heb je er altijd wat aan? In J. Benders, M. R. v. d. Voort & B. Berden (Eds.), *Lean denken en doen in de zorg*. Den Haag: Lemma.
- Hardjono, T. W., & Bakker, R. J. M. (2001). *Management van processen: Identificeren, Besturen, Beheersen en Vernieuwen* (Third edition 2006 ed.). Deventer: Kluwer / INK.
- Hardjono, T. W., & Hes, T. W. (1994). *De Nederlandse Kwaliteitsprijs en Onderscheiding*. Deventer: Kluwer.
- Hardjono, T. W., & Kemenade, E. v. (2010). A Critique of the Use of Selfevaluation in a Compulsory Accreditation System. *Quality in Higher Education*, 16(3), 257-268.
- Hardjono, T. W., Kemenade, E. v., & Pupius, M. (2008). More Value to Defining Quality. *Quality in Higher Education*, 14(2), 175-185.
- Harkins, S., & Lowe, M. (2000). The Effects of Self-Set Goals on Task Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 1-40.
- Harms, L. (2006). *Op weg in de vrije tijd. Context, kenmerken en dynamiek van vrijetijds mobiliteit* (Vol. SCP - publicatie 2006/9). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Harris, J., & Current, R. (2012). Machine Safety: New & Updated Consensus Standards. *Professional Safety*, 57(5), 50-57.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Hart, C. (2001). *Doing a literature search. A comprehensive guide for the social sciences*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Hartog, C. d., & Kraayvanger, G. (1989). Levensloop en beroepsloopbaan. In J. F. M. Claessen (Ed.), *Pedagogiek van de levensloop* (pp. 32 - 51). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Haski-Leventhal, D. (2009). Elderly Volunteering and Well-Being: A Cross-European Comparison Based on SHARE Data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 388-404.
- Hastings, A. (2001). Catholicism. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 1538-1542). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Hau Siu Chow, I., Ng, I., & Yuan Gong, Y. (2012). Risk-taking and relational perspective on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 779-792.
- Havir, L. (1986). An Evaluation of Older Volunteers as Telephone Interviewers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(3), 45-53.
- Heidrich, K. W. (1990). Volunteers' Life-Styles: Market Segmentation Based on Volunteers' Role Choices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(1), 21-31.
- Heinsius, J., & Erich, B. (2003). *Basisboek vrijwilligersmanagement*. Utrecht: Uitgeverij Coutinho.
- Heming, B. (1998). Kwaliteit van arbeid als wisselwerking tussen mens en werk: De Delfse benadering. In J. v. Grumbkow (Ed.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Henckel von Donnersmarck, W. (2009). Order of Malta international strategy seminar, Venice 16 - 18 January 2009, final reports working groups 1-12. Venetië: Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta

- Hendriks-Buysse, N., & Buts-van der Ven, H. (2008). *125 jaar betekenisvol ontmoeten. Jubileumuitgave ter gelegenheid van 125 jaar VNB Nationale Bedevaarten*. Den Bosch: Stichting VNB Nationale Bedevaarten.
- Henriksen, L. S. (1996). Voluntary organisations and local government: lessons from a Danish case study. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 7(2), 177-194.
- Herman, R. D., & Tulipana, F. P. (1985). Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14(4), 48-59.
- Hermans, D. (2011). Verzekering en pakket: eigen schuld dikke bult? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 89(6), 295-296.
- Hesselink, J. K., & Houtman, I. (2009). *Arbobalans 2009. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Hidalgo, M., & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.
- Hiltermann, G. B. J. (1953). *Winkler Prins Encyclopaedie, Zesde geheel vernieuwde druk*. Amsterdam & Brussel: Elsevier.
- Hinings, C. (2001). Professions in Organizations. In N. Smelser & P. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 18, pp. 12160 - 12166). Amsterdam, New York, Oxford, Singapore, Tokyo: Elsevier.
- Hitt, M., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hoenen, & Dooren. (2008). *Lourdes, pelgrimsboek van de Nederlandse bedevaartorganisaties*. Swalmen: SHD Grafimedia.
- Hofstede, G. (1998). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Holak, S. L., & Havlena, W. J. (1998). Feelings, fantasies, and memories: An examination of the emotional components of Nostalgia. *Journal of Business Research*, 42, 217-226.
- Holbrook, M. B. (1993). Nostalgia and consumption preferences: Some emerging patterns of consumer tastes. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 245-256.
- Hong, S., & Morrow-Howell, N. (2010). Health outcomes of Experience Corps. A high-commitment volunteer program. *Social Science & Medicine*, 71, 414-420.
- Hoodbhoy, M. (2001). Book Review; Robert D. Putnam; *Bowling Alone; The Collapse and Revival of American Community*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12(2), 181-188.
- Hoofman, W., & Ybema, J. F. (2008). *Risicoberoepen voor langdurig verzuim*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Hooghe, M. (2003). Why Should We Be Bowling Alone? Results from a Belgian Survey on Civic Participation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(1), 41-59.
- Hooghiemstra, D. (2005, Zaterdag 14 mei 2005). Eén grote familie - en machtig bovendien, *NRC Handelsblad*, p. 46.
- Hooghiemstra, E., Oudejans, A., & Keuzenkamp, S. (2002). *Onbetaalde arbeid op het spoor*. (Vol. 2002/1). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Hoogstad, J., & Weststeijn, H. (1997a). Beloning en beloningssystemen. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 265-282). Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit.
- Hoogstad, J., & Weststeijn, H. (1997b). Beoordelen en beoordelingssystemen. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 283-302). Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit.
- Horch, H.-D. (1994). On the socio-economics of voluntary organisations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(2), 219-230.

- Hottentot, H., & Kuperus, M. (2002). Wie heb ik, wie wil ik? *Vakwerk, dl.12(I)*, 10 - 12.
- Houliort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Leke, N. (2002). The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence. *Motivation and Emotion, 26(4)*, 279-295.
- Hout, F. v. (1995). De slag om de vrijwilliger. *PW: Maandblad voor personeelswerk en arbeidsverhoudingen, jrg.19(nr.6)*, 12-17.
- Houtman, I., & Bossche, S. v. d. (2010). Trends in de kwaliteit van de arbeid in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 26(4)*, 432-450.
- Howard, D. J. (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behaviour: the foot-in-the-mouth-effect. *Journal of Applied Social Psychology, 20*, 1185 - 1196.
- Huijgen, F. (1989). *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland. Deel III. Nr. V33*. Den Haag: OSA 's-Gravenhage.
- Hume, C., & Hume, M. (2008). The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13(may)*, 129-140.
- Hunton, L. (2001). Government use of nonprofit organizations to build social capital. *Journal of Socio-Economics, 30*, 157-160.
- Hustinx, L. (2003). *Reflexive modernity and styles of volunteering, the case of the Flemish Red Cross volunteers (Dissertatie)*. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.
- Hustinx, L. (2005a). Stijlen van vrijwilligerswerk in Rode Kruis - Vlaanderen. Emirische verkenning van een nieuw conceptueel kader. *VIO, Vrijwillige Inzet Onderzocht. Wetenschappelijk Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk, jrg.2(nr.1)*, 56-68.
- Hustinx, L. (2005b). Weakening organizational ties? A classification of styles of volunteering in the Flemish Red Cross. *Social Service Review(December 2005)*, 624-652.
- Hustinx, L. (2007). Brave New Volunteers? The Value of Paid and Unpaid Work for Flemish Red Cross Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 18(1)*, 73-89.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2004). The cultural bases of volunteering: Understanding and predicting attitudinal differences between Flemish Red Cross volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2004; 33; 548*.
- Hutin, M. (2008). *Regular and occasional volunteers. How and why they help out*. London: Institute for volunteering research.
- Hutten, J. (1998). *Workload and provision of care in general practice: an empirical study of the*. Amsterdam: NIVEL, Nederlands Instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg.
- Hystad, S., Eid, J., & Brevik, J. (2011). Effects of Psychological Hardiness, Job Demands, and Job Control on Sickness Absence: A Prospective Study. *Journal of Occupational Health Psychology, 16(3)*, 265-278.
- 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.
- Islamoglu, H. (2001). Concept and History of Civil Society. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 3, pp. 1891-1897). Oxford, New York: Elsevier.
- Ito, Y. (2001). Communication and Democracy. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 2293-2296). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- IVR. (2007a). *Valuing time and money. The real and perceived value of volunteering and giving*. London: Institute for Volunteering Research (IVR), National Centre for Social Research (NatCen), Cabinet Office of the Third Sector.

- IVR. (2007b). *Who gives time now? Patterns of participation in volunteering*. London: Institute for Volunteering Research (IVR), National Centre for Social Research (NatCen), Cabinet Office of the Third Sector.
- James, T. (1976). A doctor's pilgrimage. *SA Mediese Tydskrif (Pinelands, Cape Town) Maand 11* (Issue 27 november 1976), 2044-2050.
- 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.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2004). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2004 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2004 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2005). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2005 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2005 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2006). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2006 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2006 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2007). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2007 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2007 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2008). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2008 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2008 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2009). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2009 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2009 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jansen, T., & Jansen-Schwaab, U. (2010). Covertitel: Maltezer Lourdes Bedevaart 2010 [Foto-cd]. Rotterdam: Uitgave op reunie 2010 te Berkel-Enschot door Jansen & Schwaab.
- Jaspers, T. H. A. (1992). *Basisbegrippen uit de sociologie* (Vierde druk ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Jermier, J. M., & Michaels, C. E. (2001). Autonomy at Work. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 2, pp. 1006-2009). Oxford, New York: Elsevier.
- Jetten, B., & Kooten, G. v. (1994). *Kwaliteit van de arbeid: van theorie naar toetsing*. Rotterdam: Risbo-Papier Publishers.
- Jetten, B., & Kooten, G. v. (1995). Quality of Work: From Theory to Test. In F. Huijgen, G. B. v. Hees, T. P. W. M. v. d. Krogt & J. J. Schippers (Eds.), *Work from The Lowlands. Labour and Organization Research. Chapters of the Netherlands Universities Working Committee of Social Science Research of Labour and Organization* (Vol. 392, pp. 67 - 92). Amsterdam: SISWO.
- Jones, M., & Sheffield, D. (2008). The impact of game outcome on the well-being of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(1), 54-65.
- Jones, S. (1999). Studying the Net: Intricacies and Issues. In S. Jones (Ed.), *Doing Internet Research. Critical Issues and Methods for Examining the Net*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications USA.
- Jonge, J. d., Dollard, M., Dormann, C., Blanc, P. I., & Houtman, I. (2000). The Demand-Control Model: Specific Demands, Specific Control, and Well-Defined Groups. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 269-287.
- Jønsson, T., & Jeppesen, H. (2013). Under the influence of the team? An investigation of the relationships between team autonomy, individual autonomy and social influence within teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 78-93.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation, a methodology for human studies* (Vol. 15). Newbury Park, London and New Delhi: Sage publications.
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaasa, A. (2009). Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level. *Technovation*, 29, 218-233.

- Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kamberelis, G., & Dimitriadis, G. (2005). Focus Groups: Strategic Articulations of Pedagogy, Politics, and Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 887-909). Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- 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. (1996). Current Issues Relating to Psychosocial Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.
- Karasek, R., Triantis, K., & Chaudhry, S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.
- Kardan, E., & Milford, T. (1996). *Using the internet for social science research and practice*. Boston, London, New York, Paris, Singapore, Tokyo: Wadsworth Publishing Company, an International Thomson Publishing Company.
- Kearsly, G. (1994). Kosten en baten van opleidingen. In J. W. M. Kessels & C. A. Smit (Eds.), *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kee, B. (2007). De verantwoording van de geldigheid van onderzoeksresultaten. In C. Krijnen & B. Kee (Eds.), *Wetenschapsfilosofie voor economen en bedrijfskundigen. Een kritische inleiding*. Deventer: Wolters Kluwer Business.
- Keenan, W. J. F. (2001). Monasticism: West and East. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 9973-9976). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Kendall, L. (1999). Recontextualizing "Cyberspace": Methodological considerations for on-line research. In S. Jones (Ed.), *Doing Internet Research. Critical Issues and Methods for Examining the Net* (pp. 57 - 76). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications USA.
- Kerkhoff, J. v., & Grootelaar, H. (1998). *Sturen, besturen en gestuurd worden*. Amersfoort: Twijnstra Guddé Group.
- Kern, H., & Schumann, M. (1986). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: Verlag C.H. Beck.
- Kessler, S., & Undy, R. (1996). *The New Employment Relationship: Examining the Psychological Contract*. London: Institute of Personnel and Development.
- Keuning, D. (1995). *Grondslagen van Management*. Houten: Stenfert Kroese.
- Keuning, D., & Eppink, D. J. (1996). *Management en Organisatie. Theorie en Toepassing*. Houten: Stenfert Kroese.
- Keuning, D., & Wolters, M. (2007). De uitvoerende werkorganisatie *Structuren doorzien. Over het ontwerp van organisatiestructuren en over klassieke noties en de 'vergeten dimensie' in organisatieontwerp*. Amsterdam: Pearson Education Benelux & Prentice Hall Financial Times.
- Kimman, E. (1991). *Organisatie ethiek*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-Reward Imbalance and Overcommitment: Predicting Strain in Academic Employees in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 381-395.
- Kleijn - van Weede, I. (2008). 150 jaar Lourdes bedevaart. *Mededelingenblad der Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta, Associatie Nederland*. (43e jaargang No 2), 39 - 46.
- Klein, M. v. d., & Oudenampsen, D. (2008). Verantwoorde vrijwilligerszorg. Een verkennende studie naar de behoefte aan normen. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut & Vilans.
- Klumper, O. (2006). De doe-het-zelf-burger houdt van knusheid. *MO Samenlevingsopbouw*, jg. 24(nr. 209), 46 - 47.

- Kluytmans, F. (1990). Socialisatie en introductie. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Personeelsplanning en -voorziening* (pp. 104 - 119). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Kluytmans, F. (1993). *Leerboek Personeelsmanagement*. Heerlen, Deventer: Kluwer Bedrijfs Informatie, Open Universiteit Nederland.
- Kluytmans, F. (1997). Socialisatie en introductie. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 159-170). Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit.
- Kluytmans, F., & Heemstra, J. M. R. (1990). Partijen en beleid. In J. v. Hoof (Ed.), *Beleid in ontwikkeling* (Vol. 1, pp. 108 - 125). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Kluytmans, F., & Laanen, C. v. (1997). Verbetering van kwaliteit van arbeid en organisatie. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 413-427). Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit Nederland.
- Kluytmans, F., & Meeren, W. v. (1999). *Management van human resources. Stromen, stimuleren en structureren*. Heerlen, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, Open Universiteit Nederland.
- Kluytmans, F., & Sluijs, E. v. (1996). De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement. In J. Paauwe & J. H. Huijgen (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf* (pp. 61-78). Alphen aan den Rijn & Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Knoop, F., & Schouteten, R. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(4), 310-327.
- Knowles, M. S. (1972). Motivation in Volunteersm: Synopsis of a Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1(2), 27-29.
- Kolster, B., & Bax, K. (2009). Radioprogramma Verre Verwanten op 21 februari 2009 te gast in het Maltezerhuis van de Orde van Malta te Utrecht met rondleiding en interviews. *TELEAC* (www.verreverwanten.nl/radio). Hilversum.
- Komp, K., Tilburg, T. v., & Broese van Groenou, M. (2012). Age, Retirement, and Health as Factors in volunteering in Later Life. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 280-299.
- Korswagen, C. J. J. (1992). *Doeltreffend leiding geven en deelnemen aan twee- en vraaggesprekken* (Vol. Twee). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Korswagen, C. J. J., & Piët, S. (1994). Algemene aspecten van de gespreksvoering. In C. J. J. Korswagen (Ed.), *Doelreffend leiding geven en deelnemen aan twee- en vraaggesprekken* (pp. 23-76). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kuiper, J., & Meijs, L. (1996). Volunteer autonomy as a moving force. *Organization Development Journal*, Vol.14(nr.3), 25-32.
- Kumar, N. (2013). Exploring the effects of human capital loss on relationships with clients in knowledge-intensive service firms and the moderating effect of knowledge management. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(3/4), 342-359.
- Kunneman, H. (2006). Solidariteit en uitsluiting. *Nederlands Tijdschrift voor Coaching*, 02(2006).
- Kwakman, F. (2002). *Professionals & acquisitie, Succesvol opdrachten verwerven in de zakelijke dienstverlening*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kwakman, F., & Burgers, J. (2005). *Professionals & relatiemanagement. Durven kiezen voor klanten die waarde creëren*. Schoonhoven: Academic Service.
- KWB-KAV. (1993). *Bedevoartgids Lourdes*. Tiel: Lannoo.
- Laanen, C. v., & Kluytmans, F. (1990). Verbetering van kwaliteit van arbeid en organisatie. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Ontwikkeling van personeel en organisatie* (pp. 85 - 101). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Lagasse, L. (1988). Personeelswerk binnen vrijwilligersorganisaties. Vrijwilligers zijn 'bijzondere' werknemers'. *Personeelsbeleid*, jrg.24(nr.2), 79-81.
- Laidler-Kylander, N., & Simonin, B. (2009). How international nonprofits build brand equity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(february), 57-69.

- Lam, P. (2002). As the flocks gather: How religion affects voluntary association participation. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 41(3), 405-422.
- Lam, P. (2006). Religion and civic culture: A cross-national study of voluntary association membership. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 45(2), 177-193.
- Lammers, H. (1984). *Vrijwilligers betrekken bij een strategische keuze realiseren beleidsdoelstelling. Advies inzake de concept-nota vrijwilligersbeleid in de gezondheidszorg*. Den Haag: Interdepartementale Commissie Vrijwilligersbeleid & Nationale Raad voor de Volksgezondheid.
- Landa, N. (1994). De Landa-matic Methode. De vorming van deskundigen zonder dat de gebruikelijke jarenlange ervaring noodzakelijk is. In J. W. M. Kessels & C. A. Smit (Eds.), *Handboek opleiders in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Landsbergis, P. (1988). Occupational Stress Among Health Care Workers: A Test of the Demands - Control Model. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 217-293.
- Lang, K., & Lang, G. E. (2001). Reputation. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 13216-13210). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Langfred, C., & Moyer, N. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.
- Lansley, J. (1996). Membership participation and ideology in large voluntary organisations: the case of the National Trust. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 7(3), 221-240.
- Leijenaar, M. H., & Niemöller, B. (1994). *Het maatschappelijk tekort; Vrouwen in besturen van maatschappelijke organisaties*. Den Haag: VUGA.
- Lekanne-Deprez, F. (1990). Personeelplanning: een globale schets. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Personeelplanning en -voorziening* (pp. 13 - 29). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academic Management Review*, 24(1), 31-48.
- Liamputtong, P., & Ezzy, D. (2006). *Qualitative Research Methods* (Second Edition ed.). South Melbourne, Victoria, Australia: Oxford University Press UK.
- Liao-Troth, M. A. (2005). Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510-530.
- Liao-Troth, M. A., & Dunn, C. P. (1999). Social Constructs and Human Service: Managerial Sensemaking of Volunteer Motivation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(4), 345-361.
- Lie, M., & Baines, S. (2007). Making Sense of Organizational Change: Voices of Older Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(3), 225-240.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research, reading, analysis and interpretation*. (Vol. 47). Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Lieshout, M. (2011). Kolonel en ridder in een spiritueel uniform. *Tijdschrift Lourdes (Uitgave van de Stichting Stemmen uit Lourdes, opgericht in 1923)*, 1(april 2011), 18 - 19.
- Limerick, B., & Burgss-Limerick, T. (1992). Volunteering and Empowerment in Secondary Schools. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(1), 19-37.
- Littlepage, L., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Goff, P. K. (2007). Exemplary Volunteers: What Is the Role of Faith? *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 13-25.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*(542), 457-480.
- Locke, E. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin* (Vol. 90, pp. 125-152).

- Locke, E. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (Vol. 43, pp. 270-287).
- Locke, E., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 1-35). Chichester: Wiley.
- Locke, E., & Latham, G. (1984). *Goalsetting, a motivational technique that works*. London, New York: Prentice Hall.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). Work motivation: The high performance cycle. In Kleinbeck (Ed.), *Work motivation* (pp. 3-25). New Jersey: Hillsdale, Lawrence, Erlbaum.
- Loo-Waller, M. v. d., & Kleijn-van Weede, I. (2010). Projecten Orde van Malta - Associatie Nederland. *Mededelingenblad der Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta, Associatie Nederland*. (45e jaargang, No 2).
- Luijk, F., & Peters, F. (1990). Werving en selectie als onderdeel van het personeelsvoorzieningsbeleid. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Personeelsplanning en -voorziening* (pp. 47 - 63). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Lukken, G. (1986). *Geen leven zonder rituelen. Antropologische beschouwingen met het oog op de christelijke liturgie*. Hilversum: Gooi en Sticht.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luursema, M. A. (2003). *Toekomst voor Raden van Toezicht*: Uitgeverij Van Gorcum.
- Lynch, R. (2007). Building staff capacity. In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed.). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).
- Lynch, S., & Smith, K. (2010). The dilemma of judging unpaid workers. *Personnel Review*, 39(1), 80-95.
- Maanen, J. v., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1(1979), 209 - 264.
- Macduff, N., & Netting, F. E. (2007). The Volunteer and Staff Team: How Do We Get Them to Get Along? *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(6), 137-145.
- Mackor, A. R. (2011). *Grenzen aan professionele autonomie (Oratie RUG 25 januari 2011 vanwege de leeropdracht: Professie-ethiek, in het bijzonder van juridische professies)*. Groningen: Faculteit Rechtsgeleerdheid Rijksuniversiteit Groningen.
- MacNeela, P. (2008). The Give and Take of Volunteering: Motives, Benefits, and Personal Connections among Irish Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(2), 125-139.
- Mahroum, S. (2007). Assessing human resources for science and technology: the 3Ds framework. *Science and Public Policy*, 34(7), 489-499.
- Makin, P., Cooper, C., & Cox, C. (1997). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Martinelli, A. (2001). Employers' Associations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 4485-4489). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Masaoka, J. (1999). *All hands on board. The board of directors in an all volunteer organization*. San Francisco: Board Source and Compass Point Nonprofit Services.
- Mastenbroek, W. F. (1993). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn & Zaventem: Samson Bedrijfs Informatie.
- Mastenbroek, W. F. (2000). *Onderhandelen* (Twaalfde druk ed.). Utrecht: Uitgeverij Het Spectrum.
- Matuska, K. (2010). Workaholism, life balance, and well-being: A comparative analysis. *Journal of Occupational Science*, 17(2), 104-111.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G. v., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296-310.

- Maund, L. (2002a). Beloningen en vergoedingen. In L. Maund (Ed.), *Inleiding tot Human Resource Management, theorie en praktijk* (pp. 465 - 536). New York & Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service Schoonhoven.
- Maund, L. (2002b). Communicatie en betrokkenheid van werknemers. In L. Maund (Ed.), *Inleiding tot Human Resource Management, theorie en praktijk* (pp. 229 - 278). New York & Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service Schoonhoven.
- Maund, L. (2002c). Essentieel arbeidsrecht. In L. Maund (Ed.), *Inleiding tot Human Resource Management, theorie en praktijk* (pp. 415 - 455). New York & Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service Schoonhoven.
- Maund, L. (2002d). Werknemersrelaties. In L. Maund (Ed.), *Inleiding tot Human Resource Management, theorie en praktijk* (pp. 355 - 404). New York & Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service Schoonhoven.
- Maund, L. (2002e). Werving en selectie. In L. Maund (Ed.), *Inleiding tot Human Resource Management, theorie en praktijk* (pp. 163 - 214). New York & Schoonhoven: Uitgeverij Academic Service Schoonhoven.
- Mayo, A. (1995). Economic indicators of human resource management. In S. Tyson (Ed.), *Strategic Prospects for Human Resource Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- McHugh, R. (1996). *The Knights of Malta: 900 years of care*. Dublin: Irish Association of the SMHOM.
- Meeren, W. v. (1997). Werving en selectie als onderdeel van het personeels(voorzienings)beleid. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek personeelsmanagement* (pp. 93-110). Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit.
- Meijman, T. F. (1996). Vermoeidheid. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Mentale belasting op het werk* (pp. 53 - 72). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Meijs, L. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Meijs, L., & Bridges Karr, L. (2004). Managing volunteers in different settings: Membership and programme management. In R. A. Stebbins & M. Graham (Eds.), *Volunteering as leisure / Leisure as volunteering. An international assessment*. Cambridge (Massachusetts USA): CABI Publishing International.
- Meijs, L., Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., & Hustinx, L. (2003). All in the eyes of the beholder? Perceptions of volunteering across eight countries. In P. Dekker & L. Halman (Eds.), *The value of volunteering: Cross - cultural perspectives* (pp. 19 - 34). New York: Kluwer / Plenum.
- Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). New Ways of Managing Volunteers: Combining Membership Management and Programme Management. *Voluntary Action*, 3 (3), 41-61.
- Meijs, L., Hoorn, E. T., Brudney, J. L., & Goodman, M. (2006). Improving societal use of human resources: from employability to volunteerability. *Voluntary Action: The Journal of the Institute for Volunteering Research*, 8(2), 36 - 54.
- Meijs, L., & Westerlaken, C. (1994). Vrijwilligersorganisaties en HRM. Talenten: beleid of misleid? *Personeelsbeleid*, jrg.30(nr.6), 37-43.
- Melamed, S., & Kushnir, T. (1991). Attenuating the Impact of Job Demands: Additive and Interactive Effects of Perceived Control and Social Support. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 40-53.
- Merchant, A., & Ford, J. (2008). Nostalgia and giving to charity: a conceptual framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(februari), 13-30.
- Metz, I., Kulik, C., Brown, M., & Cregan, C. (2012). Changes in psychological contracts during the global financial crisis: the manager's perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4359-4379.
- Meyer, J. (1995). Loopbaan en macht. In H. T. v. d. Molen (Ed.), *Arbeid, levensloop en gezondheid* (pp. 66 - 76). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Meyer, M. (2001). Bureaucracy and Bureaucratization. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 1402-1406). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.

- Milofsky, C. (1997). Tradition. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(3), 261-268.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management; inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1991). The Effective Organization: Forces and Forms. *Sloan Management Review*(Winter), 54-66.
- Mintzberg, H. (1996). *Organisatiestructuren (Structure in fives: designing effective organizations)*. Schoonhoven: Prentice Hall & Academic Service.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Amsterdam / New York: Business Contact.
- Mitra, A., & Cohen, E. (1999). Analyzing the Web: Directions and Challenges. In S. Jones (Ed.), *Doing Internet Research. Critical Issues and Methods for Examining the Net*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications USA.
- Moelker, R. (1992). *Zou hij onze nieuwe werknemer kunnen zijn? Veranderingen in gevraagde kwalificaties als een weerspiegeling van veranderingen in de betekenis van prestatie. Een inhoudsanalyse van personeelsadvertenties*. De Lier: Academisch Boeken Centrum.
- Mohan, J. (1994). Making a difference? Student volunteerism, service learning and higher education in the USA. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 329-348.
- Mok, A. L. (1990). Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid. *Sociologische Gids*, 37, 141 - 165.
- Mok, A. L. (1994). *In het zweet uws aanschijs... Arbeid, bedrijf en maatschappij*: Stenfert Kroese.
- Moll, J., & Krueger, F. (2006). Human fronto mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 15623 - 15628.
- Molleman, E., & Zwaan, A. v. d. (1996). Grenzen van zelforganisatie. In J. Paauwe & J. H. Huijgen (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf*. (pp. 187-216). Alphen aan den Rijn & Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Mondy, R. W. (2008a). Benefits, Nonfinancial Compensation, and Other Compensation Issues. In D. Parker (Ed.), *Human Resource Management* (Tenth Edition ed., pp. 313-350). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (2008b). A Safe and Healthy Work Environment. In D. Parker (Ed.), *Human Resource Management* (Tenth Edition ed., pp. 351-384). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W. (2008c). Selection. In D. Parker (Ed.), *Human Resource Management* (Tenth Edition ed., pp. 159-198). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Monroe, K. R. (2001). Altruism and Self-interest. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 1, pp. 415-418). Oxford, New York: Elsevier.
- Moreno-Jimenez, M., & Hidalgo-Villodres, M. (2010). Prediction of Burnout in Volunteers. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(7), 1798-1818.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: Sage.
- Movisie. (2010a). *Factsheet aansprakelijkheid voor vrijwilligers*. Utrecht: MOVISIE, Kennis en advies maatschappelijke ontwikkeling.
- Movisie. (2010b). *Factsheet onkosten- en reiskostenvergoeding voor vrijwilligers*. Utrecht: MOVISIE, Kennis en advies maatschappelijke ontwikkeling.
- Movisie. (2010c). *Factsheet veilige arbeidsomstandigheden voor vrijwilligers*. Utrecht: MOVISIE, Kennis en advies maatschappelijke ontwikkeling.
- Movisie. (2010d). *Factsheet verzekerd vrijwilligerswerk*. Utrecht: MOVISIE, Kennis en advies maatschappelijke ontwikkeling.
- Mulders, M., & Lam, P. (2003). *Borging van vrijwilligersbeleid. Het stapsgewijs vastleggen van regelingen voor vrijwilligers. Deelnemersmap bij de training "Borging van vrijwilligersbeleid"*. Utrecht: CIVIQ, instituut vrijwillige inzet.
- Müller, T. (2002). *De warme stad : betrokkenheid bij het publieke domein (Dissertation UvA, Faculty of Social and Behavioural Sciences)*. Amsterdam; Utrecht: Universiteit van Amsterdam; Uitgeverij Van Arkel.

- Mullins, L. J. (2007a). Het individu: Beloning en motivatie *Management van gedrag. Individu, team en organisatie* (pp. 159-197). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Mullins, L. J. (2007b). *Management van gedrag. Individu, team en organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Mullins, L. J. (2007c). Organisatiestructuur en -ontwerp *Management van gedrag. Individu, team en organisatie* (pp. 351-365). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Mullins, L. J. (2007d). Werkgroepen en teams *Management van gedrag. Individu, team en organisatie* (pp. 233-277). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Muntinga, M. A., & Lagerveld, N. J. (2003). *Managementmodellen voor kwaliteit* (2e druk, 2e oplage ed.). Deventer: Kluwer.
- Nagchoudhuri, M., McBride, A. M., Thirupathy, P., Morrow-Howell, N., & Tang, F. (2007). Maximizing Elder Volunteerism and Service: Access, Incentives, and Facilitation. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 59-64.
- Nagelkerke, A. G., & Nijs, W. d. (1990a). Arbeidsvoorwaardenvorming en arbeidsconflicten. In F. Kluytmans, J. v. Ruyseveldt & A. G. Nagelkerke (Eds.), *Het herstel van arbeidsverhoudingen* (Vol. Personeelsbeleid 1a, Beleid en beleidsvoering). Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Nagelkerke, A. G., & Nijs, W. d. (1990b). Personeelbeleid en arbeidsverhoudingen. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Het stelsel van arbeidsverhoudingen* (pp. 9 - 29). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Nahrgang, J., Morgeson, F., & Hofmann, D. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Necowitz, L., & Roznowski, M. (1994). Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 270-294.
- Nelson, D., Quick, J., & Joplin, J. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 65 ev.
- Nelson, H. W., Pratt, C. C., Carpenter, C. E., & Walter, K. L. (1995). Factors Affecting Volunteer Long-Term Care Ombudsman Organizational Commitment and Burnout. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(3), 213-233.
- Nelson, M. C. (2007). Why do they Do It? A Study of Volunteer Commitment in the Parish Setting. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(3), 105-113.
- Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 829-842.
- Nichols, G., & Ojala, E. (2009). Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through Psychological Contract Theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 369-387.
- Nieuwenhuisen, M. A. (1997). *Zicht op arbeidsomstandigheden* (Tweede druk ed.). Bussum: Coutinho.
- Nijdam, B., & Buuren, H. v. (1999). *Beschrijvende Statistiek voor de Sociale Wetenschappen* (Zesde druk ed.). Groningen: Wolters Noordhoff.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007a). Analyzing Work and Designing Jobs. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright (Eds.), *Fundamentals of Human Resource Management* (2 ed., pp. 104-135). New York: Mc Graw Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007b). Providing Employee Benefits. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright (Eds.), *Fundamentals of Human Resource Management* (2 ed., pp. 421-457). New York: Mc Graw Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007c). Recognizing Employee Contributions with Pay. In R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart & P. M. Wright (Eds.), *Fundamentals of Human Resource Management* (2 ed., pp. 390-421). New York: Mc Graw Hill.

- Nord, W. R. (2001). Individual Identities in Organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 7299-7306). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Norton, P. B., & Esposito, J. J. (1994). *The New Encyclopaedia Britannica*. Chicago, London, Paris, Sydney, Tokyo: Encyclopaedia Britannica, Inc.
- Notarantonio, E. M., & Quigley, C. J. (2009). An investigation of the giving behavior of loyal, lapsed, and non-givers to a religious organization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(august), 297-310.
- NOV. (2001). *Afspraken van en met vrijwilligers, met voorbeeldcontracten*. Utrecht: NOV-Publicaties.
- NRC. (2005). *Tekort aan vrijwilligers vooral groot in zorgsector*. Amsterdam: NRC Handelsblad (publicatiedag 05-07-2005), PCM Uitgevers, De Persgroep Nederland, Amsterdam.
- Nunen, J. A. E. E., & Wijngaard, J. (1983). *Personeelsplanning*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Nyberg, N. (2010). Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance–Job Satisfaction–Voluntary Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440–453.
- O'Brien, L., Townsend, M., & Ebden, M. (2010). 'Doing Something Positive': Volunteers' Experiences of the Well-Being Benefits Derived from Practical Conservation Activities in Nature. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 525-545.
- O'Connell, B. (1999). Civil Society: Definitions and Descriptions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 471-478.
- O'Neill, M. (1994). Philanthropic Dimensions of Mutual Benefit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(1), 3-20.
- Ockenden, N., & Hutin, M. (2008). *Volunteering to lead: a study of leadership in small, volunteer-led groups*. London: Institute for volunteering research.
- Odendahl, T. (1989). The Culture of Elite Philanthropy in the Reagan Years. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(3), 237-248.
- Oeij, P. R. A. (1989). *Technologie, organisatie en kwaliteit van de arbeid: aanzetten voor een alternatief onderzoeksmodel*. Rotterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Oosthoek, J. (2011). Vrijwilligerswerk bij Orde van Malta geeft kolonel positieve energie. 'Soms word ik emotioneel'. *Defensiekrant, Ministerie van Defensie*, 17 maart 2011 (nummer 10), pg. 6.
- Orde van Malta, A. N. (2011). *In het licht van onze opdracht, 100 jaar Orde van Malta Associatie Nederland*. Utrecht: NIVO, Delfgauw.
- Otubanjo, O., Amujo, O. C., & Cornelius, N. (2010). The informal corporate identity communication process. *Corporate Reputation Review*, 13(3), 157-171.
- Oudenampsen, D., & Vliet, K. v. (2006). *Samenwerking vrijwilligers en beroepskrachten bij maatschappelijke ondersteuning*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut & Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn.
- Overbeek, R. v., & Scholten, C. (2008a). *Inzet van menselijk kapitaal. Vrijwilligers en hun werk bij patiënten- en gehandicaptenorganisaties*. Utrecht: Vilans en Verwey-Jonker Instituut.
- Overbeek, R. v., & Scholten, C. (2008b). *Op zoek naar menselijk kapitaal. Onderzoek naar vrijwilligerswerk in patiënten- en gehandicapteorganisaties*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut & Vilans.
- OvM. (2010). *Financieel jaarverslag en begroting der Orde van Malta, associatie Nederland*. Utrecht: Orde van Malta, associatie Nederland.
- Paauwe, J. (1999). *Management Development. Grensoverschrijdende perspectieven*. Deventer: Kluwer.
- Packard, T. (2010). Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), 971-990.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2003). Peer reputation in the nonprofit sector: Its role in nonprofit sector management. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 252-265.

- Palmer, A. (2007). Now you've got 'em, how do you keep 'em? In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed.). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).
- Palmer, I., & Dunford, R. (2001). Organizational Design and Form. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 3535-3538). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Park, R. (2012). Self-managing teams and employee attitudes: the moderating role of capital intensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 714-730.
- Parkes, K., & Rabenau, C. v. (1993). Work characteristics and well-being among psychiatric health-care staff. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 3(4), 243-259.
- Pauwels, K. (2007). *Vrijwilligers waarderen*. Brussel: Steunpunt voor Sociaal - Cultureel Volwassenenwerk (Socius).
- Pavitt, K. (2001). Research and Development in Organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 13220-13224). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Payne, R., & Fletcher, B. (1983). Job demands, supports and constraints as predictors of psychological strain among school teachers. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 136-147.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers, the organizational behavior of unpaid workers*. London, New York: Routledge.
- Peeters, B. (2010). Pareltjes uit de Regel van Benedictus. *Kijk Koningshoeven. Kwartaaluitgave van de Abdij Onze Lieve Vrouw van Koningshoeven te Berkel-Enschot, 1e kwartaal 2010*, p. 2.
- Peeters, M., & Rutte, C. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand–Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 64–75.
- Penninx, K., & Klerk, M. d. (2009). *The value of silver in figures. Civic engagement of senior citizens. A fact sheet*. Utrecht & Den Haag: Movisie & Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Perlmutter, F. D. (1982). The Professionalization of Volunteer Administration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 11(2-3), 97-107.
- Petersoen, J. C. (1985). One Does What One Can. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14(2-3), 7-9.
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perception. *Personnel Review*, 33(6), 615-627.
- Peterson, S. D., & Peterson, V. A. (1973). Voluntary Associations in Ancient Greece. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2(1), 2-15.
- Pfeffer, J., & DeVoe, E. (2009). Economic evaluation: The effect of money and economics on attitudes about volunteering. *Journal of Economic Psychology*, 30, 500-508.
- Piliavin, J. A. (2001). Sociology of Altruism and Prosocial Behavior. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 1, pp. 411-415). Oxford, New York: Elsevier.
- Pirtle, C. (2007). Utilizing Employees as Volunteers. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(3), 90-94.
- Plempers, E. (2005). *Vrijwillig beloond. Een onderzoek naar het erkennen en waarderen van vrijwilligers*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Plempers, E., & Laan, G. v. (2003). *Passie voor professionaliteit*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Plempers, E., & Moll, M. (2005). *Deskundigheidsbevordering vrijwilligers. Eindrapportage in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Plempers, E., & Sholten, C. (2006). *Hoe stevig is het cement? Positie van vrijwilligers en vrijwilligersorganisaties in de zorg*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut & NIZW Zorg.
- Poelman, B., & Duin, C. v. (2010). *Bevolkingsprognose 2009 - 2060*. Den Haag / Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Poppe, M. (1988). Billijkheid en macht. In R. W. Meertens & J. v. Grumbkow (Eds.), *Sociale psychologie* (pp. 201-211). Groningen: Wolters-noordhoff.
- Potting, K. (2002). *Personeelsmanagement nader becijferd*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

- Powell, W. W. (1987). *The nonprofit sector; a research handboek*. New Haven & London: Yale University Press.
- Powell, W. W., & Friedkin, R. (1987). Organizational change in nonprofit organizations *The nonprofit sector. A research handbook* (pp. 180-194). New Haven / London: Yale University Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (68), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Prouteau, L., & Wolff, F.-C. (2008). On the relational motive for volunteer work. *Journal of Economic Psychology*, 29, 314-335.
- Pruijt, H. (2000). Arbeid en macht: vooruit naar het verleden? Een scenario en zijn consequenties. In P. Lehning (Ed.), *De beleidsagenda 2000. Strijdpunten op het breukvlak van twee eeuwen* (pp. 235 - 248). Bussum: Coutinho.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1).
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.
- Randle, M., & Dolnicar, S. (2009). Not Just Any Volunteers: Segmenting the Market to Attract the High Contributors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 271-282.
- Randle, M., & Dolnicar, S. (2012). Does Cultural Background Affect Volunteering Behavior? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 225-247.
- Reid, W., & Turbide, J. (2012). Board / Staff Relationships in a Growth Crisis : Implications for Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 82-99.
- Reisch, M., & Wenocur, S. (1982). Professionalization and Voluntarism in Social Welfare: Changing Roles and Functions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 11(2-3), 11-31.
- Reitsma, R., & Verhoeven, P. (1994). Stage. In J. W. M. Kessels & C. A. Smit (Eds.), *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswegenschappen.
- Renner, B. (2001). Assessment of Health Behaviors. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 6512-6515). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Riet, T. v. d. (Writer). (2006). Lourdes 2006 met de SMHOM afd. NL. In T. v. d. Riet (Producer). Amersfoort.
- RMO. (1997). *Uitsluitend vrijwillig? Maatschappelijk actief in vrijwilligerswerk*. Rijswijk: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009a). Attitudes and job satisfaction *Organizational Behavior* (Dertiende Editie ed., pp. 106-136). London, New Jersey, Hong Kong: Pearson Education & Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009b). Communication *Organizational Behavior* (Dertiende Editie ed., pp. 382-416). London, New Jersey, Hong Kong: Pearson Education & Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009c). *Organizational Behavior* (Dertiende Editie ed.). London, New Jersey, Hong Kong: Pearson Education & Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009d). Organizational culture *Organizational Behavior* (Dertiende Editie ed., pp. 582-616). London, New Jersey, Hong Kong: Pearson Education & Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009e). Understanding work teams *Organizational Behavior* (Dertiende Editie ed., pp. 354-382). London, New Jersey, Hong Kong: Pearson Education & Prentice Hall.
- Roberti, J. W. (2004). A review of behavioral and biological correlates of sensation seeking. *Journal of Research in Personality*, 38, 256-279.
- Rodríguez, I., Bravo, M., Peiró, J., & Schaufeli, W. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 15(2), 97-114.
- Romanofsky, P. (1973). Professionals Versus Volunteers: a Case Study of Adoption Workers in the 1920's. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2(2), 95-101.

- Rosentraub, M. S., Harlow, K. S., & Harris, M. (1992). Uncompensated Costs and Indigent Health Care: Volunteers and a Community Service Budget. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 351-366.
- Ross, J. C. (1974). The Voluntary Associations of Ancient Jews: a Neglected Research Area. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 3(3-4), 84-90.
- Ruwaard, D. (2011). Ongezonde leefstijl: wiens zorg? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 89(6), 293-295.
- Ruyseveldt, J. v. (1989). Kwaliteit van Arbeid. In J. v. Grumbkow & J. v. Ruyseveldt (Eds.), *Kwaliteit van de Arbeid. Hedendaagse stromingen*. (pp. 1 - 19). Assen / Maastricht: Van Gorcum.
- Ruyseveldt, J. v., Witte, M. d., & Grumbkow, J. v. (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sage, R. (2007). A company is known by the people it keeps. In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed., pp. 21 - 22). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).
- Sajardo, A., & Serra, I. (2011). The Economic Value of Volunteer Work: Methodological Analysis and Application to Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 873-895.
- Saks, A., & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.
- Sali, M. (1999). Inactivité, activité, passivité, les enjeux du masochisme. *Revue française de psychanalyse*, 05, 425-575.
- Sargent, L., & Terry, D. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 219-236.
- Sargent, L., & Terry, J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 219-236.
- Saunders, M., & Lewis, P. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. (3 ed.). Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Scarfe, L. (2007). The magnetism of values. In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed.). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).
- Schakels. (2003). *Monitor Vrijwilligerswerk De Bilt*. Utrecht: Schakels.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Rijk, A. d., & Blanc, P. I. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 71, 1-18.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology* (Derde Editie ed.): Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2001). Corporate Culture. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 2788-2792). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Schoemaker, M. (2004). Prestatie, beloning en beoordeling. In H. Doorewaard & W. d. Nijs (Eds.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (Tweede editie ed.). Utrecht: Uitgeverij LEMMA bv.
- Scholliers, E. (1983). Werktijden en arbeidsomstandigheden in de pre-industriële periode. In E. Scholliers & P. Scholliers (Eds.), *Werktijd en werktijdverkorting* (pp. 11-17). Brussel.
- Scholten, C. (2004). *Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties, een handreiking voor de toekomst*. Utrecht: Uitgeverij Lemma & Vilans.
- Scholten, C., & Overbeek, R. v. (2009). *Een solide basis. Onderzoek naar vrijwilligerswerk en verantwoorde zorg. Onderzoek in opdracht van het ministerie van VWS*. Utrecht: Vilans.

- Scholten, J. (2011). De Nederlandse upper class moet zijn isolement verlaten, *NRC Handelsblad (sectie Opinie & Debat, zaterdag 29 januari 2011)*.
- Schou-Andreassen, C., Hetland, J., Molde, H., & Pallesen, S. (2011). 'Workaholism' and Potential Outcomes in Well-Being and Health in a Cross-Occupational Sample. *Stress and Health, 27*, e209–e214.
- Schueren, M. d. v. d. (1999). *De 24- uurseconomie: een collectieve industriële jetlag? Mogelijkheden voor het verbeteren van het welzijn van werknemers in bedrijven die hun bedrijfstijden verruimen naar nachtelijke uren (scriptie HBO)*. Den Haag: Haagse Hogeschool.
- Schueren, M. d. v. d. (2003). Aandachtsgebieden ter vergroting van de praktische toepasbaarheid van HRM bij vrijwilligers. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Schueren, M. d. v. d. (2005). *Mogelijkheden om vrijwilligers te motiveren om actief te blijven binnen de Stichting Oude Groninger Kerken (SOGK) gezien vanuit het perspectief van personeelsmanagement*. Scriptie. Open Universiteit Nederland. Groningen.
- Schueren, M. d. v. d. (2006). *Tijdsbeeld: Tom Versélewel de Witt Hamer een halve eeuw. Een liber amicorum*. Groningen: De Witt Hamer BV Groningen.
- Schueren, M. d. v. d. (2007). Verslag van de bedevaart van de Afdeling naar Lourdes 2007. *Mededelingenblad der Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta, Associatie Nederland*. (42e jaargang No 2), 45-48.
- Schueren, M. d. v. d. (2012). Maria: een drieluik (2). *Johanniternieuws (Johanniter Orde in Nederland)*, 64(249), 39-42.
- Schueren, M. d. v. d., & Knippertz, C. (2011). Het verloop van beginnerslessen bij het Zeil- en Vaarinstituut 'Holland' (ZVIH). Een re-search van de situatie rond 1980, from <http://sites.google.com/site/evaruna/herinneringen>
- Schueren, M. d. v. d., & Meeuwssen, F. (2006). Vrijwilligers niet sturen, maar faciliteren. De scriptie van Maurice ridder de van der Schueren. *Modulair, 1 (22)*, 14-15.
- Schueren, M. d. v. d., & Wijshoff-Vogelzang, R. (2006). Lourdes, enige impressies. *Mededelingenblad der Souvereine Militaire Hospitaal Orde van Sint Jan van Jeruzalem, van Rhodos en van Malta, Associatie Nederland*. (41e jaargang No 2), 12-16.
- Schuermans, L. A. (1990a). Arbeidsrecht en personeelsbeleid. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Arbeidsrechtelijke regelgeving* (pp. 9 - 25). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Schuermans, L. A. (1990b). Regelgeving met betrekking tot medezeggenschap en arbeidsomstandigheden. In J. A. P. Hoof (Ed.), *Arbeidsrechtelijke regelgeving* (pp. 94 - 119). Heerlen: Open Universiteit Nederland, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Seegers, J. (2011, 9 november 2011). Minister wil meer zelfzorg en pijnlijke maatregelen ziekenhuizen, *NRC Handelsblad*.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 13(3)*, 253-270.
- Shenkar, O., & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing. *Human Relations, 50(11)*, 1361-1381.
- Sherraden, M. S., Stringham, J., Sow, S. C., & McBride, A. M. (2006). The Form and Structure of International Voluntary Service. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 17(2)*, 163-180.
- Shields, P. O. (2009). Young Adult Volunteers: Recruitment Appeals and Other Marketing Considerations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 21(2)*, 139-159.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., & Taris, T. (2010). How Does Workaholism Affect Worker Health and Performance? The Mediating Role of Coping. *International Journal of Behavioral Medicine 17*, 154–160.
- Siegrist, H. (2001). Professionalization / Professions in History. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 18, pp. 12154-12160). Oxford, New York: Elsevier.

- Sigrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27-41.
- Sigrist, J., Jonge, J. d., Bosma, H., & Peter, R. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee wellbeing: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine, 50*, 1317-1327.
- Sigrist, J., Niedhammer, I., Tek, M.-L., & Starke, D. (2004). Effort–reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social Science & Medicine, 58*, 1531–1541.
- Sijtema, T. B. (2006). *De Wet Maatschappelijke Ondersteuning*. Deventer: Wolter Kluwer Business.
- Sills, D. L. (1957). *The volunteers, means and ends in a national organization*. Glencoe, Illinois, USA: The Free Press.
- Sitter, L. d. (1986). *Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L. U. d., & Dijck, J. J. J. v. (1980). *Kwaliteit van de arbeid: een sociologische verkenning*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Sitter, L. U. d., Hertog, F. d., & Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations, 50*(5), 497-534.
- Slobbe, H. (1995). *Financieel Personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Smelser, N., & Baltes, P. (2001). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam, New York, Oxford, Singapore, Tokyo: Elsevier.
- SMHOM. (1998). *Constitutional Charter and Code of the sovereign Military Hospitaller Order of Sint John of Jerusalem of Rhodes and of Malta*. Rome: Arte della Stampa Roma.
- SMHOM (Writer). (1999). The Crusades and the Knights of Malta. In SMHOM (Producer). New York (<http://movies.nytimes.com/movie/227839/The-Crusades-and-the-Knights-of-Malta/overview>).
- SMHOM. (2007). *Annuaire 2005 / 2006 de Ordre Souverain Militaire Hospitalier de Saint - Jean de Jerusalem de Rhodes et de Malte*. Rome / Palais Magistral: Beniamini Group Rome.
- SMHOM. (2011). *Memberschip in the Order of Malta. Regulations and Commentary*. Rome: SMHOM.
- SMHOM, & Lazer, S. (2009). *Activity Report 2009*. Brussels: SMHOM.
- Smith, D. H. (1972). Ritual in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1*(4), 39-53.
- Smith, D. H. (1984). Churches Are Generally Ignored in Contemporary Voluntary Action Research: Causes and Consequences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 13*(4), 6.
- Smith, D. H. (1994). Determinants of Voluntary Association Participation and Volunteering: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 23*(3), 243-263.
- Smith, D. H. (1997). The Rest of the Nonprofit Sector: Grassroots Associations as the Dark Matter Ignored in Prevailing "Flat Earth" Maps of the Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 26*(2), 114-131.
- Spector, P. E. (1987). The interactive effect of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 1*, 155-162.
- Spector, P. E., Brannick, M., & Coovet, M. (1989). Job analysis. In C. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Spector, P. E., & O'Connell, B. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 1-11.
- Spender, J. C., & Kijne, H. J. (1996). *Scientific management : Frederick Winslow Taylor's gift to the world?* Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Squelch, N. (2007). The best way is through the stomach. In A. Fryar, R. Jackson & F. Dyer (Eds.), *Turn your organisation into a volunteer magnet* (2nd edition ed.). Adelaide and London: International community of Volunteer Programme Managers (VPMs).

- Starnes, B. J. (2007a). An Analysis of Psychological Contracts in Volunteerism and the Effect of Contract Breach on Volunteer Contributions to the Organization. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(3), 31-41.
- Starnes, B. J. (2007b). Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Volunteer's Psychological Contract. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(5), 26-30.
- Stebbins, R., & Graham, M. (2004). *Volunteering as leisure / leisure as volunteering*. Wallington: CABI Publishing.
- Steensma, H. (1998). De Leidse school: humanisering via medezeggenschap. In J. v. Grumbkow (Ed.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Steers, R. M., & Ungson, G. R. (1985). *Managing effective organizations, an introduction*. Kent, Boston, Massachusetts: The Free Press.
- Stevens, H. (2008). *Ridders van Malta, 900 jaar monniken en militairen*. Zutphen: Walburg Pers.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillan.
- Stokkom, E. v., & Bockom Maas, B. v. (2003). *Verzekerd vrijwilligerswerk, informatiereeks vrijwilligerswerk, deel 6*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Stoljar, N. (2001). Philosophy of Autonomy. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 2, pp. 1009-1015). Oxford, New York: Elsevier.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Management*. Schoonhoven: Prentice Hall International, Academic Service.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. J. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks, London & New Delhi: SAGE publications.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sudweeks, F., & Simoff, S. (1999). Complementary explorative data analysis: The reconciliation of quantitative and qualitative principles. In S. Jones (Ed.), *Doing Internet Research. Critical Issues and Methods for Examining the Net* (pp. 29 - 56). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications USA.
- Sulek, M. (2010). On the Classical Meaning of Philanthrôpia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 385-408.
- Sundeen, R. A., & Raskoff, S. A. (1994). Volunteering Among Teenagers in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(4), 383-403.
- Sundeen, R. A., & Raskoff, S. A. (1995). Teenage Volunteers and Their Values. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(4), 337-357.
- Sveiby, K. E. (1997). *Kennis als bedrijfskapitaal. ('The new organizational wealth')*. Amsterdam / Antwerpen: Business Bibliotheek & Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Swanborn, P. G. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Onderwijs.
- Swinson, J. L. (2006). Focusing on the Health Benefits of Volunteering as a Recruitment Strategy. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(2), 25-30.
- Sykes, J. B. (1987). *The concise Oxford dictionary of current English, based of the Oxford English dictionary and its supplements* (Seventh edition ed.). Oxford: Clarendon Press & Oxford University Press.
- Taniguchi, H., & Thomas, L. D. (2011). The Influences of Religious Attitudes on Volunteering. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 335-255.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York (NY): The Harper Press.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. New York and London: Evanston.
- Tennekes, J. (1994). Communicatie en cultuurverschil. *M&O*, 2, 130-142.
- Terpstra, M., & Smal, E. (2007). *Sterktes van nu, de kracht van 2015. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor vrijwillige inzet*. Utrecht: Movisie.
- Terrier, M. (2003). *De officiële gids voor het Heiligdom Lourdes*. Lourdes: Sanctuaires Notre-Dame de Lourdes.

- Tetrick, L., & LaRocco, J. (2003). Person-environment fit: a longitudinal study of the interaction between employee characteristics and work environmental characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 538-543.
- Thoening, J. C. (2001). Administration in Organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 81-85). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Thomas, M. L., Mullen, L. G., & Fraedrich, J. (2011). Increased word-of-mouth via strategic cause-related marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(february), 36-49.
- Tienen, M. v., Scheepers, P., & Reitsma, J. (2011). The Role of Religiosity for Formal and Informal Volunteering in the Netherlands. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 365-389.
- Tiffany, P., & Peterson, S. D. (1998). *Ondernemingsplannen voor dummies*. Amsterdam, Auckland, Bangkok, Bogota etc.: Addison, Wesley & Logman.
- Til, J. v., & Williamson, A. (2001). Voluntary Organizations. In N. Smelser & P. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 24, pp. 16306 - 16308). Amsterdam, New York, Oxford, Singapore, Tokyo: Elsevier.
- Tilly, C. (2001). Public Violence. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 16206-16211). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Times. (2010, Monday May 10). Prahalad, management thinker and business guru who believed that corporations have the power to erase poverty, *The Times International Edition*, p. 48.
- Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26, 9 e.v.
- Tinsley, H. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 147-179.
- Titmus, R. M. (1970). *The gift relationship. From human blood to social policy*. London: Allen & Unwin Ltd.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 385-405.
- Tourigny, L., Baba, V., & Wang, X. (2010). Burnout and depression among nurses in Japan and China: the moderating effects of job satisfaction and absence. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2741-2761.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Bamber, G., & Allan, C. (2012). Accidental, unprepared, and unsupported: clinical nurses becoming managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 204-220.
- Trinkoff, A., Storr, C., & Lipscomb, J. (2001). Physically Demanding Work and Inadequate Sleep, Pain Medication Use, and Absenteeism in Registered Nurses. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 43(4), 355-363.
- Tuckey, M., Chrisopoulos, S., & Dollard, M. (2012). Job Demands, Resource Deficiencies, and Workplace Harassment: Evidence for Micro-Level Effects. *International Journal of Stress Management*, 19(4), 292-310.
- Turnley, W. T., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895 ev.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 639-657.
- Vayne, F. (2009). Lector de Hospitalité: Pèlerinages des malades 2010. *Lourdes Magazine*, No.174.
- Veldman, J. (2002). *5 x B! Dé formule voor het vinden en binden van nieuwe vrijwilligers*. Utrecht: NOV Publicatie Service.

- Verhage, B. (1998). *Grondslagen van de marketing* (Vierde druk ed.). Houten: Educatieve Partners Nederland & Georgia State University Atlanta.
- Verschuren, P. (2008). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Houten: Uitgeverij Het Spectrum.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2001). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Vijselaar, H. (1990). *Instrumenten in het personeelsmanagement*. Lochem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vijverberg, A., & Homan, T. (1998). *Inleiding in de strategie*. Amsterdam: Addison Wesley Longman & Open Universiteit Nederland.
- Vollmer, T., & Koppen, G. (2010). Op weg naar de chemotherapie. Een Mental Map van Marieke, 36 jaar, borstkanker. Verslag van een dag in het Universitair Medisch Centrum Groningen. *Lay-Out (platform magazine voor recent ontwerpend onderzoek, The Netherlands Architecture Fund)*, Nummer 11, april 2010.
- Vonk, E., & Vaders, N. (2003). *Vrijwilligersrecht, informatiereeks vrijwilligerswerk, deel 2*. Utrecht: NOV Publikaties.
- Vorkmeer. (1999). *Van onschatbare waarde. Vrijwilligerswerk in de gemeente Helden*. Sittard: Symboise B.V. & Stichting Vorkmeer i.s.m. gemeente Helden.
- Vorst, H. (1982). *Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*. Meppel & Amsterdam: Boom.
- 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.
- Vries, J. d. (2010). *Socialeconomische trends CBS: Lichamelijke belasting op het werk en ziekteverzuim*. Den Haag / Heerlen: CBS.
- Vuori, I., Oja, P., & Paronen, O. (1994). Physically active commuting to work--testing its potential for exercise promotion. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 26(7), 844-850.
- VWS. (2010). Dossier vrijwilligers van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Retrieved 23 februari 2010, from <http://www.minvws.nl/dossiers/vrijwilligers/>
- Wakkie, J. (2001). Hoe komen wij aan meer vrijwilligers op onze vereniging? *Hockey.nl*(nr.2 (februari 2011)), p.15.
- Walker, J. M. (1983). Limits of Strategic Management in Voluntary Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 12(3), 39-55.
- Wall, T. D., Jackson, P., Mullar, K., & Parker, S. (1996). The Demand-Control Model of strain: a more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 153-166.
- Wall, T. D., & Parker, S. (2001). Psychology of Job Design. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 7980-7983). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*(March).
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (1996). *Psychology at Work*. London: Penguin.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Watson, T. J. (2001). Informal Organization. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 10907-10910). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Weick, K. (1977). Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. *Organizational Dynamics*(Autumn), 31 e.v.
- Weick, K. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, XXIX(2), 112-127.
- Weick, K. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.

- 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.
- West, M. A. (2001). Management of Creativity and Innovation in Organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 2895-2900). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Wester, F. (1984). *De gefundeerde theorie benadering. Een strategie voor kwalitatief onderzoek*. Nijmegen: Sociologisch Instituut Nijmegen.
- Wester, F. (1995). *Strategieen voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Dick Coutinho.
- Westhuizen, D. v. d., Pacheco, G., & Webber, D. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679.
- Widmer, C. (1985). Why Board Members Participate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 14(4), 8-23.
- Wieland, J. (2001). Codes: Ethical Codes, Professional Codes, Business Codes. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 4753-4756). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Wijnia, S., & Wagenmakers, J. C. A. M. (2006). *Marketing. Een managementbenadering*. (Vijfde druk ed.). Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff.
- Wilkins, W. (1976). The Concept of a Self-Fulfilling Prophecy. *Sociology of Education*, 49(2), 175-183.
- Willis, P. (1977). *Learning to labour. How working class kids get working class jobs*. Hampshire UK: Gower Ltd.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.
- Wilson, J., & Janoski, T. (1995). The contribution of religion to volunteer work. *Sociology of Religion*, 56(2), 137-152.
- Wilson, J., & Musick, M. (1999). The Effects of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 141-168.
- Wilson, M. (1990). *The effective management of volunteer programs*. Boulder, Colorado USA: Johnson Inc.
- Witte, M. d., & Ruysseveldt, J. v. (1998). Oordelen over 'kwaliteit van de arbeid': hedendaagse stromingen. In J. v. Grumbkow (Ed.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Kluwer Bedrijfsinformatie & Open Universiteit Nederland.
- Witte, M. d., & Zwaan, A. v. d. (1998). De moderne sociotechniek en de kwaliteit van arbeid. In J. v. Grumbkow (Ed.), *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T., Cropanzano, R., & Bonett, D. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- WRR. (1981). *Vernieuwingen in het arbeidsbestel. Rapport 21 van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid aan de regering*. Den Haag: Staatsuitgeverij te 's-Gravenhage.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wymer Jr., W. W., Self, D., & Sara, C. S. (2008). Sensation seekers and civic participation: exploring the influence of sensation seeking and gender on intention to lead and volunteer. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(november), 287-300.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235–244.
- Xie, J. (1996). Karasek's Model in the People's Republic of China: Effects of Job Demands, Control, and Individual Differences. *The Academy of Management Journal, 39*(6), 1594-1618.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3550-3564.
- Yeung, A. B. (2004). An Intricate Triangle - Religiosity, Volunteering, and Social Capital: The European Perspective, the Case of Finland. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*(3), 401-422.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion and Utilization, 3*, 97-114.
- Yin, R. K. (2003a). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003b). *Case study research, design and methods* (Third Edition ed. Vol. 5). Thousand Oaks, London and New Delhi: SAGE publications.
- Young, D. R. (1987). Executive leadership in nonprofit organizations. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector; a research handbook*. New Haven / London: Yale University Press.
- Young, D. R. (1989). Local Autonomy in a Franchise Age: Structural Change in National Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18*(2), 101-117.
- Young, D. R., Koenig, B. L., Najam, A., & Fisher, J. C. (1999). Strategy and Structure in Managing Global Associations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 10*(4), 323-343.
- Yu, K. (2009). Affective Influences in Person–Environment Fit Theory: Exploring the Role of Affect as Both Cause and Outcome of P-E Fit. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1210–1226.
- Zanten, W. P. C. v. (1999). *Groepsbesluitvorming in management en bestuur*. Heerlen: Open Universiteit Heerlen.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The Role of Job Satisfaction, Job Ambivalence, and Emotions at Work in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology, 11*(4), 176–190.
- Zimmermann, H. (1999). Innovation in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics, 70*(4), 589-619.
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(4), 748-758.
- Zinkstok, J. (2007). Over de geldigheid van het begrip causaliteit. In C. Krijnen & B. Kee (Eds.), *Wetenschapsfilosofie voor economen en bedrijfskundigen. Een kritische inleiding*. Deventer: Wolters Kluwer Business.
- Zuckerman, M. (1983). Sensation Seeking and Sports. *Personality and Individual Differences, 4*(3), 285-293.
- Zuckerman, M. (1990). The Psychophysiology of Sensation Seeking. *Journal of Personality, 58*(1), 313-345.
- Zuckerman, M. (2001). Sensation Seeking: Behavioral Expressions and Biosocial Bases. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 13905-13908). Oxford, New York: Elsevier Science Ltd.
- Zuckerman, M., & Como, P. (1983). Sensation seeking and arousal systems. *Personality and Individual Differences, 4*(4), 381-386.
- Zwaan, A. H. v. d. (2003). *Organisatie onderzoek. Leerboek voor de praktijk: Het ontwerpen van onderzoek in organisaties* (vijfde druk ed.). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Zwart, B. d., Broersen, J., Frings-Dresen, M., & Dijk, F. v. (1997). Musculoskeletal complaints in the Netherlands in relation to age, gender and physically demanding work. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 70*(5), 352-360.
- Zwetsloot, G. (1995). Improving cleaner production by integration into the management of quality, environment and working conditions. *Journal of Cleaner Production, 3*(1-2), 61-66.

- Zwetsloot, G. (2003). From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 201-208.
- Zwetsloot, G., & Ashford, N. (2003). The feasibility of encouraging inherently safer production in industrial firms. *Safety Science*, 41(2-3), 219–240.
- Zwetsloot, G., & Marrewijk, M. (2004). From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 55, 79-82.
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.

Appendix

In de appendix zijn de volgende supplementen opgenomen:

- A. Curriculum Vitae Promovendus (p.271)
- B. Labels (p.273)
- C. Labelclusters (p.277)
- D. Centrale thema's (p.307)
- E. Bezochte organisaties ter eerste validatie hypothesen (p.309)

Aan het proefschrift zijn bovendien op een los vel academische stellingen toegevoegd (cfm. Art 4.2 Promotiereglement EUR).

Op de speciale website www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl zijn een aantal documenten opgenomen die ondersteunende informatie geven betreffende dit onderzoek. Een aantal van deze documenten zijn tijdelijk te raadplegen. Het betreffen de volgende documenten:

- Uitvoerige algemene beschrijving onderzoeksomgeving
- Foto impressie onderzoeksomgeving
- Aanbevolen literatuur betreffende Lourdes als bedevaartplaats
- Aanbevolen literatuur betreffende Orde van Malta internationaal
- Het Labeldocument van de onderzoeksomgeving
- Stop-motions (filmpjes) die uitleg geven over de gebruikte methodologie
- Naast de Nederlandse en Engelse samenvatting die in document is te vinden (cfm. Art. 4.2 lid 2 promotiereglement) zijn er op de website www.kwaliteitvrijwilligeinzet.nl nog additionele samenvattingen opgenomen:
 - Een Nederlandse samenvatting van 5000 woorden
 - Een Nederlandse samenvatting van 1000 woorden
 - Een persbericht van 500 woorden
 - De PowerPoint presentatie van deze promotie

A. Curriculum Vitae Promovendus

Om de formele promotie procedure te starten zijn aan het begin van het traject de volgende gewaarmerkte afschriften van getuigschriften aan het College voor Promoties overlegd (cfm. artikel 2.2 lid 1a van het promotiereglement EUR, zoals dat is vastgesteld door het College voor Promoties in 2009):

Bul (2006) met aanhef: Doctorale Opleiding Personeelsmanagement, Open Universiteit Nederland (OU). Scriptie: Mogelijkheden om vrijwilligers te motiveren om actief te blijven binnen de Stichting Oude Groninger Kerken (SOGK) gezien vanuit het perspectief van personeelsmanagement (Schuere, 2005). Omschrijving opleiding (zie: OUN⁷⁶); De kracht van een moderne organisatie zit in het benutten van de beschikbare menselijke creativiteit. Organisaties zijn op te vatten als een samenspel van geordende werkprocessen. De inzet van individuen en groepen in deze werkprocessen moet gestuurd en gericht worden op de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen. Alle kernactiviteiten van het personeelsmanagement op beleidsniveau zijn in deze opleiding aan bod gekomen.

Diploma (1999) met aanhef: Hogere Beroeps Opleiding Personeel & Arbeid, Haagse Hogeschool (HHS), Sector Gedrag en Maatschappij. Scriptie: De 24-uurseconomie; een collectieve industriële jetlag? Mogelijkheden voor het verbeteren van het welzijn van werknemers in bedrijven die hun bedrijfstijden verruimen naar nachtelijke uren (Schuere, 1999). Stagejaar: Arbodienst West te Rijswijk, afdeling personeelszaken. Omschrijving opleiding (zie: HHS⁷⁷); Advies geven over het terugdringen van ziekteverzuim. Een nieuw beoordelingssysteem ontwerpen. Het management adviseren bij de invoering daarvan. Mensen aan een nieuwe baan helpen. Mensen na langdurige afwezigheid terugbrengen op de arbeidsmarkt. Van personeelsbeoordeling tot re-integratie en van detachering tot organisatieverandering. Alle aspecten van operationeel personeelsmanagement en arbeidsbemiddeling zijn in deze opleiding aan bod gekomen.

Vermelding overig gevolgd academisch onderwijs

RISBO (Erasmus Universiteit Rotterdam) Module Basisdidactiek docentschap voor het Hoger Onderwijs (2013)

Abacus College Oxford (UK)

- Certificate Intensive Academic English at Advanced (C1) Level (2011)
- Certificate Upper Intermediate English (2013)

RUG's (Rijksuniversiteit Groningen) Summerschool General English Skills (C1+) (2013)

Vermelding van relaties in en rond de onderzoeksomgeving

De auteur ontving geen opdracht van derden om dit onderzoek te doen. De auteur ontving geen financiële ondersteuning van derden om dit onderzoek te doen en zal die ook niet ontvangen. De auteur verklaart dat dit onderzoek oorspronkelijk is en dat geen andere bron is gebruikt dan de

⁷⁶ Website Open Universiteit Nederland: www.ou.nl. Geraadpleegd op 24 september 2010.

⁷⁷ Website De Haagse Hogeschool: www.dehaagsehogeschool.nl. Geraadpleegd op 24 september 2010.

bronnen die zijn genoemd in de literatuurlijst bij het creëren van deze dissertatie. De auteur heeft de volgende onbezoldigde relaties met de onderzoeksomgeving:

- 1) Vereniging Hospitalité Notre Dame de Lourdes (HNDL)
 - a) Stagiair (2008 - 2012)
 - b) Lid (2012 - heden)
 - c) Chef d'équipe service saint-Joseph (2013 - heden)
- 2) Vrijwilligersvereniging Orde van Malta
 - a) Lid (1994 – heden)
 - b) Obediëntie-lid (2000 – heden)
- 3) Bestuur associatie Nederland Orde van Malta ('kapittel')
 - a) Lid ('kapittelraad') (2003-2007)
- 4) Commissie Lourdes Orde van Malta
 - a) Jaarlijkse deelname (1994 – heden)
 - b) Voorzitter ('directeur') van de commissie (2006 - 2009)
- 5) Stichting Vrienden van de Orde van Malta (opgeheven)
 - a) Voorzitter (1996-1998)
- 6) Stichting Maltezer Projecten
 - a) Bestuurslid (2006 - 2009)
- 7) Website www.ordevanmalta.nl
 - a) Medeoprichter (2003)
 - b) Auteur (2003-2008)
- 8) Vereniging Maljoh (Maltezer & Johannieter jongeren)
 - a) Gewoon lid (1986-1996)
 - b) Lid Raad van Toezicht (2006 – heden)

Correspondentie

Correspondentie over inhoudelijke zaken dissertatie: Maurice de van der Schueren, Office:
Department of Business Society Management, Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus
University Rotterdam, Postbus 1738, 3000 DR, Rotterdam.

B. Labels

Tabel 86 Labels betreffende de arbeidsinhoud eerste ronde

Code	Label
LABEL-AIN.JS1	Functiebeschrijvingen en omschrijvingen van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden zijn niet of nauwelijks aanwezig.
LABEL-AIN.JS2	Het werk is lichamelijk zwaar maar eenvoudig, geestelijk soms moeilijk en verrijkend.
LABEL-AIN.JS3	Ondanks het gemis aan functiebeschrijvingen is voor een ieder (snel) duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden door instructie vooraf, ad-hoc instructie ter plaatse, training on the job en ouderejaars die met zachte hand de goede richting in duwen.
LABEL-AIN.JS4	Programmaboekje is zeer duidelijk over wat wanneer door wie moet gebeuren.
LABEL-AIN.ML1	Hoewel op papier de klusjes/ werkzaamheden systematisch ogen, ervaar je dat zelf niet zo.
LABEL-AIN.ML2	Door de gesprekken met de andere vrijwilligers en de zorgbehoevenden ben je ook bezig met je eigen persoonlijkheid, een stukje zelfreflectie.
LABEL-AIN.ML3	Iedereen springt bij waar nodig, waardoor er een gevoel heerst dat bergen verzet worden.
LABEL-AIN.ML4	De geplande activiteiten in je boekje vertellen je niet hoe bijzonder je een dag kunt ervaren.
LABEL-AIN.TR1	Dat er grotendeels géén formele taakstelling (taakinhoud) ligt.
LABEL-AIN.TR2	Dat iedereen zich bewust is van de eigen (taak-) verantwoordelijkheid.
LABEL-AIN.TR3	Dat het fysiek redelijk zwaar (vermoeiend) is, maar geestelijk inspirerend.
LABEL-AIN.TJ1	Onderdelen van het bedevaartprogramma liggen onomstotelijk vast; de invulling evenwel is niet op informatiedragers vastgelegd maar komt tot stand op basis van rituelen, traditie, en het empatisch vermogen van de vrijwilligers.
LABEL-AIN.TJ2	De werkelijke functieomschrijving ervaren vrijwilligers in de (bedevaart-) werkpactijk van alledag.
LABEL-AIN.TJ3	Bij het eigen maken van de werkzaamheden ervaren vrijwilligers een duidelijke leercurve, ja verwachten een aantal tevoren reeds deze curve te zullen ervaren. Een leerschool middels deze werkzaamheden, ook wel omschreven als 'Masterclass Lourdes', vindt men in Nederland niet, dunkt hen.
LABEL-AIN.TJ4	Het 'aanbodgerichte' takenpakket schept helderheid en arbeidsvreugde.
LABEL-AIN.TJ5	Het vrijwilligerswerk genereert een grote immateriële voldoening, men voelt zich sterk één en spreekt in termen van 'familie', 'relatie met de hele omgeving' en 'verbroedering'.
LABEL-AIN.TJ6	De grote variëteit aan persoonlijke ervaringen en doorleefde indrukken in en om het werk is een belangrijke bron van voldoening voor de vrijwilligers.
LABEL-AIN.TJ7	Vrijwilligers ervaren (meer dan ze in de reguliere zorg menen aan te treffen) de menselijke maat van hun werk. Hier kan nog echt 'gezorgd' worden en voelt men de 'warmte van het houtvuur' meer dan de 'kilte van het elektrische licht'.
LABEL-AIN.AS1	Het werk heeft een hoog Harry Potter gehalte, maar het is geen sprookje, het is echt
LABEL-AIN.AS2	Doordat er veel informeel overleg is op de werkvloer weet je wat je moet doen.
LABEL-AIN.AS3	Er is een voldoende deskundigheid aanwezig om alles te kunnen doen.
LABEL-AIN.AS4	Verpleegkundigen en artsen bewaken dat iedereen veilig en adequaat zorg verleent.
LABEL-AIN.AS5	De verantwoordelijkheid voor al het werk wordt gedeeld door alle deskundigen.

Tabel 87 Labels betreffende de arbeidsvoorwaarden eerste ronde

Code	Label
LABEL-AVO.JS1	Zijn ronduit slecht te noemen: weinig slaap, hard werken, lange dagen van meer dan 8 uur arbeid, veel (blaren) lopen, arbeid verrichten die men niet gewend is of nauwelijks voor opgeleid, doen wat je gezegd wordt zonder veel inspraak, geen medezeggenschap of inspraak.
LABEL-AVO.JS2	Maar ook: ongekend saamhorigheidsgevoel, goed eten/drinken/slapen, bijzondere contacten met mensen.
LABEL-AVO.JS3	Organisatiedoel is duidelijk en iedereen spant zich daarvoor (haast zonder zelf na te denken) voor in; nieuwelingen worden vriendelijk maar gedecideerd "in het patroon" meegenomen.
LABEL-AVO.JS4	Iedereen is gelijk en wordt als gelijke behandeld; een keuze voor welke taak of baan men wil doen heeft men in de regel niet.
LABEL-AVO.JS5	Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd voor dit werk ook al weten ze vaak van te voren niet wat dit werk precies inhoudt; voldoening krijgen ze uit de aard van het werk.
LABEL-AVO.JS6	Waardering en beloning door de schouderklop of de door de Orde uitgegeven RR / herinneringsmedaille.
LABEL-AVO.ML1	's Avonds een vent, 's ochtends een vent.'
LABEL-AVO.ML2	Ieder draagt een steentje bij, en daardoor is er een enorm gevoel van saamhorigheid.
LABEL-AVO.ML3	Je bent onderdeel van een équipe en van de 'werkzaamheden'-ploeg (als huishouding/ verpleging etc.).

LABEL-AVO.ML4	Er is een gekaderd programma, maar het blijft een sprong in het diepe.
LABEL-AVO.TR1	Dat iedereen schijnbaar belangeloos tijd en ruimte beschikbaar stelt.
LABEL-AVO.TR2	Dat er een uitgebreid introductieprogramma aangeboden wordt.
LABEL-AVO.TR3	Dat (selectie en) werving op informele en natuurlijke wijze verloopt.
LABEL-AVO.TR4	Dat er weinig tot geen klachten komen over het (soms) overvolle programma.
LABEL-AVO.TJ1	De vrijwilligers stellen zich volkomen beschikbaar voor de uitvoering van gevraagde werkzaamheden en de vrijwilligersorganisatie hanteert eenzelfde verwachtingspatroon.
LABEL-AVO.TJ2	Vrijwilligers ontlenen helderheid en duidelijkheid aan een veelheid van ongeschreven zaken, zoals de cultuur en gebruiken van de Orde van Malta, de rituelen en tradities van de Rooms-Katholieke kerk, en de samengebalde, jarenlange ervaring van betrokkenen bij dit project.
LABEL-AVO.TJ3	Werving en selectie van vrijwilligers vinden subjectief, achteraf en via informele coöptatie plaats en zijn sterk doortrokken van de cultuur van de Orde van Malta.
LABEL-AVO.TJ4	Werving en selectie van vrijwilligers worden beïnvloed door het wezen van de vrijwilliger zelf, namelijk als iemand die zich meer dan gemiddeld identificeert met het uiteindelijke doel en die alle voorkomende werkzaamheden en voorwaarden als een gegeven accepteert.
LABEL-AVO.TJ5	De korte looptijd van het project (ca. vijf à zes dagen per keer) creëert een overzienbare spanningsboog voor vrijwilligers.
LABEL-AVO.TJ6	De specifieke locatie waar het vrijwilligerswerk wordt verricht (i.c. Lourdes) draagt bij aan de zichtbaarheid van zaken die normaliter onzichtbaar blijven.
LABEL-AVO.TJ7	Informatie overdracht is bedoeld om kaders aan te geven waarbinnen de vrijwilliger arbeid kan verrichten. De effectiviteit ervan wordt positief beïnvloed door de aangebrachte structuur (via de voorafgaande briefing in Nederland en de équipe-gewijze, korte informatielijnen ter plaatse) en de informele werkcultuur.
LABEL-AVO.TJ8	De discipline van strikte werk- en eettijden voor vrijwilligers wordt gezien als een middel om optimaal te kunnen bijdragen aan het uiteindelijke doel. De spaarzame eigen tijd daaromheen wordt naar persoonlijke wens en uithoudingsvermogen ingevuld.
LABEL-AVO.TJ9	Voor uitholling van arbeidsvreugde wordt gevreesd als geldschietters in de toekomst mogelijk meer zeggenschap zouden kunnen krijgen over hoe hun centen besteed zouden moeten worden.
LABEL-AVO.AS1	Iedereen kan zijn of haar opbrengst halen, al naar gelang de inzet.
LABEL-AVO.AS2	Doordat dit werk je houvast geeft in de maatschappij heeft het werk maatschappelijke waarde.
LABEL-AVO.AS3	Omdat je de hele dag bij elkaar zit is feedback in het systeem ingebakken.
LABEL-AVO.AS4	Formeel is niet duidelijk welke taken je hebt, maar je doet gewoon wat je leidinggevende zegt.
LABEL-AVO.AS5	Je laat je handjes wapperen en je voert eenvoudigweg uit.

Tabel 88 Labels betreffende de arbeidsverhoudingen eerste ronde

Code	Label
LABEL-AVE.JS1	Sturing vindt plaats via een matrixorganisatie.
LABEL-AVE.JS2	Werving & selectie; functioneringsgesprekken; beoordelingen; persoonlijke ontwikkelingsplannen; loopbaanbegeleiding vinden niet gestructureerd plaats.
LABEL-AVE.JS3	Men stuurt zichzelf en elkaar aan om alle inzet ten dienste van het vrijwilligerswerk te stellen.
LABEL-AVE.JS4	Organisatie werkt routinematig; ieder jaar wordt opnieuw het "project" gestart en langs dezelfde lijnen aangelopen; vrijwel geen verandering.
LABEL-AVE.JS5	De weinige hiërarchie die aanwezig is wordt herkend en erkend door de losse manier dat gebeurt.
LABEL-AVE.ML1	Elke ploeg is even belangrijk en onmisbaar.
LABEL-AVE.ML2	Men is er voor elkaar en schroomt niet om steun te bieden.
LABEL-AVE.ML3	Er is geen wij vs. zij-cultuur.
LABEL-AVE.ML4	Iedere persoon telt.
LABEL-AVE.TR1	Dat de structuur van de leidinggevende organisatie niet door iedereen (h)erkend wordt.
LABEL-AVE.TR2	Dat er een geregelde (formeel) structuur van werkoverleg is.
LABEL-AVE.TR3	Dat er in de spaarzame vrije tijd sprake is van een homogene groep vrijwilligers, ongeacht rang, stand of functie.
LABEL-AVE.TR4	Dat er een aantal vrijwilligers zich beperkt tot "zeg maar wat ik moet doen" en ander werk dus ook niet "ziet liggen".
LABEL-AVE.TJ1	Vrijwilligers bouwen vertrouwen op in het directe contact met de zorgbehoevenden en vanuit de traditie en jarenlange ervaring binnen de Orde van Malta. Dit opgebouwde vertrouwen vormt en ontroert hen.
LABEL-AVE.TJ2	Leidinggevend bedienen zich van directe, mondelinge en regelmatige feedback naar de vrijwilligers toe. Vrijwilligers laven zich aan dit directe contact en weten het op waarde te schatten.
LABEL-AVE.TJ3	Communicatie binnen de bedevaartorganisatie verloopt snel en met effect. De discipline om dagelijks met alle leidinggevend en medische staf te overleggen en vooruit te kijken speelt daarbij een cruciale rol.

LABEL-AVE.TJ4	Jongerejaars en eerstejaars vrijwilligers presteren onder het toezicht van ervaren ouderejaars, zonder dat dit formeel is vastgelegd in hiërarchie of structuur.
LABEL-AVE.AS1	Er is geen functieomschrijving
LABEL-AVE.AS2	Logische functies ontstaan vanzelf.
LABEL-AVE.AS3	Je kunt de ruimte nemen om het werk een eigen invulling te geven en dat is fijn.
LABEL-AVE.AS4	Het is volstrekt duidelijk dat iedereen aan hetzelfde doel werkt.
LABEL-AVE.AS5	Er ontstaat organisatieflexibiliteit doordat iedereen op ieder terrein ingezet kan worden.

Tabel 89 Labels betreffende de arbeidsomstandigheden eerste ronde

Code	Label
LABEL-AOM.JS1	Veel aandacht voor hygiëne / hygiënische omstandigheden / hygiënische werkomgeving.
LABEL-AOM.JS2	Risico's van de werkzaamheden (en met name die van ongelukken/ongevallen in voorkomend geval) zijn niet in kaart gebracht.
LABEL-AOM.JS3	Alleen artsen zijn verzekerd tegen "falen".
LABEL-AOM.JS4	Lichamelijk zwaar werk.
LABEL-AOM.ML1	Men beschikt over voldoende faciliteiten.
LABEL-AOM.ML2	Er wordt veel van je gevergd, maar dat is niet erg.
LABEL-AOM.ML3	Men hecht waarde om met de grootste zorg te werk te gaan.
LABEL-AOM.ML4	Het is niet zomaar een plek waar je verblijft.
LABEL-AOM.TR1	Dat er vele formele en informele beheersmaatregelen zijn om risico's te beheersen.
LABEL-AOM.TR2	Dat deze formele beheersmaatregelen "levend" zijn, m.a.w. er wordt dagelijks over gesproken / naar verwezen.
LABEL-AOM.TR3	Dat er voldoende groepscohesie is om vrijwilligers "tegen zichzelf te beschermen" (bijv tegen oververmoeidheid en dus minder concentratie).
LABEL-AOM.TR4	Dat er aandacht voor instructie in het gebruik van (ARBO) hulpmiddelen is (til-instrumenten, rolstoelen, chaize's).
LABEL-AOM.TJ1	Het gastenverblijf ter plaatse in Lourdes biedt de vrijwilligers de noodzakelijke middelen om optimaal te kunnen bijdragen aan het uiteindelijke doel.
LABEL-AOM.TJ2	Deze arbeid wordt als fysiek uitdagend gezien, waarbij spiergroepen worden aangesproken die normaliter niet of minder zwaar belast worden.
LABEL-AOM.TJ3	Naarmate de looptijd van het project (i.c. vijf à zes dagen per keer) vordert, nemen fysieke last en afbreukrisico toe. De ware vrijwilliger weigert dit te onderkennen.
LABEL-AOM.AS1	Doordat er sociale controle is ga je extremer met jezelf om.
LABEL-AOM.AS2	Het is zwaar maar je bijt op je tanden en je gaat gewoon door.
LABEL-AOM.AS3	Het is belangrijk om voldoende slaap te krijgen.
LABEL-AOM.AS4	Je moet goede schoenen hebben want je staat en loopt de hele dag.
LABEL-AOM.AS5	Je bent één grote familie

Tabel 90 Labels betreffende de arbeidsinhoud tweede ronde

Code	Label
LABEL-AIN.AC1	Arbeidsinhoud gekoppeld aan de rol die je vervult, maar slechts ten dele van tevoren bekend.
LABEL-AIN.AC2	Arbeidsinhoud komt voornamelijk op informele wijze tot stand, met uitzondering van artsen en gediplomeerde verpleegkundigen.
LABEL-AIN.AC3	Er is veel werk, maar hier geldt het adagium: Vele handen maken licht werk.
LABEL-AIN.AC4	Weinig andere instellingen waar men onder dezelfde omstandigheden hetzelfde werk kan doen.
LABEL-AIN.TH1	"Eenvoudig" werk, voor elk wat wils. Eenvoudig tussen aanhalingstekens omdat wat voor de een eenvoudig is, voor een ander (emotioneel) moeilijk kan zijn: "ik wil van alles doen, als ik maar niet aan een ander hoef te zitten".
LABEL-AIN.TH2	Verrijkend: je doet/leert dingen die je nog nooit eerder hebt gedaan. Voor de een is dat verpleging (B-verpleging) en voor de ander is dat WC's schoonmaken (huishoudelijke dienst).
LABEL-AIN.TH3	Training on the job. Er is wel enige instructie van tevoren en er zijn roosters, maar het meeste leer je in korte tijd na aankomst in Lourdes. Werkt overigens prima!
LABEL-AIN.TH4	Er is ruimte voor eigen invulling: sommige taken liggen je beter dan andere. Ook kun je buiten het programma om afspraken maken met hoofden van dienst om privé iets te doen of iets speciaals met een gast. "Alles kan, indien het maar gecommuniceerd wordt".

Tabel 91 Labels betreffende de arbeidsvoorwaarden tweede ronde

Code	Label
LABEL-AVO.AC1	Werving en selectie gaat vanzelf.
LABEL-AVO.AC2	Kortdurende inspanning gedurende een krappe week.
LABEL-AVO.AC3	Zinnige tijdsbesteding en unieke ervaring als beloning.
LABEL-AVO.AC4	Lange en intensieve werkdagen.
LABEL-AVO.TH1	Fysiek slecht (hard werken), geestelijk rijk (voldoening).
LABEL-AVO.TH2	Saamhorigheid binnen een groep van gelijkgestemden. Ook al zijn het vogels van allerlei pluimage, ieder wordt als elkaars gelijke gezien en behandeld: één grote familie.
LABEL-AVO.TH3	Je doet vriendschappen op voor het leven (soms letterlijk).
LABEL-AVO.TH4	Je krijgt de mogelijkheid om eens iets anders te doen dan je gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden.
LABEL-AVO.TH5	Je komt in aanraking met een "plek van bezinning". Je gaat inzien dat er ook nog andere dingen zijn dan de "tredmolen waarin je ieder dag zit".

Tabel 92 Labels betreffende de arbeidsverhoudingen tweede ronde

Code	Label
LABEL-AVE.AC1	Heldere verhoudingen, maar nergens in functie omschrijving vastgelegd.
LABEL-AVE.AC2	Geen functioneringsgesprekken, maar wel impliciete normen om geschiktheid voor het werk aan af te meten.
LABEL-AVE.AC3	Sterke zichtbare relatie tussen het werk dat verricht wordt en het organisatiedoel.
LABEL-AVE.TH1	Aansturing door middel van een matrix organisatie. Voor nieuwelingen in het begin wel even wennen hoe het werkt.
LABEL-AVE.TH2	Geen strakke hiërarchie, losse hand van leidinggeven waarbij iedereen in staat is op zijn/haar manier een steentje bij te dragen.
LABEL-AVE.TH3	Ouderejaars nemen eerstejaars op sleeptouw zodat ze snel weten wat er moet gebeuren, maar dat gebeurt altijd op een vriendschappelijke wijze (Niet van "ik weet het beter, dus je moet het zo doen").
LABEL-AVE.TH4	Alles draait om het welbehagen van de zorgbehoevenden. Dat wordt het beste bereikt in een omgeving waar iedereen op een ontspannen, soepele en gelijke wijze met elkaar omgaat.

Tabel 93 Labels betreffende de arbeidsomstandigheden tweede ronde

Code	Label
LABEL-AOM.AC1	Intensief werk, zowel fysiek als geestelijk, wel verschillend per functie.
LABEL-AOM.AC2	Bijzondere (inspirerende) werkomgeving te Lourdes.
LABEL-AOM.AC3	Mix van binnen en buitenwerk.
LABEL-AOM.AC4	Veel samenwerking en in groepsverband.
LABEL-AOM.TH1	Goed: prima "werkplek", goed eten, goed hotel (voor sommigen wel een tegenvaller is het met meerdere in een kamer slapen), veel vertier.
LABEL-AOM.TH2	Veel aandacht aan hygiëne en persoonlijke verzorging/welbevinden.
LABEL-AOM.TH3	Lichamelijk zwaar werk: lange dagen, veel lopen, tillen.
LABEL-AOM.TH4	Geestelijk verrijkend.

C. Labelclusters

In dit hoofdstuk worden alle labelclusters onderbouwd hoe die zijn ontstaan in het onderzoek. De labels zijn in vier rondes met elkaar vergeleken, te weten ronde A, B, C en D.

Ronde A

Onderbouwing labelclusters arbeidsinhoud (LC01 t/m LC07)

Voor wat betreft de Arbeidsinhoud kunnen volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998) een aantal aandachtsgebieden genoemd worden. Het betreffen bijvoorbeeld: hoeveelheid werk, werktempo, moeilijk of eenvoudig werk, beschreven (en voor iedereen zichtbare) functieomschrijving, hoeveelheid taakeisen, aansluiting werkzaamheden en vrijwilliger qua competenties et cetera.

Opvallend is dat een aantal aandachtsgebieden niet wordt genoemd door de personen die labels hebben gemaakt. Het betreffen de volgende aandachtsgebieden:

- Het werktempo. Kennelijk is het werktempo geen opvallend punt voor de personen die labels hebben benoemd.
- De hoeveelheid taakeisen. Kennelijk is dit geen opvallend punt in de onderzoeksomgeving. De hoeveel taakeisen wordt vaak per tijdseenheid uitgedrukt. Er moeten bijvoorbeeld minimaal twee taken per uur worden uitgevoerd. Uit het labeldocument blijkt dat het onderwerp taakeisen wel aan bod is gekomen. Dit blijkt uit een interviewfragment:

Interviewfragment 1 uit sectie 1.31

“Als er dan iemand heel hulpeloos met zijn emmertje en lapje daar maar staat dan geef ik zo iemand even met een ervaren vrijwilliger mee. Kijk maar eens hoe dat gaat. Daarna mag je het zelf ook eens proberen. Meestal pikken ze het wel op. Er kan iemand tussen zitten die het helemaal niet oppakt en dan denkt men ach ja, hij of zij doet ook niemand kwaad, laat maar, het is toch maar een paar dagen. Het is een goedwillend persoon. Helaas geen substantiële bijdrage aan de taak, dan maar niet. We hebben voldoende mensen dus dat wordt dan door de anderen wel opgevangen. Het gebeurt in een goede sfeer. Het is zo voorbij. Er is eigenlijk toch wel altijd een bijdrage, soms wel wat klein. In de regel laat men het aan de leiding wel weten. Het eerste jaar is een probeerjaar. Als blijkt dat we geen zaken kunnen doen wordt er voor volgend jaar een oplossing bedacht”.

Het werk vraagt veel deskundigheid (LC01)

De werkzaamheden om vijftig zorgbehoevenden te begeleiden in het buitenland vragen veel deskundigheid. Dit blijkt onder andere uit een aantal interviewfragmenten.

Interviewfragment 2 uit sectie 1.03

“We gaan ruim dertig jaar, nemen professionals mee zo’n 15 Big geregistreerde verpleegkundigen, twee artsen, twee bisschoppen en een priester en een aantal captains of industry die bepaalde management posities bekleden (...) er is dus voldoende kennis in huis om mensen zowel lichamelijk als geestelijk te verzorgen”.

Ook is er een label aanwezig (LABEL-AIN.AS4) dat zegt dat er verpleegkundigen en artsen meegenomen worden die de medische en verpleegkundige zaken bewaken en op dit vlak precies weten wat op welk moment dient te gebeuren.

Hieronder volgt een fragment over de financiële deskundigheid die is opgebouwd in de onderzoeksomgeving.

Interviewfragment 3 uit sectie 1.30

“Maar de maatschappij zit wel in een professionaliseringsdrang. Financiers worden steeds strenger. Ze leggen bij het geven van geld steeds meer de nadruk op de output van een organisatie. Dus niet zozeer op de intrinsieke waarde. Vrijwilligersorganisaties worden gedwongen steeds professioneler te werken. Dat speelt bij ons ook duidelijk. Vijftien jaar geleden was totaal onzichtbaar wat er financieel gebeurde. Men wist niet goed waar het geld precies vandaan kwam en hoe het exact werd besteed. Men heeft in de organisatie ervoor gezorgd om een volledige boekhouding te maken waarbij alle posten worden genoemd zodat daarmee meer filantropen en fondsen benaderd konden worden. We hadden alles voor die nieuwe fondsen inzichtelijk gemaakt. De externe fondsen stelden dat op prijs, ze wilden best geld geven maar ze moesten ook verantwoorden waar het geld bleef. En dat konden we laten zien (...) Nu kan iedereen volledige inzage krijgen in het project met alle ins- and outs (...) Tegenwoordig laten we ook een accountant de cijfers controleren.”

Deskundigheid is voldoende aanwezig (LC02)

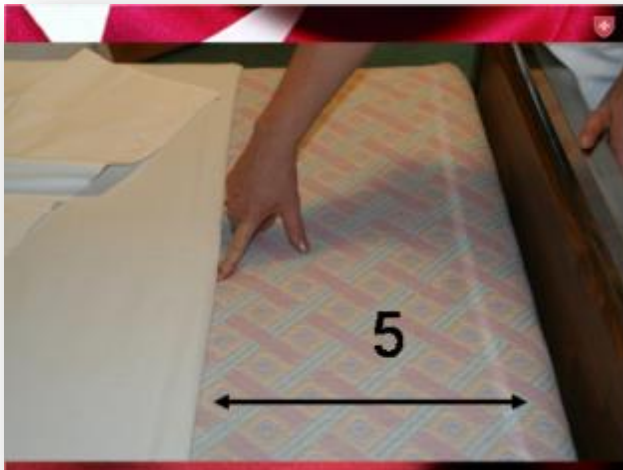
Daarnaast zijn er nog meer deskundigen aanwezig (geschoold of niet geschoold maar wel met ervaring) die zorg dragen voor bepaalde deskundigheid bij de werkzaamheden (LABEL-AIN.AS5). Alles bij elkaar ervaart men dat die deskundigheid voldoende aanwezig is om alles te kunnen doen (LABEL-AIN.AS3). Als de vrijwilliger lang meegaat kan het zelfs voorkomen dat bevoegdheden en vaardigheden door elkaar heen gaan lopen. Onderstaand fragment illustreert dat.

Interviewfragment 4 uit sectie 1.09

“...soms zelfs zo dat bevoegdheid en vaardigheid / capabiliteit gaan verschuiven. Het blijkt dat sommige mensen uit de B-ploeg ‘handiger’ zijn dan sommige A-verpleegkundigen of zelfs artsen. Ze willen het allemaal bij ons zo graag doen. En omdat ze het graag willen doen kunnen ze ook veel voor elkaar krijgen...”

Er is ruimte om deskundigheid te verwerven (LC03)

Indien iemand op een bepaald gebied niet deskundig is, zorgt de groep vrijwilligers, maar (zelfs) ook de hulpbehoevende ervoor dat de deskundigheid wordt bevorderd. Hoewel de klusjes op papier



Fotoimpressie 4 Afbeelding uit sectie 1.28: Sommige vrijwilligers moeten een beddenopmaak instructie bijwonen (foto: Jansen & Jansen-Schwaab, 2008)

systematisch of eenvoudig ogen, ervaart degene die deze klusjes uitvoert dat zelf niet altijd zo (LABEL-AIN.ML1). Om te zorgen dat de eenvoudige klusjes conform de ‘eisen’ worden uitgevoerd zorgt de organisatie voor instructies. Zo’n instructie kan bijvoorbeeld gaan over hoe men een bed op moet maken. Het lijkt eenvoudig maar in werkelijkheid komt er veel bij kijken om dit netjes en uniform te doen. Hieronder volgt een fragment ter illustratie hoe wordt omgegaan met ongeschoold werk.

Interviewfragment 5 uit sectie 1.07

“Je wordt geconfronteerd met een soort werk waar je (nog) niet mee te maken hebt gehad. Nu is schoonmaken en beddenopmaken eenvoudig werk. Maar hier is een zeker niveau van schoonmaken en beddenopmaken. Dat niveau staat vrij hoog hier. Voor een eerstejaars totaal nieuw. Zelfs rolstoelduwen is anders omdat er hier in Zuid Frankrijk heuvels zijn. Het eenvoudige (‘ongeschoolde werk’) moet je ook leren.”

Bij het eigen maken van de werkzaamheden ervaren vrijwilligers een duidelijke leercurve. Een leerschool voor deze werkzaamheden, ook wel ‘Masterclass Lourdes’ genoemd, vindt men in Nederland niet (LABEL-AIN.TJ3).

Interviewfragment 6 uit sectie 1.03

“Veel andere functies zijn functies die iedereen wel kan uitvoeren. Bij de B-ploeg zitten ook een paar mensen die nog nooit iets hebben gedaan qua verpleging. Dat zijn dan mensen die toch meedraaien en van mensen in hun omgeving te horen krijgen hoe ze bepaalde werkzaamheden het beste kunnen uitvoeren. Training on the job, dus ter plekke wanneer iets zich voordoet, bijvoorbeeld mensen helpen met douchen, toiletgang, aan- en uitkleden; de ‘do and don’t-s’. Vaak zegt een gast zelf wel hoe dingen werken. Zo ontstaat op den duur weer nieuwe ervaren B-plegers. De ondervinding leert dat veel mensen jarenlang blijven komen en zo hun ervaring opdoen.”

Ten slotte een fragment over deskundigheid en het leren van de werkzaamheden bij (nog) niet deskundigen.

Interviewfragment 7 uit sectie 1.31

“Alle werkzaamheden zijn logisch, er zijn voldoende vrijwilligers aanwezig om je bij te staan als je er voor het eerst bent. En ja, als een hulpbehoevende per ongeluk wat soep morst pak je gewoon even een doekje en maakt het schoon. Je meldt dit later aan de verpleging zodat die even het kledingstuk kan verwisselen. Heel logisch allemaal. Maar soms hoor je een gast zeggen dat ze dit nog nooit hebben meegemaakt. De vrijwilligers in deze eetzaal vinden het ook nog geweldig om dit allemaal te doen. Wat wil je nog meer. Dan hebben we ook nog de dienst huishouding. Hierin zitten vrij jonge mensen, deels studenten. Deze ploeg moet er voor zorgen dat de gastenkamers steeds op orde zijn. Daaronder valt het schoonmaken, bedden opmaken, vloeren vegen, badkamers doen. Het zijn taken die men zelf thuis ook doet. Het is dus niet nodig om uitgebreide functies te omschrijven t.b.v. deze werkzaamheden. Hoewel er altijd studenten bij zijn die iets meer aandacht nodig hebben. Met name omdat sommige dingen ‘echt’ moet gebeuren, doortastend. Gelukkig heeft het Accueil een mooi systeem voor al deze werkzaamheden. Er is een korte instructie en dan gaat men ermee aan de slag.”

Er zijn geen functieomschrijvingen (LC04)

Onderdelen van het programma liggen onomstotelijk vast (LABEL-AIN.TJ1), zoals te lezen is in het programmaboekje (LABEL-AIN.JS4). In dat boekje staan eigenlijk alleen de tijden van de programmaonderdelen genoemd. Zo wordt een globaal idee verkregen over wat je als vrijwilliger te wachten staat. Het wordt snel duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden doordat er instructie vooraf heeft plaatsgevonden, ad-hoc instructie ter plaatse wordt gegeven, training on the job plaatsvindt en ouderejaars met zachte hand de vrijwilligers de goede richting op duwen (LABEL-AIN.JS3). Er is dus grotendeels géén formele taakstelling (taakinhoud) aanwezig (LABEL-AIN.TR1). Deze komt tot stand op basis van rituelen, traditie en het empathisch vermogen van de vrijwilligers (LABEL-AIN.TJ1), men springt bij waar nodig (LABEL-AIN.ML3), men is zich bewust van de eigen (taak-) verantwoordelijkheid (LABEL-AIN.TR2). Doordat er veel informeel overleg is op de werkvloer weet je wat je moet doen (LABEL-AIN.AS2) en ontstaat een zeker ‘aanbodgericht’ takenpakket (LABEL-AIN.TJ4).

Deze werkwijze schept helderheid en arbeidsvreugde (LABEL-AIN.TJ4), het geeft een gevoel dat bergen verzet worden (LABEL-AIN.ML3), weet je wat je moet doen (LABEL-AIN.AS2), en is (snel) duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden (LABEL-AIN.JS3).

In onderstaand voorbeeld een fragment uit sectie 1.25 van het labeldocument. Daar komt een eerstejaars vrijwilliger aan het woord die nog niet is mee geweest en dus op dat ogenblik niet geheel op de hoogte is van wat haar functie inhoudt. Wel was haar duidelijk dat er hard gewerkt moest worden en dat zij zich daar nog op kon voorbereiden.

Interviewfragment 8 uit sectie 1.25

“Wat me meteen opviel was de perfectie van de organisatie, tot in de kleinste details. Mijn naam stond gedrukt op een mapje in de Maltezer kleur rood. Ook de briefing verliep volgens de organisatorische management regels, zoals je dat bij grote bedrijven ziet. Gewapend met mijn uniformen vertrok ik weer huiswaarts, waar mijn man zich als analyticus met zeer veel interesse over het rode boekje met de taakomschrijving en tijden voor de vrijwilligers boog. Na een grondige bestudering was zijn verontrustende conclusie dat het programma véél te extravagant was. Bovendien meende hij dat het weinige slapen me zou opbreken. Ik hoefde niet naar huis te bellen, want daar had ik volgens zijn berekeningen überhaupt geen tijd voor. Hij bracht me liefdevol de woensdag daarop weg naar het verzamelpunt onder de opwekkende woorden dat hij de dinsdag daarop me zou komen ophalen, ‘als ik het tenminste overleefd had’! Verder wenste hij mij grijnzend een goede reis! Vriendelijk glimlachend zwaaide ik nog naar hem en daar ging ik dan...”

Het is volstrekt helder wat er door wie moet gebeuren (LC05)

Ondanks het gemis aan functiebeschrijvingen is voor een ieder (snel) duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden door instructie vooraf, ad-hoc instructie ter plaatse, training on the job en ouderejaars die met zachte hand de goede richting in duwen (LABEL-AIN.JS3). Uit onderstaand fragment wordt duidelijk gemaakt hoe dat dan in zijn werk gaat.

Interviewfragment 9 uit sectie 1.06

“We hebben een gemeenschappelijk doel. Daaruit vloeien taken voort. Die taken hebben te maken met een verantwoordelijkheid naar zorgbehoevenden toe om te zorgen dat die heel mee gaat maar ook heel thuis komt en bovendien een stukje gelukkiger. In het programma is te zien wat we de zorgbehoevenden hebben beloofd. Het betreffen mijlpalen waar de gast eigenlijk voor komt, met daarnaast een aanvulling. Die mijlpalen zijn het kritisch pad dat we met zijn allen wel moeten aflopen, anders komen we onze afspraak niet na. Het zijn de processies, de missen, het bronwater en de kaarsjes waar men voor komt. Het is moeilijk om van falen te spreken, maar het is toch wel de bedoeling dat we deze zaken netjes afvinken. Dat betekent dat we met zijn allen onze hele organisatie om die mijlpalen hebben gebouwd om het kritieke pad haalbaar te maken en na te komen wat we hadden beloofd. We hebben logistieke mensen nodig om dit pad in letterlijke zin te kunnen bewandelen, de zorgbehoevenden hebben twentyfour-seven een vorm van verpleging nodig die is aangepast per gast, we gaan met zijn allen drie maal daags eten, we hebben een ziekenhuisafdeling gekregen voor een week maar moeten die zelf beheren, schoon houden, zelf de bedden opmaken en zo verder. Daaruit volgen functies. Kernfuncties en aanvullende functies.”

Uit onderstaand fragment een tweede voorbeeld van hoe functies en werkzaamheden ontstaan.

Interviewfragment 10 uit sectie 1.41

“Op een gegeven moment moeten we door de poortjes als we op de luchthaven zijn. Het hele ziekenhuis moet erdoorheen. Dat gaat niet zomaar. Voor ieders veiligheid is er eerst een strenge controle. Jassen moet uit, tassen op de band en mobiele telefoons en los geld uit de broekzak. Alles wordt gescand op verboden scherpe voorwerpen en vloeistoffen in de handbagage. Terwijl wij alles mee willen nemen wat verboden is... Zuurstofflessen, medicijnen enz. Mensen hebben pacemakers, die mag je niet door zo’n poortje sturen. Soms kan iemand niet eens daardoorheen omdat die in een rolstoel zit en niet kan lopen. Toch die ‘doortastende’ controle. Niets ontglipt de douane. Op een gegeven moment is iedereen ‘erdoor’. Zodra de grondstewardess omroept dat er ingestapt kan worden begeeft iedereen zich al naar de ‘gate’. Ook daar nog een controle en dan mogen we het platform op. Sommige zorgbehoevenden willen nog even naar de WC... De rolstoelvrijwilligers en degenen die minder goed ter been zijn worden naar de lift van ‘Eindhoven Handling’ gebracht. Sterke vrijwilligers tillen sommige zorgbehoevenden die volledig van zorg afhankelijk zijn in het vliegtuig. De rolstoelen gaan weer met de lift naar beneden om in het ruim te worden gezet. Intussen zijn onze bagagejongens druk met het inladen van alle koffers. In het toestel zijn alle zorgvrijwilligers nog druk bezig de

hulpbehoevende vrijwilligers te assisteren met vestjes, tassen en wandelstokken. Alles moet in de bagagebakken. Iedereen moet in de gordels in de stoelen. Ondertussen telt de stewardess het aantal passagiers. Alles moet perfect kloppen. Alle 150 mensen zitten klaar. De papieren voor de autoriteiten worden bij de vliegtuigdeur overhandigd aan een grondstewardess en de deur gaat met een klap dicht waarna de procedure van zwemvestinstructie kan beginnen. De verpleegkundigen weten wat ze moeten doen als die 'zwemvestprocedure' echt gebruikt moet worden. Het vliegtuig is al aan het rijden. Even zwaaien de zorgbehoevenden nog door het raampje naar de uitzwaaiende familieleden. Het is voor korte duur want er vindt al een versnelling plaats en dan: Take-off. In de lucht krijgt iedereen een eenvoudig maal. Er wordt door de directeur van de bedevaart nog een woordje gezegd en een bisschop doet het openingsgebed voor de bedevaart en dan zijn we er al weer. De piloot vertelt ons dat het in het zuiden goed weer is. We zetten de landing in op de luchthaven van Lourdes. We voelen onze trommelvliezen. Enthousiast melden zorgbehoevenden opeens dat ze de bergen van de Pyreneeën zien. Kijk, kijk! Sommigen hebben nog nooit bergen met witte toppen gezien. En dan boem, touch down, we raken het Franse grondgebied met de vliegtuigwieltjes en taxiën snel naar de vliegtuiglurf. Overheveling van het hele ziekenhuis / hospitaal naar de gereedstaande bussen die iedereen naar het Accueil brengen alwaar we door de kwartiermakers gastvrij worden ontvangen."

Het werk is zwaar (LC06)

Uit eigen ervaring, bij de participatie van de onderzoeker in de onderzoeksomgeving blijkt het werk erg inspannend te zijn. Dit blijkt ook uit het voorgaande fragment uit sectie 1.25; het werk bleek ook zwaar te zijn voor de meeste vrijwilligers. Verder verwijzen nog een aantal andere labels naar het zware werk, zoals: (LABEL-AIN.JS2) 'Het werk is lichamelijk zwaar maar eenvoudig, geestelijk soms moeilijk en verrijkend', en: (LABEL-AIN.TR3) 'Dat het fysiek redelijk zwaar (vermoeiend) is, maar geestelijk inspirerend.'

Het werk is hartverwarmend (LC07)

Maar het werk dat wordt verricht zorgt voor een enorme immateriële voldoening, men volt zich sterk één en spreekt in termen van 'familie', 'relatie met de hele omgeving', en 'verbroedering' (LABEL-AIN.TJ5). Het is verrijkend (LABEL-AIN.JS2), geestelijk inspirerend (LABEL-AIN.TR3) en de dagen zijn heel bijzonder (LABEL-AIN.ML4). Soms zelfs zo bijzonder dat men spreekt van een hoog Harry Potter gehalte, maar dan in het echt (LABEL-AIN.AS1). De grote variëteit aan persoonlijke ervaringen en doorleefde indrukken (LABEL-AIN.TJ6) ervaren vrijwilligers (meer dan ze in de reguliere zorg menen aan te treffen) de menselijke maat van hun werk. Hier kan nog echt 'gezorgd' worden en voelt men de 'warmte van het houtvuur' meer dan de 'kilte van het elektrische licht' (LABEL-AIN.TJ7). De hartverwarmende kant van het werk dat de vrijwilliger ervaart komt voor een belangrijk deel voort uit het contact met de zorgbehoevenden. In de onderstaand voorbeeld een fragment uit sectie 1.25 van het labeldocument waar de volgende ervaring wordt gedeeld.

Interviewfragment 11 uit sectie 1.25

"Ik dacht dat ik niet de Piscines in zou kunnen of mogen [=baden direct gevuld met het bronwater]. Graag zou ik 'gebabtist' willen worden in het Lourdeswater. Maar ja. Het idee dat ze mijn littekens zouden zien vond ik vreselijk. En hoe zou ik het trapje naar het bad af en op komen? Ik hoefde me geen zorgen te maken zei de dokter in alle rust. En ja, het ging als vanzelf. Voordat ik er erg in had ging ik zitten en weer staan in het bad. En toen miste ik opeens iets. Was het mijn bril? Ik was iets kwijt. Het waren de zorgen en de spanningen die van me af waren gevallen. Het is niet onder woorden te brengen wat er met je gebeurt. Je merkt niet eens dat ze (...) met je meebidden en je bij alles begeleiden zoals het aan en het uitkleden, mijn haar kammen. Ik heb in alle rust mijn intenties genoemd. Ik heb gesnikt (...) van blijdschap. Ik heb de vrijwilligers die me bij dit moment hebben geholpen, zover ik dat kon doen, omhelsd."

Onderbouwing labelclusters arbeidsvoorwaarden (LC08 t/m LC11)

Voor wat betreft de Arbeidsvoorwaarden worden in de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruyseveldt et al., 1998) een aantal aandachtsgebieden genoemd. Dit kan bijvoorbeeld zijn: hoeveelheid rusttijden, afzegmogelijkheden, waardering en beloning, hoeveelheid zeggenschap,

werving en selectie, (on)regelmatige werktijden, rechten en plichten geregeld voor de medewerker, gelijke behandeling en bedrijfsdemografie.

De personen die labels hebben gemaakt hebben de volgende aandachtsgebieden niet benoemd:

- Afzeggemogelijkheden;
- Rechten en plichten geregeld voor de medewerker;
- Keuzemogelijkheden arbeidsvoorwaarden.

De mogelijkheid om af te zeggen is vanzelfsprekend wel aanwezig in de onderzochte casus. De vrijwilligers die daar actief zijn zouden immers direct met de werkzaamheden kunnen stoppen als ze dat zouden willen. De onderzoeker heeft navraag gedaan naar afzeggingen. Deze komen voor, maar dat gebeurt in het algemeen (ruim) voor vertrek. Bij navraag bleek ook dat het nog niet voorgekomen is dat iemand opeens afhaakte tijdens de uitoefening van de werkzaamheden zelf.

In het labeldocument is regelmatig en met name in sectie 1.50 gesproken over rechten en plichten van de vrijwilligers. In sectie 1.50 is een arbeidsjurist geïnterviewd die in twee pagina's de rechten en plichten voor vrijwilligers heeft opgesomd. De persoon in kwestie heeft zelf ook meegedaan aan de werkzaamheden in de onderzoeksomgeving. Maar geen van de personen die labels gemaakt heeft, heeft hier een label aan gewijd. In het bedrijfsleven worden de arbeidsvoorwaarden op papier gezet, iets wat in de onderzoeksomgeving niet is gebeurd. Zo is er bijvoorbeeld geen vrijwilligerscontract voor belangrijke posities waarbij een zeker afbreukrisico aanwezig is, zoals de positie van directeur of equipe/dienst hoofd, of zoals de positie van verpleegkundige of arts. Hieronder een fragment uit sectie 1.50 over de rechten van de vrijwilliger:

Interviewfragment 12 uit sectie 1.50

“Wat het recht doet met de vrijwilliger? Tja. Een vrijwilligersovereenkomst of iets dergelijks is niet wettelijk geregeld in Nederland. Je kan wel van alles overeenkomen, maar die overeenkomst moet alleen voldoen aan de algemene regels van overeenkomstenrecht. Een dergelijke ‘gewone’ overeenkomst haalt het niet om op het niveau van een arbeidsovereenkomst te komen. Elke overeenkomst kan mondeling worden aangegaan. (...) Toch is het in veel gevallen een goed idee om belangrijke afspraken op papier te zetten. Er bestaan verschillende modellen en formats om die overeenkomst in de juiste vorm te gieten die juridisch acceptabel is. Ook een eventuele vrijwilligersovereenkomst. Maar blijf opletten: zo’n vrijwilligersovereenkomst is geen arbeidsovereenkomst. Er wordt namelijk geen loon betaald en er is geen ondergeschiktheidverhouding dus er is geen sprake van een ‘arbeids’-overeenkomst. De vrijwilliger kan wel een onkostenverhouding krijgen, maar dat is geen loon. Of anders gezegd, als je zoveel onkostenvergoedingen gaat geven dan ziet de wetgever dat als loon en kom je in het andere systeem terecht. Bij een overeenkomst van opdracht verplicht de vrijwilliger zich als opdrachtnemer. Dat is wat anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst tot het verrichten van werkzaamheden. Die bestaan in iets anders dan het tot stand brengen van een werk van stoffelijke aard. Het belang van de kwalificatie van de rechtsverhouding met de vrijwilliger als een opdracht is bijvoorbeeld gelegen in, ik noem er enkele:

- Ten eerste, het feit dat de vrijwilliger die opdrachtnemer is, de zorg van een goed opdrachtnemer in acht moet nemen geregeld in artikel 7:401 van het Burgerlijk Wetboek (BW);
- Ten tweede, aanwijzingen over de uitvoering van de opdracht dient op te volgen zoals is geregeld in artikel 7:402 BW;
- Ten derde, recht heeft op vergoeding van onkosten verbonden aan de uitvoering van de opdracht zoals is geregeld in artikel 7:406 lid 1 BW;
- En ten laatste bovendien recht heeft op vergoeding van schade die zich bij wijze van bijzonder gevaar voor de opdracht verwezenlijkt zoals valt te lezen in artikel 7:406 lid 2 BW.”

Geen van de deelnemers in de onderzoeksomgeving maakt, voor zover bekend bij de onderzoeker, aanspraak op de formele rechten die hij of zij heeft. Of anders gezegd: men past zich steeds aan omdat de situatie dit van hem of haar vraagt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit interviewfragment uit sectie 1.38 over de rechten van de vrijwilliger:

Interviewfragment 13 uit sectie 1.38

“De vrijwilligers hebben vele rechten. Om te eten. Om pauze te houden. Of even een praatje te maken. Maar al die rechten moeten binnen het geheel van taken ingepast worden die we onszelf hebben opgelegd om het hoofddoel te halen. Soms gaat de plicht even voor het recht dat men op dat ogenblik heeft. Als we in het rode boekje hadden afgesproken dat we om zo laat met de zorgbehoevenden aan de rivier de Gave een kopje thee of koffie zouden gaan drinken, dan vervalt het recht om zelf op het terras in het stadje iets te drinken. Het een gaat voor het ander. In een enkel geval is bij (nieuwe) vrijwilligers niet helemaal duidelijk waar de grens ligt tussen het een en het ander. Dan wordt er separaat op gewezen dat de gast altijd voor gaat. Die komt altijd, letterlijk, op de beste plek te zitten. Vrijwilligers komen altijd op de tweede plaats. Soms een moeilijke regel om te handhaven door nieuwe vrijwilligers, maar leer het dan maar. Soms blijkt dat we per ongeluk wat zijn uitgelopen op het programma. Welnu, dan moet je wat sneller eten en het dessert laten staan in het hotel zodat het volgende programmaonderdeel weer op tijd start. Iedereen mag op zijn of haar eigen manier invulling geven aan het halen van het hoofdonderdeel. Maar iedereen moet wel zijn verantwoordelijkheid dragen om het te halen. Dan vervallen rechten en gaan plichten voor, anders houden we het niveau niet hoog en stabiel. Het kan niet zo zijn dat de zorgbehoevenden op de ene dag geheel verzorgd worden en op de andere dag volledig aan hun lot worden overgelaten omdat we met zijn allen graag de toetjes willen opeten. Als vrijwilliger moet je dit inzien en flexibel zijn en elkaar helpen het hoofddoel te realiseren. Op een ander moment kan dan weer rust worden genomen. Die ruimte zit in het programma. En bij ons is de cultuur om direct te communiceren als er iets moet gebeuren en niet via roddels zo van die-en-die komt altijd te laat. Nee, men zegt direct wat op dat ogenblik de hoogste prioriteit heeft. Iedereen past zich dan onmiddellijk aan en we zitten dus weer gewoon op schema.”

De keuzemogelijkheden die deelnemers in de onderzoeksomgeving hebben om te bepalen onder welke voorwaarden men het werk wil verrichten zijn door de personen die labels hebben aangebracht evenmin genoemd. In het labeldocument komen regelmatig de keuzemogelijkheden aan bod blijkens interviewfragment uit sectie 1.06 over de voorwaarden werk:

Interviewfragment 14 uit sectie 1.06

“Er is bij dit gezelschap redelijk veel persoonlijke inspraak. Bij wie slaap ik op de kamer, wanneer mag ik gaan eten, ik heb een dieet enz. Dat kan worden ingegeven bij elektronische inschrijving op de website van de Orde. Daar kun je een aantal persoonlijke wensen aangeven. Tevens kan worden aangegeven: welke ervaring heb ik. Heb je ervaring met logistiek, verpleging, muziek maken enz. Zo ontstaat zicht op wie iemand is, welke zaken gebruikt kunnen worden in dit project. Er wordt bij verteld dat niet alle wensen per se uit komen, het zijn richtlijnen. Dan is er nog een briefing bijeenkomst waar alles nog eens wordt uitgelegd en waar mensen afspraken kunnen maken over werkzaamheden. Vooral voor de eerstejaars een belangrijk moment want dan kunnen ouderejaars aangeven waar ze op moeten letten; overleg over welke schoenen ze aanmoeten doen, hoe ze moeten omgaan met slapen op een drie of vier persoonskamer, hoe om te gaan met zorgbehoevenden. Wie gaat in een equipe wat doen. Op die dag worden de laatste persoonlijke wensen besproken om te zorgen dat iedereen beslagen ten ijs komt bij vertrek. Tijdens de briefing kan worden aangegeven in samenspraak met de equipehoofden en -leden wat ze graag willen, met welke gast ze graag om willen gaan, hoe ze het facultatief programma graag willen invullen etc. Dan wordt er tijdens de bedevaart regelmatig gekeken hoe dingen gaan en in overleg met elkaar, per equipe, per hoofdenoverleg of anders welke afspraken herzien of aangepast moeten worden indien nodig. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of iedereen wel voldoende rust heeft gehad, blaren op de voeten heeft gekregen. Er zijn ook mensen die graag juist een tandje erbij willen zetten en zich extra beschikbaar stellen. Alles is wel bespreekbaar maar niet alles is toe te passen.”

De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard (LC08)

Als eerste wordt thema vier besproken, te weten: ‘De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard’. Hieronder vallen zeven labels. Voorbeelden van opbrengsten van het werk die immaterieel en symbolisch zijn, zijn bijvoorbeeld de maatschappelijke waarde van het werk (LABEL-AVO.AS2), een schouderklop of het ontvangen van een medaille (LABEL-AVO.JS6), het gevoel van saamhorigheid bij de werkzaamheden (LABEL-AVO.ML2 en LABEL-AVO.JS2). Men heeft voldoende opbrengst, anders zou men gaan klagen of niet meer gaan (LABEL-AVO.TR4, LABEL-AVO.JS5 en LABEL-AVO.TR1). Die opbrengst kan ieder ‘halen’, al naar gelang de inzet (LABEL-AVO.AS1). Het zou jammer zijn als geldschieters gaan bepalen hoe dingen in het vervolg moeten gaan. Dan kan men zelf niet meer die arbeidsvreugde ‘halen’ (LABEL-AVO.TJ9).

Bij dit thema worden twee voorbeelden genoemd. Een immateriële opbrengst en een materiële / symbolische opbrengst. Voor de immateriële opbrengst is gekozen voor het onderstaande interviewfragment uit sectie 1.04:

Interviewfragment 15 uit sectie 1.04

“Er lijkt een tegenstelling tussen mensen die als vrijwilliger meegaan die gezond zijn, succes hebben, een grote relatienetwerk hebben en de mensen die het niet zo goed hebben, ze zijn ziek, beetje oud geworden, eenzaam. Deze twee groepen geven elkaar die week elkaar heel veel. Die week zijn we met zijn 150-en één grote familie, soms letterlijk maar zeker ook figuurlijk. Dat is wat je ervoor terugkrijgt (...) naast dat het werken is, is het ook ietwat vakantie. Je bent er uit, zit in een andere omgeving, in de bergen. Dat heb je ook bij een vrijwilliger die eigenlijk CEO is en zich er niet voor schaamt even de vloeren aan te deuken. Het is werk, maar het is ook een beetje vakantie. Ze doen een week heel wat anders en dat kan heel prettig zijn.”

Voor de symbolische / materiële opbrengst die een vrijwilliger kan krijgen in de onderzoeksomgeving is gekozen voor het onderstaande interviewfragment (uit sectie 1.05):

Interviewfragment 16 uit sectie 1.05

“In generale zin is het zo dat als je in een vrijwilligersorganisatie werkt er geen formele arbeidsvoorwaarden zijn. Kenmerkend van een vrijwilligersorganisatie is dat je jezelf beschikbaar stelt voor die organisatie om iets daarbinnen te doen. Daar staat wel tegenover dat organisaties die vrijwilligerswerk aanbieden toch iets van een vergoeding tegenover zetten. Want in deze wereld gaat niets voor niets. Er is altijd wel een ruil aanwezig. Actie => Reactie. Maar als we vergoedingen hebben dan moeten we niet alleen denken aan geld, maar dan moet men meer denken aan de secundaire of zelfs de tertiaire zaken. Het begint al met schouderklopjes, verbale dankbetuigingen, laten blijken dat je erbij hoort of erbij mogen horen. Tijdens de Maltaweek zichtbaar in mooie uniformen mogen lopen waaruit blijkt dat je opgenomen bent als vrijwilliger en ga zo maar verder. Opmerkelijk is wel dat als je iemand die schouderklop geeft, de betreffende persoon onmiddellijk zegt dat hij of zij het toch echt belangeloos doet. Als je dan doorvraagt stelt men het op prijs een compliment te krijgen of geeft men aan dat vereerd te zijn met ons mee te mogen. Bij de vraag of er ook een materiële vergoeding verwacht wordt is de reactie dat men hier pertinent op tegen is. Een schouderklopje is ok, maar je moet het niet te gek maken. Toch is het voor een vrijwilligersorganisatie goed na te denken over een vorm van waardering of vergoeding voor het verrichte werk. Het hebben van een vrijwilliger is één maar die ook houden is twee. Voor de organisatie zijn die 1 en die 2 natuurlijk erg belangrijk. We willen nu een project doen, maar we willen dat ook de komende jaren blijven doen. Het is belangrijk te weten hoe de vrijwilliger te binden. Dat kan op vele manieren. Bij een aantal vrijwilligersorganisaties zijn onkostenvergoedingen (zoals: gemaakte computerkosten, reiskosten, vergaderkosten) heel normaal. Hier bij ons werkt dat niet, men moet zelfs betalen om mee te mogen, er moet dus worden uitgekeken naar iets anders om de mensen te belonen of te binden. Wat bij dit project van de orde heel normaal is, is je heil zoeken in uiterlijke kenmerken of in frutsels. Ik had het al over het uniform. Maar er zijn meer dingentjes waaraan je kan zien dat iemand gewaardeerd wordt. Belangrijkste kenmerk is de ‘Medaille Ruban Rouge’. Iedereen die met ons meegaat krijgt van de Vorst Grootmeester een medaille uitgereikt. En ieder jaar krijg je, als je weer meegaat, een kruisje op die medaille erbij. Wat daarmee wordt bereikt is, dat de vrijwilliger openlijk wordt bedankt voor zijn inzet. Je kunt zien hoe vaak zo’n vrijwilliger al is mee geweest met dit project aan de hoeveelheid kruisjes. In je directe omgeving kun je op deze manier ook waardering krijgen. Ook voor de directe omgeving is de betreffende vrijwilliger dus een ervaringsdeskundige geworden, met andere woorden, een waardevolle vrijwilliger. Het blijkt dat niemand het voor deze medaille doet, het is geen directe ‘motivator’. Maar als je geen Ruban Rouge meer zou geven dan vervallen de net genoemde componenten en blijkt dat een ‘de-motivator’ te zijn. Iedere vrijwilligersorganisatie moet goed in het oog houden dat bepaalde zaken niet veranderd worden. Want de gevolgen kunnen groot zijn, al lijken die kleine uiterlijkheden niet echt ter zake doende. Het schept een soort orde en duidelijkheid in de organisatie waar iedereen gebruik van maakt.”

Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats (LC09)

Als iemand zich meer dan gemiddeld identificeert met het uiteindelijke doel en alle voorkomende werkzaamheden en voorwaarden als een gegeven accepteert (LABEL-AVO.TJ4), vindt er op informele en natuurlijke wijze werving en selectie van de vrijwilligers plaats (LABEL-AVO.TR3). Er wordt verwacht dat de vrijwilliger zich volkomen beschikbaar stelt voor de uitvoering van de gevraagde werkzaamheden (LABEL-AVO.TJ1). De selectie vindt eenzijdig plaats via coöptatie (LABEL-AVO.TJ3), men kan zich in de regel niet zelf aanmelden. Is men eenmaal geselecteerd dan heeft men in de regel

geen keuze welke taak men gaat doen (LABEL-AVO.JS4). Wie geschikt is voor het werk en wie niet wordt door een ervaren vrijwilliger beoordeeld.

Voorbeelden ter illustratie zijn de volgende twee interviewfragmenten, beide handelend over werving en selectie:

Interviewfragment 17 uit sectie 1.01

“Je mag als vrijwilliger mee en dan is er al dan niet een vervolg. Iemand wordt enthousiast gemaakt om een keertje mee te gaan. Er worden een paar dingen uitgelegd om te zorgen dat de betreffende persoon niet voor allerlei verrassingen komt te staan. Hij of zij wordt de eerste keer geconfronteerd met werkzaamheden die totaal nieuw zijn. Dat is ook een beetje een proefjaar. Lukt het allemaal en iemand wil weer mee, dan gaan we volgend jaar door. (...) Zeker het eerste jaar doe je echt maximaal je best die vijf dagen. Als alles goed gaat kom je in de poule te zitten waar je regelmatig terugkomt naar Lourdes als vrijwilliger.”

Interviewfragment 18 uit sectie 1.24

“Objectieve werving en selectie is er niet. Wel subjectief. Dat subjectieve wordt door sommigen omschreven als een groot familieverband waar je al dan niet bij mag horen. Het is niet zo dat iemand zomaar kan vragen om mee te doen in het kader van “dat lijkt me wel leuk met jullie”. De selectie gebeurt door de orde van Malta zelf of door de directe schil van vrijwilligers daaromheen via introductie. Dan is het zo dat er vanuit wordt gegaan dat iemand die al jaren mee is geweest naar Lourdes weet welk type persoon geschikt is voor dit werk. Daar zit een stukje zelfreflectie in. Omdat de introducerende vrijwilliger zeker wil weten naar anderen toe dat de goede persoon wordt aangedragen, zal men niet snel met een kneusje komen aanlopen. Want bij een kneusje zal elke keer weer gevraagd worden: door wie ben jij geïntroduceerd? Zo komen alleen de ‘betere’ bij de organisatie. Dat gaat goed. Soms zit daar een misser tussen. Dat kan ook niet anders. Als je 100% wilt hebben dan zul je een functieomschrijving moeten hebben en aan werving en selectie procedure moeten doen. Bij onze Lourdesreis zitten we ruim in ons jasje en kunnen we het ons veroorloven een paar missers te hebben. Dat is ook een voordeel van een vrijwilligersorganisatie. Ruim in je jasje zitten. Het eerste jaar wordt wel gezien als een soort assessment. Je mag je als nieuweling het met ons een keer proberen, maar als het echt niet lukt wordt in overleg bekeken of er elders bij de orde van Malta een andere werkzaamheid te vinden is. (...) Kenmerkend voor een vrijwilligersorganisatie is ook dat je vrijwilligers moet hebben. Er moet dus niet een ongebreideld aantal selectiecriteria zijn, waar velen zullen op gaan afvallen omdat ze niet aan bepaalde eisen kunnen voldoen. Dan kom je op een gegeven moment mensen tekort. Daarbij komt dat als je gaat selecteren en alleen schapen wilt hebben met vijf poten, je dus een probleemgeval creëert. Een schaap met vijf poten loopt immers mank. (...) De organisatie als geheel blijkt slagvaardig genoeg om mensen te spotten, te selecteren voor een bepaalde werkzaamheid. (...) Dit jaar was er een equipheoofd dat twee dagen voor de reis moest afvallen en binnen een uur hadden we een vervanger daarvoor. Die slagvaardigheid is informeel maar is er wel. De organisatie is op dit soort punten heel krachtig. Er blijken vele lijntjes te liggen van hot naar haar en in een mum van tijd kan er iets voor elkaar gekregen worden. Het is heel typisch voor deze bedevaart en de orde van Malta met zijn familiale banden.”

Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10)

Omdat het organisatiedoel duidelijk is spant iedereen zich daarvoor in (LABEL-AVO.JS3). De hele dag zit je bij mede vrijwilligers die weten wat er moet gebeuren en je de juiste feedback geven (LABEL-AVO.AS3). Nieuwelingen worden zo vriendelijk maar gedecideerd “in het patroon” meegenomen (LABEL-AVO.JS3), ondersteund door een uitgebreid introductieprogramma (LABEL-AVO.TR2 en LABEL-AVO.TJ7). Het blijft een sprong in het diepe voor een aantal vrijwilligers (LABEL-AVO.ML4), maar omdat de looptijd vrij kort is, is het een overzienbare spanningsboog (LABEL-AVO.TJ5). De specifieke locatie waar het vrijwilligerswerk wordt verricht, draagt bij aan de zichtbaarheid van zaken (te weten het optrekken met zorgbehoevenden, het optrekken met mensen die zich met name lichamelijk niet altijd goed kunnen helpen) die normaliter onzichtbaar blijven (in de Nederlandse maatschappij) (LABEL-AVO.TJ6). Het automatisch en volledig vormen gebeurt al ruim 30 jaar in de onderzoeksomgeving, het zit in het systeem ingebakken (LABEL-AVO.AS3), het is een werkcultuur geworden (LABEL-AVO.TJ7).

Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt, het organisatiedoel is duidelijk en iedereen spant zich daarvoor (haast zonder zelf na te

denken) voor in. Nieuweligen worden vriendelijk maar gedecideerd “in het patroon” meegenomen (LABEL-AVO.JS3). Hoe dat werkt wordt duidelijk uit het onderstaande interviewfragment uit sectie 1.07, handelend over automatisch en volledige vorming:

Interviewfragment 19 uit sectie 1.07

“In een organisatie waar men werkt voor geld let men met name op de ruilrelatie Arbeid <-> Salaris. De ruilrelatie zit hem hier meer in het benaderen van de organisatiedoelstelling en filosofie. Je geeft je tijd en daarvoor krijg je het genoegen, plezier en vreugde voor terug dat het doel is benaderd. In ons geval hebben we een hoop mensen gelukkig(er) gemaakt. Het gevolg is dat het niet uitmaakt hoeveel werk het is. Als iemand heel hard werkt om dat organisatiedoel te bereiken hoe leuker het voor zo'n persoon wordt. Je ziet dan ook een hoop mensen 'Nog even dit en dat afmaken'. Iedereen kan dus zijn of haar eigen opbrengst 'halen' al naar gelang de inzet. Het werkt ook best aanstekelijk mensen zo hard te zien werken. Je gaat er in mee omdat je zelf ook achter het organisatiedoel staat. Zo krijg je dat de groep veel meer in een extreem gaat zitten dan je zelf in je eentje zou doen. Als je als jongmens in de avond nog even een biertje gaat drinken lukt het je niet meer om te zeggen dat je eigenlijk te moe bent en liever gaat slapen. Als het overdag regent en we gaan naar een activiteit toe dan gaat iedereen onmiddellijk zorgen dat we toch kunnen gaan. Niemand haalt het in zijn hoofd om te zeggen dat het gekkenwerk is en we beter gewoon in het Accueil moeten blijven. Er heerst dus een soort sociale controle die zorgt dat je wat extremer met jezelf omgaat. Het is moeilijk om je daaraan te onttrekken.”

Omdat het organisatiedoel duidelijk is spant iedereen zich daarvoor in (LABEL-AVO.JS3). Als je niet weet welke bijdrage je moet leveren aan het geheel word je door de groep meegezogen in een stroomversnelling en zie je opeens welke bijdrage je kan leveren. Je gaat de doelen zien en die doelen geven vanzelf wel aan wat iedereen moet doen (zie fragment uit sectie 1.12). De hele dag zit je bij mede vrijwilligers die weten wat er moet gebeuren en je de juiste feedback geven (LABEL-AVO.AS3). Het automatisch en volledig vormen gebeurt al ruim 30 jaar in de onderzoeksomgeving, het zit in het systeem ingebakken (LABEL-AVO.AS3), het is een werkcultuur geworden (LABEL-AVO.TJ7). Het onderstaande interviewfragment uit sectie 1.12 illustreert hoe men door de groep wordt meegezogen in een stroomversnelling:

Interviewfragment 20 uit sectie 1.12

“Frappant is dat iedereen het doel zo precies weet in deze organisatie. Ze hebben het goed voor ogen. Dat stuurt het hele spul steeds de goede richting in. Als je niet weet waar je heen wilt, wanneer weet je dan dat je er bent? Hier weten ze het precies. Er wordt niet keihard gemanaged, dat is hier ook niet nodig. Het is heel makkelijk om zomaar ergens uit te komen. Doe gewoon helemaal niets en je bent er zo. Hier zit niemand stil, de hele dag is iedereen bezig om 'het doel' te bereiken. Ze weten allemaal precies wat ze moeten doen om bij dat doel van de dag te komen. Het doel is een droom met een scherpe deadline. Aan het einde van de dag is iedereen aan het genieten wat ze met elkaar hebben bereikt. Ze kunnen terugkijken en zien dat er die dag iets is 'neergezet'. Als je niet weet welke bijdrage je moet leveren aan het geheel word je door de groep meegezogen in een stroomversnelling en zie je opeens welke bijdrage je kan leveren. Je gaat de doelen zien en die doelen geven vanzelf wel aan wat iedereen moet doen. En voor de volgende dag hebben we nog wat om naar toe te streven. Het beeld is niet altijd specifiek of meetbaar wat we de volgende dag willen bereiken. Maar het is wel haalbaar, we gaan ervoor. En iedereen is direct of indirect gekoppeld aan dat doel en als je afdwaalt dan zorgt een ongeschreven richtlijn ervoor dat je weer in dat mooie laantje gaat lopen.”

Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline (LC11)

Formeel is (vooraf) niet duidelijk welke taken je hebt, maar je doet gewoon wat je leidinggevende zegt (LABEL-AVO.AS4 en LABEL-AVO.JS1) en de globale werkzaamheden blijken uit waar je bent ingedeeld (LABEL-AVO.ML3). Bij het doen van de werkzaamheden krijg je weinig slaap omdat er lange dagen worden gemaakt en je ook nog hard moet werken gedurende meer dan (de gebruikelijke) 8 uur. Je staat de hele dag op je benen en zo loop je in de regel blaren op. Je verricht werkzaamheden die je niet gewend bent of waar je nauwelijks voor bent opgeleid. Ten slotte heeft de vrijwilliger geen echte medezeggenschap of inspraak (LABEL-AVO.JS1). Een groot deel van het programma wordt 'gedicteerd' door een veelheid van ongeschreven zaken waar men zich aan moet houden. Dat zijn zaken als de cultuur en gebruiken van de Orde van Malta, de rituelen en tradities

van de Rooms-katholiek kerk en de samengebalde ervaring die men heeft opgedaan (LABEL-AVO.TJ2). Zaken die men niet mag mijden en heel nauwgezet dient op te volgen. De discipline van strikte werk- en eettijden wordt gezien als een middel om optimaal te kunnen bijdragen aan het uiteindelijke doel (LABEL-AVO.TJ8). De spaarzame eigen tijd daaromheen wordt naar persoonlijke wens en uithoudingsvermogen ingevuld (LABEL-AVO.TJ8). Het wordt geheel vrij gelaten wat men doet in die spaarzame vrije tijd, als men zich maar houdt aan de regel: 's Avonds een vent, 's ochtends een vent' (LABEL-AVO.ML1). Het interviewfragment hieronder uit sectie 1.06 gaat over sterke zelfdiscipline en hard werken gevat in een anekdote:

Interviewfragment 21 uit sectie 1.06

"Een beroemde uitspraak die door vrijwilligers worden gedaan bij het aandragen van nieuwelingen is dan ook vaak: "Ga je met ons mee op bedevaart? Het valt best mee; Je werkt van zeven uur in de ochtend en werkt aan één stuk door tot tien uur in de avond. Wat je moet doen hoor je wel maar je staat de hele dag op je benen. O, ja, je krijgt ook nog vrije tijd. Dat is dan van tien uur in de avond tot zeven uur in de ochtend"."

Onderbouwing labelclusters arbeidsverhoudingen (LC12 t/m LC15)

Voor wat betreft de arbeidsverhoudingen kunnen volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijck & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruyssveldt et al., 1998) een aantal aandachtsgebieden genoemd worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan: functionerings- en beoordelingsgesprekken, onderlinge verhoudingen op het werk, zeggenschap, (on)gelijkheid en discriminatie, werkoverleg, aanwezigheid (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies), klachten- en ideeënregelingen, vrijwilligersregistratie en –administratie tbv beleid.

De personen die labels hebben gemaakt hebben de volgende aandachtsgebieden niet benoemd:

- Aversie tegen organisatieontwikkeling;
- Aanwezigheid (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies);
- Klachten- en ideeënregelingen;
- Vrijwilligersregistratie en –administratie tbv beleid.

De organisatie in de onderzoeksomgeving is stabiel en niet aan verandering onderhevig. Dit is mogelijk een verklaring voor het feit dat aversie tegen organisatieontwikkeling niet is genoemd (in het labeldocument). Onderstaand voorbeeld, genomen uit sectie 1.09 van het labeldocument, illustreert dat de omgeving van de organisatie en dus ook de organisatie zelf stabiel is:

Interviewfragment 22 uit sectie 1.09

"Wat ook best opmerkelijk is, is dat de omgeving van de organisatie rustig is. Een stabiele omgeving. Er komen weinig verrassingen van buiten naar binnen. Hoogstens kunnen geldgevers in deze tijd minder geven."

De personen die labels hebben gemaakt hebben evenmin labels gegeven over het al dan niet aanwezig zijn van 'belangengroepen' zoals bijvoorbeeld (in)formele instituten (raden, bonden, werkgroepen, commissies) en het al dan niet hebben van klachten- en ideeënregelingen. Dit heeft wellicht te maken met de overvloedige communicatie en (informele) overleggen die er zijn. Onderstaand fragment geeft een illustratie van de communicatie in de onderzoeksomgeving, over het hebben van inspraak):

Interviewfragment 23 uit sectie 1.06

"In deze organisatie is iedereen gelijk. We zijn allemaal vrijwilliger we dragen allemaal dezelfde kleding, we noemen elkaar steevast bij onze voornamen ongeacht wie we voor ons hebben staan, zijn niet alleen vrijwilliger maar moeten ook voor deze periode zelf betalen, et cetera. Als iets moet gebeuren gaan we samen kijken wat in deze concrete situatie de beste

methode is. Als gelijken. En de gelijkheid zorgt ervoor dat iedereen evenveel inspraak heeft. Als er een goed idee is, kom er maar mee.”

Die laatste zin ‘Als er een goed idee is, kom er maar mee’ kan ook in beeld gebracht worden met de afbeelding uit sectie 1.09 uit het labeldocument:



Fotoimpressie 5 Afbeelding genomen uit sectie 1.09: Verpleegkundig overleg tussendoor (foto: Jansen & Jansen-Schwaab, 2004)

De onderzoeksomgeving kent geen vrijwilligersregistratie en –administratie die gebruikt wordt voor het maken van beleid. De personen die labels hebben gemaakt hebben dit element kennelijk niet opvallend gevonden voor de vrijwillige inzet in relatie tot de Kwaliteit van de Arbeid en hebben er geen label aan gewijd. Registratie en administratie zijn wellicht minder belangrijk omdat iedereen elkaar goed kent, zie onderstaand interviewfragment uit sectie 1.11 over vrijwilligersregistratie t.b.v. beleid:

Interviewfragment 24 uit sectie 1.11

“Men kent elkaar goed. Dat komt omdat men elkaar al eerder heeft gezien en men elkaar op de hoogte houdt van familiale zaken die relevant zijn om te weten, wie is er gehuwd, gedoopt of overleden. Wie heeft een oogje op wie? Zij is het nichtje van die mevrouw. Enzovoort. Er was een dame die me vertelde dat er nóg een rood boekje was naast het programmaboekje dat ook zo wordt genoemd. Daar moest ik ook maar eens in lezen. Het bleek het boekje te zijn van het Centraal Bureau voor Genealogie dat al honderd jaar elk jaar een rood boekje uitgeeft waar de hele Nederlandse adel instaat. Hele stambomen. Omdat hier veel adel komt kan men die mensen precies plaatsen. Vele ‘andere’ mensen laten zich plaatsen in het zogenaamde blauwe boekje, het boekje voor het patriciaat, ook van dat Bureau. Ik moest toen ik weer thuis was en in de bibliotheek ging snuffelen in die boekjes constateren dat deze vrijwilligersorganisatie het beste personeelsinformatie / -registratiesysteem had dat je maar kan bedenken. Geboortedata, beroepen, (groot)vaders en –moeders, woonplaatsen ga zo maar door. Het staat erin. Heel openbaar, iedereen heeft gewoon toegang tot die gegevens. Het voldoet in ieder geval aan de informatiebehoefte. Sommige families hebben zelf ook het een en ander bijgehouden en overhandigen bijvoorbeeld doodleuk een foto uit lang vervlogen tijden om te laten zien wie ze precies bedoelen, waar ze het over hebben. Al dat soort dingen. Ik weet niet of deze organisatie ook een eigen dossier per vrijwilliger heeft. Een soort stamkaart met alle kerngegevens. Die kaart zal dan wel groot zijn omdat er heel veel kerngegevens in verzameld kunnen worden. Dan kan je het een en ander lekker even doorrekenen zodat je bepaalde strategische oplossingen kan aandragen voor de organisatie. Ter anticipatie van iets. Of om beleidsvarianten beter te kunnen bestuderen, ik zeg maar wat. Edoch. Zou hier eigenlijk überhaupt wel een ‘vrijwilligerszaken - afdeling’ nodig zijn? Iedereen, met name dat ene dametje, weet het al.”

De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12)

Men stuurt zichzelf en elkaar aan om alle inzet ten dienste van het vrijwilligerswerk te stellen (LABEL-AVE.JS3). Die aansturing gebeurt door de organisatie via routinematig werken en die routine is

opgebouwd omdat het project elk jaar langs dezelfde lijnen uitgevoerd wordt, vrijwel geen verandering (LABEL-AVE.JS4). Omdat er veel routine is in de organisatie worden management instrumenten als werving & selectie, functioneringsgesprekken, beoordelingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen, loopbaanbegeleiding niet gestructureerd gebruikt (LABEL-AVE.JS2). Daarvoor in de plaats presteren vrijwilligers onder het toezicht van ervaren vrijwilligers zonder dat dit formeel is vastgelegd in hiërarchie of structuur (LABEL-AVE.TJ4), maar wordt dit herkend en erkend door de losse manier waarop dat gebeurt (LABEL-AVE.JS5). Omdat alles routinematig gebeurt en niets op schrift is vastgelegd zijn er vrijwilligers die kunnen gaan denken dat er geen structuur is; de ongeschreven structuur wordt niet door iedereen (h)erkend (LABEL-AVE.TR1). Meestal zijn dat de jongerejaars en eerstejaars vrijwilligers (LABEL-AVE.TJ4).

In onderstaand voorbeeld genomen uit sectie 1.06 uit het labeldocument, wordt geïllustreerd dat men zichzelf en elkaar aanstuurt om alle inzet ten dienste van het vrijwilligerswerk te stellen (LABEL-AVE.JS3) en dat die aansturing gebeurt door de organisatie via routinematig werken (LABEL-AVE.JS4):

Interviewfragment 25 uit sectie 1.06

“Qua passeren van die mijlpalen is de organisatie vrij star. Maar over de vraag hoe de mijlpalen te halen is flexibiliteit mogelijk. Een voorbeeld. Stel dat we met z'n allen naar een mooie mis gaan. Dan moeten de zorgbehoevenden eerst aangekleed zijn, gewassen en geschoren, hebben gegeten, medicijnen hebben gehad, naar de wc zijn gegaan. Vervolgens is het logisch om alle voitures reeds klaar te hebben voor de aftocht. Bij wind, regen of zon worden de voitures voorzien van extra dekenmateriaal of zonnehoedjes. Er moeten vervolgens voldoende kartrekkers zijn, in de mis moeten we misboekjes hebben en een koor, priesters en misdienaren. Soms moeten tijdens zo'n uitje extra medicijnen worden toegediend. Als we erheen gaan moet de stoet ook weer retour. Er ontstaan hier allemaal logische functies. Als mensen opeens niet meer voitures willen trekken of duwen ontstaat er een groot probleem. Op dat ogenblik is die functie, karren trekken, cruciaal en het belangrijkste. Want anders kunnen we onze mijlpalen niet halen. Om te voorkomen dat zoiets gebeurt wordt ervan uitgegaan dat iemand die een nieuwe vrijwilliger aandraagt een goed gesprek heeft met de persoon die wordt geïntroduceerd, om te vertellen dat als je meegaat bepaalde dingen op bepaalde momenten zeer belangrijk zijn, hoe onbenullig die functie ook lijkt.”

Een tweede voorbeeld waaruit blijkt dat de jarenlang opgebouwde routine een stevig kader vormt waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt komt uit sectie 1.11, handelend over routinematig werken:

Interviewfragment 26 uit sectie 1.11

“Er is een lijst met zorgbehoevenden. Sommigen gaan dit jaar mee en anderen komen volgend jaar aan de beurt. Die zorgbehoevenden worden stuk voor stuk bezocht en geselecteerd. (...) We gaan altijd met twee BIG geregistreerde verpleegkundigen naar de potentiële zorgbehoevenden toe. Die zorgbehoevenden komen uit heel het land. We hebben een checklist of liever gezegd een lijst waar we een antwoord op willen hebben. Dan gaan we in januari in Utrecht bij elkaar zitten met de verpleegkundigen die de zorgbehoevenden hebben bezocht met daarbij onze arts die meegaat en wordt alles besproken op basis van de ingevulde lijsten. Ook wordt besproken welk gevoel men bij die gast had. Hoe de algehele situatie is. (...) We kijken naar medische, psychische en sociale zaken en kijken welke in aanmerking komt om mee te gaan. De lijst bevat toch wel zo'n 50 namen van bezochte potentiële zorgbehoevenden. Op basis van die vergadering vallen er natuurlijk wel een paar af. De laatste jaren nemen we elk jaar 46 zorgbehoevenden mee, dus daar moeten we op uit zien te komen. Van alle zorgbehoevenden wordt nagegaan of we alle relevante gegevens hebben die in een sheet terecht komt. (...) Er ontstaat een overzicht van hoeveel mannen, vrouwen, echtparen, leeftijdsgroepen en dergelijke. Die moeten evenwichtig verdeeld worden over de kamers. Daarvoor is contact met de kwartiermaker om te zien welke kamers we waar in het Accueil krijgen. Na die vergadering gaan we naar alle huisartsen van die zorgbehoevenden toe via een aanschrijving. Die krijgen een vragenlijst waar ze een antwoord op moeten geven en dat moeten ze terugsturen naar ons. Belangrijkste gegeven wat we nodig hebben van die huisarts is natuurlijk of die toestemming geeft of de gast in medische zin mee mag met ons. De vertrouwelijke gegevens die de huisartsen van de zorgbehoevenden ons zenden wordt overhandigd aan onze bedevaartarts. Die bestudeert die gegevens en als die ook zijn toestemming geeft mogen we de zorgbehoevenden bellen om te zeggen dat ze met ons mee mogen. (...) De volgende stap is die zorgbehoevenden die mee mogen gaan qua zwaarte over de equipes te verdelen. (...) Naast de samenstelling van de zorgbehoevenden moet ook gekeken worden wie er werkelijk mee gaan als Big geregistreerde verpleegkundigen. Dat weten we pas ergens begin februari. Ook kan dan pas gezien worden wie wij graag in de B- verpleging willen of eigenlijk moeten hebben. Op basis van de vrijwilligers die mee gaan en de zorgbehoevenden wordt gekeken of we het aan kunnen of niet en of er nog iets

aangepast moet worden. (...) Er moet bijvoorbeeld ook nog een dienstlijst worden gemaakt om te zorgen dat we 24 uur per dag verpleging paraat hebben rond de zorgbehoevenden. (...) Er wordt een aangepaste lijst gemaakt met vertrouwelijke informatie die bedoeld is voor de vrijwilligers zodat zij weten wat er ongeveer met een gast is, waar ze rekening mee moeten houden. Daarbij komen pasfoto's van de zorgbehoevenden zodat direct gezien kan worden welk gezicht bij welke naam hoort. Er komt een boekje voor de verpleging en artsen waarin staat welke verzorging en medicijnen ze nodig hebben. Er worden lijsten gemaakt voor op de vliegvelden wie daar wat gaat doen. Zorgbehoevenden krijgen naamplaatjes en labels voor de koffers en dergelijke. We schrijven brieven naar de zorgbehoevenden waar ze rekening mee moeten houden en als er vragen zijn kunnen ze ons bereiken. We krijgen dan ook wel 100 telefoontjes met vragen die we allemaal beantwoorden. Er wordt met de arts bestudeerd welke algemene medicijnen mee moeten in onze apotheekstas. Er worden verpleegkundige artikelen besteld. Zorgbehoevenden nemen hun eigen medicijnen mee en wij weten welke dat zijn. (...) Meestal hebben de zorgbehoevenden een ervaring waarbij ze een beetje een nummer zijn en die moeten toch wel worden overtuigd dat het bij ons echt anders eraan toe gaat. En als ze dan zijn mee geweest zijn ze onder de indruk dat een dergelijke zorgverlening nog bestaat. (...) Wellicht zijn we als vrijwilligers inefficiënt. Zo gaan wij met zijn allen elke keer weer op pad. We gaan steeds naar buiten. Alle zorgbehoevenden nemen de lift. Dat betekent elke keer weer die langzame liften; in de ochtend na ontbijt naar buiten, terug naar binnen voor de lunch, dan weer de lift naar beneden voor het middagprogramma. Na dat programma de lift weer naar boven voor het diner. Ten slotte nog heen en weer met de lift voor het avondprogramma. Zes keer liften dus. Sommigen willen tussendoor nog een sigaretje roken op het dakterras of even een kopje koffie bij de rivier. Gelukkig hebben we genoeg menskracht meegenomen, voldoende PK in de motor, om dat te ondervangen. En de gast vindt het allemaal prachtig."

Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen (LC13)

Communicatie binnen de organisatie verloopt snel en met effect (LABEL-AVE.TJ3). Vrijwilligers laven zich aan dit directe contact en weten het op waarde te schatten (LABEL-AVE.TJ2). Leidinggevend bedienen zich van directe, mondelinge en regelmatige feedback naar de vrijwilligers toe (LABEL-AVE.TJ2). De vrijwilligers bouwen vervolgens vertrouwen op met de zorgbehoevenden in het directe contact dat ze onderhouden met deze mensen (LABEL-AVE.TJ1). Er is geen geregelde formele structuur van werkoverleg bij de vrijwilligers (LABEL-AVE.TR2), maar contacten verlopen heel direct. Slechts de leidinggevenden en medische staf hebben één keer per dag een (kort) overleg met elkaar (LABEL-AVE.TJ3) ter bevordering van de communicatie binnen de bedevaartorganisatie (LABEL-AVE.TJ3). In onderstaande voorbeeld gaat over de communicatie nadat het project is afgerond:

Interviewfragment 27 uit sectie 1.06

"Dan de laatste stap als we de bedevaart hebben gehad. Dan wordt er binnen de equipes geëvalueerd met de vraag hoe vonden we het. Zijn er zaken die wij nu achteraf moeten weten? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat je volgend jaar weer mee gaat? Hebben we eruit gekregen wat we eruit hadden willen halen? Van de basale aspecten tot de meer devotionele aspecten. Natuurlijk is er na een half jaar wanneer we bij de reünie weer bij elkaar komen ook nog inspraak en overleg. Het komt daar iets minder aan de orde omdat we blij zijn elkaar weer eens te zien en we al weer bezig zijn met het opzetten van de volgende bedevaart, maar we gaan wel een gesprek met elkaar aan over belangrijke en minder belangrijke punten die de mensen bezig houdt. Tijdens deze cyclus pikt de leiding alle zaken op die voor een volgende bedevaart van belang zijn. Dit wordt gebruikt als onmiddellijke input voor het volgende project."

Er wordt in de onderzoeksomgeving gewerkt met een matrixstructuur. Het ontstaan van kleine conflicten vraagt om veel communicatie om dingen op te lossen zo blijkt uit onderstaand interviewfragment.

Interviewfragment 28 uit sectie 1.13

"Dan hebben we ook nog de diensthoofden. Die staan daar als een matrix tegenover. Deze personen hebben andere wensen in welke richting het project moet gaan. Want een equipehoofd kan zeggen we gaan nu met zijn alle weg, en het diensthoofd kan dan zeggen dat kan niet omdat de spullen nog lang niet klaar zijn. Op dat niveau zie je wel conflicten ontstaan over wie nu op welk ogenblik zijn verantwoordelijk mag nemen en hoe die in te vullen is. Dan komen we qua dit punt weer terug op de organisatiestructuur, de matrixstructuur. Doordat we deze hebben is het logisch dat we op enig moment conflicten krijgen. Die conflicten zijn niet dramatisch, maar de directeur moet daar wel passend mee om gaan. Die moet directief zijn maar niet autoritair. De botsinkjes speelt zich met name af in dat evaluatiemoment. Dat is het formele moment om zaken met elkaar af te stemmen. Daarnaast is er natuurlijk ook veel informeel overleg. Omdat plannen soms veranderen. We vertrekken met zonnehoedjes, maar het blijkt te regenen dus iedereen moet nu worden

ingepakt. In een projectorganisatie met vrijwilligers waarbij de activiteiten vrij dicht op elkaar vallen betekent dat veranderingen die plaatsvinden vrij snel moeten worden doorgegeven en gecommuniceerd. We hebben ook nog te maken met een andere leeflocatie, het hotel, dan de werklocatie, het Accueil. Die liggen mijlen ver uit elkaar dus we hebben naast tijdsaspect ook nog een geografisch aspect te overwinnen als er een verandering plaatsvindt.”

Aan het begin van het project wordt er heel veel met elkaar gecommuniceerd in de onderzoeksomgeving. Met name hebben de vrijwilligers veel vragen over hoe iets (ook al weer) moet gebeuren. Men stapt heel direct naar ‘leidinggevenden’ toe voor verheldering.

Interviewfragment 29 uit sectie 1.21

“De twijfel die vrij snel wordt weggenomen concentreert zich met name richting de hoofden / leiding van de organisatie. De mensen stellen hun vragen met name naar de hoofden die bij de briefing te Utrecht iets hebben gezegd. Ze gaan niet snel naar een collega, die wellicht tientallen malen is mee geweest. Nee, de betrouwbaarste bron zijn de huidige hoofden. De eerste dag is voor deze hoofden dus best een drukke dag.

In een bedrijfskundige organisatie waar je gewoon loon krijgt zie je dat men juist snel naar een collega stapt met een vraag en niet naar een leidinggevende. Wellicht dat je dan bij de ene collega de ene vraag stelt en bij de andere de andere vraag, wat natuurlijk vervelende tegenstrijdige info kan opleveren. Hier komen alle vragen samen bij enkele personen, de hoofden. Als je in een beroepsorganisatie naar een baas gaat dan is dat vaak een beoordelaar of er is een bepaalde afhankelijkheidsrelatie. Dat is daar een barrière die je in een vrijwilligersorganisatie niet hebt. Dat maakt het in een vrijwilligersorganisatie fijn werken en is veilig. Men kan zonder schroom alle vragen stellen en dus is men optimaal geïnformeerd met het gevolg dat de output optimaal is. Omdat er ook op alle vragen antwoord wordt gegeven weet iedereen tot in detail wat te doen. En dat betekent optimalisatie. En dat merken de zorgbehoevenden.”

Uit sectie 1.11 van het labeldocument werd onderstaande afbeelding genomen. Het stelt voor het 18:00 uur overleg met alle hoofden / verantwoordelijken (14 personen) uit de onderzoeksomgeving, ‘om alle klokken weer gelijk te zetten’:



Fotoimpressie 6 Afbeelding genomen uit sectie 1.11: Het 18:00 uur overleg met alle hoofden (foto: Jansen & Jansen-Schwaab, 2007)

Er is ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14)

Omdat er geen functieomschrijving is (LABEL-AVE.AS1) ontstaan vanzelf functies (LABEL-AVE.AS2) en kan iedereen op ieder terrein ingezet worden zodat er een zekere organisatieflexibiliteit ontstaat (LABEL-AVE.AS5). Men vindt dit als vrijwilliger fijn omdat je de ruimte kunt nemen op het werk een eigen invulling te geven (LABEL-AVE.AS3). Keerzijde van de ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten en te bepalen in welke mate je dit wilt doen is dat er een aantal vrijwilligers zich beperken tot “zeg maar wat ik moet doen” en ander (belangrijk) werk dus ook niet zien liggen (LABEL-AVE.TR4). De ruimte die men in de onderzoeksomgeving krijgt om op iedere plek waar je dat wilt je in te zetten blijkt uit onderstaand interviewfragment:

Interviewfragment 30 uit sectie 1.16

"In de thuissituatie merk je wel eens dat je als medewerker niet kan voldoen aan wat de klant van je vraagt omdat je in een bepaald systeem zit van dat bedrijf, dan raak je gefrustreerd. Je zou wel willen voldoen aan die vraag, maar het mag niet, je hebt er geen tijd voor. Bij ons hier kan iedereen optimaal werken en we kunnen aan alle vragen voldoen, je wordt gefaciliteerd. Dan krijg je gelukkige medewerkers en dus ook nog gelukkige klanten. In Lourdes kan je werkelijk helpen en als je het niet weet hoe je de hulpbehoevende moet helpen zijn er steeds anderen die je bij het werk kunnen ondersteunen. Daar wordt iedereen blij van. Als er iets van een inperking in zit loopt het vast. Hier is ervaring opgedaan door de jaren heen in welke vragen de zorgbehoevenden hebben en daar is alles op georganiseerd. Niet andersom."

Uit onderstaande afbeelding blijkt dat er voldoende ruimte is om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten en te bepalen in welke mate je dit wilt doen:



Fotoimpressie 7
Afbeelding genomen uit het labeldocument betreffende: "Als wij deze dekens hebben gebruikt bergen we ze weer op. We vouwen ze altijd in een strak stapeltje. Help je even mee?" (foto: Jansen & Jansen-Schwaab, 2010)

Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC15)

Elke ploeg in de onderzoeksomgeving is even belangrijk en onmisbaar (LABEL-AVE.ML1). Iedere persoon telt (LABEL-AVE.ML4) en men is er voor elkaar en schroomt niet om steun te bieden (LABEL-AVE.ML3), met andere woorden er is geen wij vs. zij-cultuur (LABEL-AVE.ML3). Het is volstrekt duidelijk dat iedereen aan hetzelfde doel werkt (LABEL-AVE.AS4). De homogeniteit is onder andere te zien in de spaarzame vrije tijd op bijvoorbeeld de terrassen waar sprake is van een homogene groep vrijwilligers, ongeacht rang, stand of functie (LABEL-AVE.TR3). Dat iedereen als gelijke wordt behandeld blijkt uit onderstaande:

Interviewfragment 31 uit sectie 1.13

"Geen dienst is belangrijker dan de andere. Ze staan allemaal gelijk aan elkaar en in het overleg zie je dat ook dat iedereen als evenveel het woord voert en iedereen evenveel naar elkaar luistert. Dat komt omdat we als organisatie doel hebben de zorgbehoevenden het zo goed mogelijk naar hun zin maken. Dat betekent dat de groep die brood op tafel zet voor de zorgbehoevenden net zo belangrijk is als de groep die de koffers van diezelfde mensen sjouwt. De een kan namelijk niet zonder de ander. Samen zijn wij één 'organisme'. Ook als je het de vrijwilligers zou vragen zal iedereen zeggen dat het niet uitmaakt waar je zit en wat je doet. Alles is even belangrijk. Sommige vrijwilligers gaan ook switchen tussen de verschillende equipes en diensten door de jaren heen. Het maakt dus niks uit. De groepen zijn gelijkwaardig."

Onderbouwing labelclusters arbeidsomstandigheden (LC16 t/m LC19)

Voor wat betreft Arbeidsomstandigheden kunnen volgens de literatuur (o.a. cfm. Dijk & Hecke, 2001d; Mok, 1994; Ruysseveldt et al., 1998) de volgende aandachtsgebieden genoemd worden: geluid, werkhouding, licht, contact met gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie en frisse lucht, gevaarlijke situaties, binnen of buitenwerk, hygiëne, hulpmiddelen, beschermingsmiddelen, risico's in

kaart gebracht, ARBO voorlichting en instructie, hoeveelheid zwaar werk (lichamelijk en geestelijk), verpleeg- of geneeskundig spreekuur.

De aandachtsgebieden die niet genoemd zijn door de personen die labels hebben gemaakt waren de volgende:

- Last van geluid, licht, contact met gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie
- Werken in gevaarlijke situaties;
- Verpleeg- of geneeskundig spreekuur.

Last van geluid, licht, gevaarlijke stoffen, temperatuur, ventilatie en dergelijke is iets dat bij deze vrijwilligersgroep niet speelt. Geen van de personen die labels gemaakt heeft, heeft hier een label aan gewijd. De vrijwilligers werken in de onderzoeksomgeving in het algemeen niet in gevaarlijke situaties. Onderstaande afbeelding, genomen uit sectie 1.07 van het labeldocument illustreert dat er toch veel aandacht is voor het voorkomen van gevaarlijke situaties. De zorgbehoevenden worden in de onderzoeksomgeving in de regel overal naar toe geréden. Daarbij wordt een norm gehanteerd. Er moeten minimaal twee vrijwilligers per gast mee zodat hulp geroepen kan worden. De ander kan dan bij de gast blijven. Combinaties zoals op de afbeelding kunnen natuurlijk ook.



Fotoimpressie 8 Afbeelding genomen uit sectie 1.07:
De gasten / zorgbehoevenden worden altijd geréden
(foto: Jansen & Jansen-Schwaab, 2005)

Omdat een eventueel verpleeg- of geneeskundig spreekuur onder de privacy van de vrijwilligers en de zorgbehoevenden valt, is het logisch dat de personen die labels hebben aangebracht het daar niet over hebben gehad. Officieel is niet voorzien in een dergelijk spreekuur. Maar er is in de onderzoeksomgeving wel de mogelijkheid om een verpleegkundige of een arts te raadplegen. Onderstaand fragment illustreert dat (over het ‘verpleegkundig spreekuur’):

Interviewfragment 32 uit sectie 1.23

“*Lourdes is een bergstadje in het departement Hautes-Pyrénées. In het zuiden van Frankrijk. Het bergstadje bevindt zich tussen de uitlopers van de bergen van de Pyreneeën. Die kan je ook goed zien, maar je voelt het ook in de benen. Het plaatsje bevindt zich dicht bij de Spaanse grens. Een mooie omgeving en lekker heuvelig. Als de vrijwilligers vanuit het hotel naar het Accueil moeten lopen is dat een kilometer. Dan lopen ze door de straten van Lourdes. De vrijwilligers eten drie maal daags in dat hotel. Zodat dagelijks zes keer dit parcours afgelegd moet worden en men dus dagelijks een wandeling maakt van minimaal zes kilometer. Tijdens de activiteiten van de drie dagdelen wandelen ze ook nog een heel stuk. Laat dat ook steeds voor elk dagdeel een kilometer zijn. Dan loopt een vrijwilliger vijf dagen lang negen kilometer per dag. Minimaal. Dat kan bij sommigen wel eens een blaartje of vermoeidheid opleveren. Als verpleegkundige waarschuwen wij de vrijwilligers dan ook van te voren goed ingelopen schoenen mee te nemen. Als ze maar zwart zijn. Desnoods maak*”

je goed lopende schoenen zwart. En omdat het hier droger is raden we bovendien aan veel water te drinken. En om te voorkomen dat ondergoed met een licht bezweet lichaam schade aanricht is inzaling op zwakke plekken ook aan te raden en het ondergoed vaak te vervangen. Als er dan toch blaren of geschaafde plekken op de huid komen willen we best even verpleegkundig advies geven, maar we zijn er voor de zorgbehoevenden!”

Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe (LC16)

Het sociale aspect heeft een aantal dimensies zoals sociale controle (LABEL-AOM.AS1), voldoende groepscohesie (LABEL-AOM.TR3), het zijn van één grote familie (LABEL-AOM.AS5) en uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden (LABEL-AOM.ML3) en naar elkaar toe (LABEL-AOM.AS1, LABEL-AOM.TR3 en LABEL-AOM.AS2). De grote zorg voor zorgbehoevenden blijkt uit onderstaande:

Interviewfragment 33 uit sectie 1.04

“De prullenbakken zijn snel vol maar worden steeds door ons geleidigd. De wc is altijd netjes, hoe druk het er ook is geweest. De bedden zijn steeds opgemaakt, ook als iemand overdag er even op is gaan liggen. Onze gedachte daarachter is dan dat als je een kamer ziet die met veel liefde in orde gemaakt is, je een tevreden gevoel krijgt als gast. Je voelt je welkom en je ziet dat er voor je gezorgd wordt. De kunst is op te ruimen wanneer de gast het niet ziet. Dus als ze bijvoorbeeld naar de eetzaal zijn. Het is elke keer weer leuk de zorgbehoevenden te zien glunderen dat ‘de kaboutertjes’ langs zijn geweest. Het nachtkastje is opgeruimd en er bevindt zich weer een nieuw rolletje pepermunt, in de flesjes zit ‘echt’ Lourdes(bron)water dat speciaal is gehaald bij de grot, er zijn verse bloemen op tafel gezet.”

Er is aandacht voor faciliteiten, middelen en risicobeheersing (LC17)

Op het niveau van de groep is er aandacht voor faciliteiten (LABEL-AOM.ML1 en LABEL-AOM.TJ1) en middelen (LABEL-AOM.TJ1, LABEL-AOM.JS3 en LABEL-AOM.TR4). Ook is er veel aandacht voor risicobeheersing (LABEL-AOM.TR1), hoewel deze risico's niet in kaart zijn gebracht (LABEL-AOM.JS2). Op individueel niveau wordt er ook aandacht aan besteed (LABEL-AOM.AS3, LABEL-AOM.AS4, LABEL-AOM.JS1 en LABEL-AOM.TR1).

Hoewel de vrijwilliger en de zorgbehoevenden zich eigenlijk nooit in gevaarlijke situaties bevinden is er wel veel aandacht voor risicobeheersing. Onderstaand fragment uit sectie 1.04 wordt een voorbeeld gegeven van die aandacht voor risicobeheersing:

Interviewfragment 34 uit sectie 1.04

“Qua veiligheid moet je ervoor zorgen dat zorgbehoevenden niet die stenen trappen afgaan. Sommige kunnen dat goed, maar we doen het niet. Als we op stap gaan moeten er minimaal twee vrijwilligers mee, zodat er één hulp kan halen als er wat is. Bij de helling naar de bovenste kerk is ook extra hulp nodig. We willen die graag zien maar moeten een steile helling nemen met die rolstoelen. Medicijnen zitten achter slot en grendel en alleen de arts geeft aan wie daar in mag komen. We nemen steeds geen enkel risico.”

Het werk is fysiek zwaar (LC18)

Dat het werk zwaar was wisten we al. Het blijkt nu ook nog uit een aantal labels die hier aan bod kwamen (LABEL-AOM.JS4, LABEL-AOM.ML2, LABEL-AOM.TJ2 en LABEL-AOM.TJ3).

Het werk is uitdagend (LC19)

Het werk mag wel erg zwaar zijn maar dat is niet erg (LABEL-AOM.ML2) omdat het werk bijzonder is en uitdagend (LABEL-AOM.ML4 en LABEL-AOM.TJ3). Dat het niet zomaar een plek is waar je verblijft (LABEL-AOM.ML4) is weergegeven in een fragment:

Interviewfragment 35 uit sectie 1.30

“De meeste mensen zitten helemaal niet in de zorg, gaan dagelijks met bijvoorbeeld balansen en resultatenrekeningen om. Daar krijg je niet vaak levensverhalen te horen, emoties te verwerken en ga zo maar verder. Dat gemis wordt hier in één klap goed gemaakt. Na een jaar wil je weer die klap krijgen. Je ziet dat er meer is op aarde dan de werkzaamheden die je thuis doet.”

Ronde B

Tijdens deze ronde werden alle labels uit ronde A in de volle breedte met elkaar te vergeleken, door ze los te koppelen van de facetten van de Kwaliteit van de Arbeid.

Onderbouwing labelclusters (LC20 t/m LC36)

Het werk is leerzaam (LC20)

De vrijwilligers in de onderzoeksomgeving ervaren het zich eigen maken van de werkzaamheden als stappen die zij zetten in een leerproces, waarvoor eigenlijk geen echte leerschool bestaat (LABEL-AIN.TJ3). Er wordt zowel fysiek geleerd (LABEL-AIN.JS2, LABEL-AVO.ML1, LABEL-AOM.TJ3, LABEL-AIN.TR3, LABEL-AVO.AS5 en LABEL-AOM.L2) als mentaal (LABEL-AOM.ML4, LABEL-AIN.JS2, LABEL-AIN.TR3, LABEL-AVO.TJ6). Hoe het ook zij, het leren van de werkzaamheden wordt als geweldig ervaren (LABEL-AOM.ML4, LABEL-AIN.AS1, LABEL-AVE.AS3, LABEL-AIN.ML4 en LABEL-AIN.TR3).

Werk geeft individueel een voldoening (LC21)

Het werk geeft individueel enorme voldoening. De grote variëteit aan persoonlijke ervaringen en doorleefde indrukken in en om het werk is een belangrijke bron van voldoening voor de vrijwilligers (LABEL-AIN.TJ6) en door de gesprekken met de andere vrijwilligers en de zorgbehoevenden ben je ook bezig met je eigen persoonlijkheid, een stukje zelfreflectie (LABEL-AIN.ML2). Ook wordt voldoening verkregen uit de schouderklop of de door de Orde uitgegeven Ruban Rouge medaille / herinneringsmedaille (LABEL-AVO.JS6) maar ook uit de verrichte werkzaamheden (LABEL-AVO.JS5). Iedereen kan zijn of haar opbrengst halen, al naar gelang de inzet (LABEL-AVO.AS1). Die opbrengst is niet zichtbaar zodat het lijkt of iedereen schijnbaar belangeloos zijn of haar tijd en ruimte beschikbaar stelt (LABEL-AVO.TR1). Voldoening komt ook voort uit het ongekende saamhorigheidsgevoel, het goede (Franse) eten / drinken / slapen in een goed hotel, of uit de bijzondere contacten met allerlei mensen (LABEL-AVO.JS2). In onderstaand fragment, genomen uit sectie 1.42 van het labeldocument, wordt een voorbeeld gegeven van een bron van voldoening:

Interviewfragment 36 uit sectie 1.42

“Als ik over straat loop zie ik dat alle mensen samen met mij zijn en gewoon door elkaar lopen. Jonge mensen, oude mensen, gehandicapten, kinderen, alle rassen en standen, toeristen ziek of niet, noem het maar op. Ik herinner me nog altijd een jonge Spaanse vrouw. Ze was helemaal misvormd, niet vanwege een ongeval, maar vanaf haar geboorte. Ze zat in een rolstoel en ik geloof dat dit de enige plek op de hele wereld was, waar haar moeder met haar buiten op straat durfde te wandelen. Ze flaneerde zelfs. Nog sterker, ze werd behandeld met alle egards, kreeg een complete sorbet van de ober, alle terrasstoelen werden voor haar opzij gezet. Mensen gaven haar bij het passeren een glimlach en een knipoogje. Als die moeder met haar in Parijs of Madrid had gelopen zou dat allemaal anders gaan.”

Werk geeft op warme manier houvast in maatschappij (LC22)

Het werk wat men hier doet, heeft een maatschappelijke functie. Het biedt houvast doordat de vrijwilligers in de onderzoeksomgeving zich daadwerkelijk bezig houden met mensen die in moeilijke sociaal economische omstandigheden verkeren (LABEL-AVO.AS2). De vrijwilligers ervaren de

menselijke maat van hun werk. Hier kan nog echt ‘gezorgd’ worden en voelt men de ‘warmte van het houtvuur’ meer dan de ‘kilte van het elektrische licht’ zoals die wel in de reguliere zorg wordt aangetroffen (LABEL-AIN.TJ7). Zie ook het onderstaande interviewfragment uit sectie 1.16 over de warme manier waarop houvast in de maatschappij wordt gevonden:

Interviewfragment 37 uit sectie 1.16

“Die speciale omgeving kan ik uitleggen met een vergelijking van enerzijds een kampvuur en anderzijds een lantarenpaal. Zorg in Nederland is een terrein van een kille, koude, afgebakende, zo strak mogelijke geoliede machine. Daar vaart de gast niet wel bij. En de zorgverlener ook niet. Zoals de zorg nu is georganiseerd is als lantarenpalen. De paal zelf is keihard, van ijzer dus niet buigzaam, het licht schijnt fel naar beneden, de paal zit vast in de grond niet te verplaatsen, het licht gaat op vaste tijden aan en uit, iets wat je niet kunt beïnvloeden. Als je de zorg zo organiseert dan hol je mensen uit. Terwijl het eigenlijk zou moeten gaan in de zorg als een kampvuur. Dat zie je hier. De zorg is hier geen lantarenpaal maar een gezellig kampvuur. Het houtvuur kan een beetje harder, het kan een beetje zachter. We kunnen met zijn allen daaraan werken, in goed overleg, zonder kille vergaderingen. Het is lekker warm als het wat koud wordt. Als je links wat meer houtjes legt loopt het wat naar links. Het licht is zacht en gezellig, het licht komt niet vel van boven maar schijnt van onder naar boven toe, je kunt zelf je houtje verzamelen en erop leggen, dus er is niet een centrale knop voor aan/uit, en het geheel nodigt uit om erbij te zitten en nodigt uit tot gedragen verhalen. Een plek waar tijd geen rol speelt. Bij een lantarenpaal zitten hou je niet lang vol, bij het kampvuur zitten kan uren en uren duren. Het is iets waar je intens van kan genieten. Zo zou de zorg eigenlijk moeten zijn. Zo houd je het wel vol. Dat komt omdat de mensen bij elkaar zitten en met elkaar omgaan van hart naar hart, heel open. Dat is wat wij ook geven als we naar Lourdes gaan. Lourdes is als een heerlijk kampvuur.”

Rijkdom aan rituelen en tradities (LC23)

Onderdelen van het programma dat de vrijwilligers in de onderzoeksomgeving volgen liggen vast. De invulling van programmaonderdelen is echter niet in informatiedragers vastgelegd maar komt tot stand op basis van rituelen, traditie en ook het empathisch vermogen van de vrijwilligers speelt een rol (LABEL-AIN.TJ1). Het zijn de cultuur en gebruiken, Rooms Katholieke rituelen en tradities en de samengebalde, jarenlange ervaring van betrokkenen bij dit project (LABEL-AVO.TJ2 en LABEL-AVE.TJ1). In het labeldocument zijn veel fragmenten te vinden waaruit blijkt dat de onderzoeksomgeving een gekenmerkt wordt door rituelen en tradities. Hierna volgen een aantal voorbeelden.

Voorbeeld 1 komt uit sectie 1.32 van het labeldocument en heeft betrekking op rituelen en tradities die gelden binnen de onderzoeksomgeving, over rituelen en tradities binnen de Orde van Malta:

Interviewfragment 38 uit sectie 1.32

“De charitatieve taak die de Orde zich vanaf het begin oplegde, past geheel in een traditie die al eeuwen oud was. Met de verzorging van zieken en de opvang van vrijwilligers hebben we immers te maken met activiteiten die beoefend plagen te worden uit liefde voor de naaste. (...) De (toen nog) broederschap van Sint Jan is dus niet bepaald de eerste organisatie die zich op het terrein van de liefdadigheidsbeoefening verdienstelijk maakte, maar ze behoort wel tot de pioniers die regels en codes vastlegde, zowel voor interne toepassing binnen de eigen gemeenschap als voor de verzorging van de zieken en armen. (...) Later kwamen er meer gedetailleerde richtlijnen. En iedere patiënt diende, zo zegt het reglement, te beschikken over een mantel, een paar pantoffels en een wollen hoofddekse. (...) De broeders moeten dag en nacht met devotie en volharding waken over hun zieken en overal waar zich een hospitaal bevindt, moeten minstens negen assistenten (‘sergeants’) klaar staan om de voeten van de patiënten te wassen, hun bedden op te maken, voedsel te verschaffen en in alles aan de leiding van het huis te gehoorzamen, tot voorspoed van de zieken.”

Voorbeeld 2 komt uit sectie 1.27 en handelt over rituelen en tradities binnen de Orde van Malta als mondiaal gezelschap:

Interviewfragment 39 uit sectie 1.27

“Signora Zapponi is een chique en deftige Italiaanse dame die met alle eards behandeld moet worden. Zij heeft de regie over alle zaken in Lourdes die de Orde van Malta betreffen. Dat betekent dat vele landen haar willen spreken. Zij is met

het Grootmagistraat uit Rome meegekomen en is tijdens de internationale bedevaart in Lourdes aanwezig en houdt regelmatig audiëntie. Onze kwartiermaker brengt elk jaar een bezoek aan haar en zorgt dat er vooraf een afspraak is gemaakt. Het bezoek zelf is een plechtige gebeurtenis, want eerst wordt men dan ontvangen door een bode in een prestigieus hotel, die vervolgens de komst van de Nederlandse kwartiermaker gaat aankondigen bij de Signora. Na enige tijd antichambrenen mag de Nederlandse kwartiermaker binnentreden en wordt als zodanig aangekondigd. Onze kwartiermaker brengt dan altijd een klein, zeer Nederlands en speciaal met de hand gemaakt cadeautje mee. Dat wordt in alle rust uitgepakt terwijl er over de weersgesteldheid of iets dergelijks wordt gepraat. Meestal in het Frans, soms in het Engels. Na deze warming up vindt er dan een kort gesprek plaats over de organisatie van de bedevaart. Daar was de kwartiermaker voor gekomen. Hij krijgt voorzichtig de gelegenheid om onze wensen kenbaar te maken. Het moet allemaal heel diplomatiek. Er wordt gewichtig in papieren schema's gekeken en soms lukt het om te schuiven in dat schema. Dan zijn we als kinderen zo blij."

Voorbeeld 3 van rituelen en tradities binnen de Orde van Malta dit keer vanuit de optiek van een hulpbehoevende (met een visuele handicap) die een beschrijving geeft van de onderzoeksomgeving:

Interviewfragment 40 uit sectie 1.44

"Vanaf het begin van de reis was de organisatie uitstekend. Onderweg namen de verpleegsters de tijd om met ons een praatje te maken. Een van hen zei: "Wij, vrijwilligers, nemen jullie als gasten mee!" Ik was onder de indruk van hun dienstvaardigheid, vriendelijkheid en bescheidenheid. Niets was hun teveel. Het dwong respect af. Al die vijf dagen dat wij bij elkaar waren heb ik dat met bewondering ervaren. Buitenshuis dragen de vrijwilligers over hun verpleegstersuniform een cape van dikke stof, waarop aan de achterkant en opzij het embleem van de Orde is verwerkt. Ook op de sluiers en de baret zaten kleine embleempjes. De Maltezers waren keurig gekleed. Er straalt een sereniteit van uit. De zorgbehoevenden mochten in een trekkar zitten, met een Maltezer plaid over zich gespreid, waarop ook het embleem staat. Door de vrijwilligers die dienst hadden werden wij voortgetrokken. En bij alles werd gezegd wat er te zien was, tot in detail. Prachtig! In de kar voelde ik me net een koningin! Ik genoot dezer dagen van alle geluiden die tot mij kwamen."

Voorbeeld 4 van rituelen en tradities binnen de Orde van Malta is afkomstig uit sectie 1.25 van het labeldocument. Hieruit blijkt dat het vrijwilligers in de onderzoeksomgeving soms moeite kost om zich te schikken naar de geldende rituelen en tradities:

Interviewfragment 41 uit sectie 1.25

"De uitreiking van de 'Ruban Rouge' medaille aan de eerstejaars door de Vorst Grootmeester van de Maltezer Orde was zeer mooi, deftig en plechtig. Met toespraken en applaus. Hier waren vrijwilligers van alle continenten verzameld, maar opvallend waren toch de grote groepen van honderden Italianen en Amerikanen. Deze laatste waren duidelijk te herkennen aan hun witte gymshoenen, die sterk afstaken tegen het nette zwarte Maltezer uniform. Eén van hen achter ons, die de gelegenheid blijkbaar niet geheel op zijn waarde kon inschatten, merkte op: "This is just like the Olympics!"

Voorbeeld 1 van Rooms Katholieke rituelen en tradities komt uit sectie 1.25:

Interviewfragment 42 uit sectie 1.25

"De sacramentsprocessie op zondagmiddag vond ik erg sereen. De eindeloze stoet prachtig in de pas lopende Maltezers en priesters uit alle landen, afgewisseld met groepen zieken. Het mooie weer, de prachtige outfits van de Maltezers en priesters en de meegevoerde vaak, zwaar geestelijk en lichamelijk gehandicapten stonden in scherp contrast met elkaar. De schoonheid en het leed. Het 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."

Voorbeeld 2 van Rooms Katholieke rituelen en tradities komt van sectie 1.03:

Interviewfragment 43 uit sectie 1.03

"De naam bedevaart zegt eigenlijk al wat het doel van de reis is, waarom zorgbehoevenden en vrijwilligers naar Lourdes gaan. Lourdes is zeer geschikt om met zieken op bedevaart te gaan. Het is een rooms katholieke plaats, maar het zijn niet allemaal rooms katholieke mensen die daar naar toe gaan. De meeste wel, maar je ziet ook bijvoorbeeld moslims, hindoes, christelijk hervormden, atheïsten enzovoort. In ons gezelschap is dat ook te zien. Er is naast een dagelijkse eucharistieviering ook een bezoek aan de Verschijningsgrot, wat bij de zorgbehoevenden maar ook bij de vrijwilligers veel

emoties los komen. Er worden dagelijks kaarsjes opgestoken. We lopen ook met processies mee. Deze onderdelen vormen een wezenlijk onderdeel van de bedevaart.”

Uit het laatste voorbeeld een fragment uit sectie 1.09 van het labeldocument, blijkt de jarenlange ervaring die in de onderzoeksomgeving is opgebouwd:

Interviewfragment 44 uit sectie 1.09

“Als je kijkt wat deze organisatie heeft bereikt is dat best veel. Laten we eens rekenen. Deze organisatie gaat al ruim 30 jaar naar Lourdes. Gemiddeld met zo’n 40 zorgbehoevenden per keer? Dat betekent dat die organisatie al meer dan 1200 zorgbehoevenden heeft gehad. Elk jaar zijn dat weer anderen, omdat zorgbehoevenden maar één keer mee mogen. Daarbij komt dat de mantelzorgers en professionele hulpverleners thuis ook een week worden ontlast. Als dat er gemiddeld twee per gast zijn hebben we met deze organisatie door de jaren heen in totaal zo’n 3600 mensen geholpen.”

Het organisatiedoel is volstrekt duidelijk (LC24)

Het organisatiedoel is volstrekt duidelijk (LABEL-AVE.AS4 en LABEL-AVO.JS3). Die duidelijkheid komt voor een belangrijk deel voort uit routinematig werken; ieder jaar wordt het “project” opnieuw gestart en op dezelfde manier uitgevoerd; er is vrijwil geen verandering (LABEL-AVE.JS4). In deze routine is een discipline vervat van bijvoorbeeld strikte werk- en eettijden voor vrijwilligers. (Zelf)discipline wordt gezien als een middel om optimaal te kunnen bijdragen aan het uiteindelijke doel (LABEL-AVO.TJ8).

Uit onderstaand fragment uit sectie 1.06 van het labeldocument blijkt dat het organisatiedoel voor iedereen duidelijk is. Iedereen spant zich daarvoor in. Indien blijkt dat iemand niet goed weet wat het doel is of wat te doen wordt deze persoon vriendelijk maar gedecideerd “in het patroon” meegenomen (LABEL-AVO.JS3). Hieronder volgt een interviewfragment handelend over het organisatiedoel:

Interviewfragment 45 uit sectie 1.06

“We hebben een gemeenschappelijk doel. Daaruit vloeien taken voort. Die taken hebben te maken met een verantwoordelijkheid naar zorgbehoevenden toe om te zorgen dat die heel mee gaat maar ook heel thuis komt en bovendien een stukje gelukkiger. In het programma is te zien wat we de zorgbehoevenden hebben beloofd. Het betreffen mijlpalen waar de gast eigenlijk voor komt, met daarnaast een aanvulling. Die mijlpalen zijn het kritische pad dat we met zijn allen wel moeten aflopen, anders komen we onze afspraak niet na. Het zijn de processies, de missen, het bronwater en de kaarsjes waar men voor komt. Het is moeilijk om van falen te spreken, maar het is toch wel de bedoeling dat we deze zaken netjes afvinken. Dat betekent dat we met zijn allen onze hele organisatie om die mijlpalen hebben gebouwd om het kritieke pad haalbaar te maken en na te komen wat we hadden beloofd. We hebben logistieke mensen nodig om dit pad in letterlijke zin te kunnen bewandelen, de zorgbehoevenden hebben 24 uur per dag een vorm van verpleging nodig die is aangepast per gast, we gaan met zijn allen drie maal daags eten, we hebben een ziekenhuisafdeling gekregen voor een week maar moeten die zelf beheren, schoon houden, zelf de bedden opmaken en zo verder. Daaruit volgen functies. Kernfuncties en aanvullende functies.”

Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid (LC25)

Je bent als het ware één grote familie (LABEL-AOM.AS5), men is er voor elkaar en schroomt niet om steun te bieden (LABEL-AVE.ML2). Die groepscohesie zorgt ervoor dat men zich tegen zichzelf beschermt, bijvoorbeeld tegen oververmoeidheid en dus minder concentratie (LABEL-AOM.TR3). Omdat iedereen dat doet ontstaat het gevoel dat bergen verzet kunnen worden (LABEL-AIN.ML3). Dit vrijwilligerswerk genereert door die saamhorigheid een grote immateriële voldoening, men voelt

zich sterk één en spreekt in termen van ‘familie’, ‘relatie met de hele omgeving’ en ‘verbroedering’ (LABEL-AIN.TJ5).

Dat saamhorigheid ook kan ontstaan uit prikkels uit ‘de omgeving’ blijkt uit een fragment genomen uit sectie 1.04 van het labeldocument:

Interviewfragment 46 uit sectie 1.04

“We hebben ook te maken met een andere vrijwilligersorganisatie, de Hospitalité, die samen met ons dingen bepalen. Zij bepalen waar wij in een internationale mis komen te zitten in de basilieken en hoe de processies dienen te verlopen. Zij hebben wel wat macht (ten voordele van de zorgbehoevenden). Dan moet je precies doen wat ze zeggen en vaak nemen ze het gewoon van je over. De uitvoering van bijvoorbeeld een lichtprocessie is volledig in handen van de Hospitalité en de hele procedure ook door hun ontworpen. (...) Uit de duizenden mensen filteren ze in een mum van tijd de rolstoelen, de voitures, de brancards, de vaandels en de kinderen (met hun begeleiders) eruit en zetten die letterlijk voor ons op de eerste plaats.”

De vrijwilligers zijn erg dienstbaar (LC26)

De vrijwilligers stellen zich volkomen beschikbaar voor de uitvoering van de gevraagde werkzaamheden (LABEL-AVO.TJ1), waarbij de organisatie er ook van uitgaat dat iedereen zich dienstbaar opstelt (LABEL-AVO.TJ1). Gevolg kan zijn dat een aantal vrijwilligers ‘wachten’ totdat zij een opdracht krijgen en niet altijd werk ‘zien liggen’ (LABEL-AVE.TR4). Eenmaal aan de slag hecht men er waarde aan om met de grootste zorg te werk te gaan (LABEL-AOM.ML3).

Onderstaand fragment uit sectie 1.01 van het labeldocument betreft een voorbeeld van de mate van dienstbaarheid die bestaat in de onderzoeksomgeving:

Interviewfragment 47 uit sectie 1.01

“Functies komen dus voor een belangrijk deel op informele wijze tot stand en maar een beetje op formele wijze. Dit is een belangrijke reden waarom mensen worden geacht zonder voorbehoud taken uit te voeren. We zien hier geen weerstand tegen. Men doet het allemaal ‘To Please’ en niet ‘To Gain’ [verwerven, verdienen, winnen]. Als je wil ‘Pleasen’ moet je gewoon de opdrachten opvolgen. Bij ‘Gainen’ ga je allerlei discussies aan over voorwaarden. Dat speelt hier niet en daarom hoef je ook niet precies op te gaan schrijven wie wat moet doen. Ook is uitwisselbaarheid tussen diensten mogelijk. Tussen equipes ook. Sommige mensen wisselen ook na een aantal jaren. Gaan naar een andere dienst om daar ook eens te kijken hoe het daar werkt. Ook hier weer weet je van te voren niet exact wat je moet doen maar je voert gewoon de opdrachten uit. Zo is bijvoorbeeld de ex-directeur dit jaar de B-verpleging gaan doen. Dat is hier mogelijk en niemand heeft dat als vreemd ervaren.”

Er is een sterke, maar informele vorm van sturing (LC27)

Ondanks het ontbreken van functiebeschrijvingen is voor een ieder (snel) duidelijk welk werk door wie en wanneer gedaan moet worden (LABEL-AIN.JS3). Jongerejaars en eerstejaars vrijwilligers presteren onder het toezicht van ervaren ouderejaars, zonder dat dit formeel is vastgelegd in hiërarchie of structuur (LABEL-AVE.TJ4 en LABEL-AIN.JS3). Men stuurt zichzelf en elkaar aan om alle inzet ten dienste van het vrijwilligerswerk te stellen (AVEJS3). Die sturing gaat via een matrixorganisatie (LABEL-AVE.JS1), en daarin ben je onderdeel van een equipe en van de ‘werkzaamheden-’ploeg (LABEL-AVO.ML3). De weinige hiërarchie die aanwezig is wordt door de meeste vrijwilliger herkend en erkend vanwege de losse manier waarop dat gebeurt (LABEL-AVE.JS5). Omdat alles routinematig gebeurt en niets op schrift is vastgelegd zijn er vrijwilligers die kunnen gaan denken dat er geen structuur is; de ongeschreven structuur wordt niet door iedereen (h)erkend (LABEL-AVE.TR1). Het ‘aanbodgerichte’ takenpakket, de sterke maar informele vorm van sturing,

schept helderheid en arbeidsvreugde (LABEL-AIN.TJ4). Het is een gekaderd programma, maar het blijft een sprong in het diepe (LABEL-AVO.ML4).

Hieronder twee voorbeelden van aanbodgerichte, sterke sturing, beide uit sectie 1.25 van het labeldocument. Als eerste interviewfragment uit sectie 1.25a over aanbodgerichte takenpakket:

Interviewfragment 48 uit sectie 1.25a

“Enigszins beschroomd help ik een van de zorgbehoevenden met zijn toiletgang. De volledige overgave en het absoluut vertrouwen dat mij ondanks mijn onervarenheid wordt gegeven, roeren mij enorm.”

Vervolgens over aanbodgerichte takenpakket:

Interviewfragment 49 uit sectie 1.25b

“Een heel bijzonder moment heb ik in de vroege ochtend van mijn nachtdienst, als ik met een gast die niet kan slapen de ochtendnevels vanuit de rivier de Gave over het dakterras van het Accueil zie trekken. Tegelijk hoor ik het doorleefde verhaal van een jeugd in Maastricht en de ‘goede en kwade dagen’ uit die tijd. Het zijn deze verhalen, waar je in alle vertrouwen deelgenoot van wordt gemaakt, die je rijker doen terugkeren.”

Er zijn geen geschreven functiebeschrijvingen (LC28)

Dat er geen functieomschrijvingen waren was al eerder geconstateerd. Ook uit deze labelclustering blijkt dit. De werkelijke functieomschrijving ervaren vrijwilligers in de werkpraktijk van alledag (LABEL-AIN.TJ2), werkzaamheden / functies ontstaan vanzelf (LABEL-AVE.AS2), maar men is zich wel bewust van de eigen verantwoordelijkheid (LABEL-AIN.TR2). Het onderstaande fragment illustreert het bovenstaande over functieomschrijving:

Interviewfragment 50 uit sectie 1.07

“Als je eerstejaars bent heb je geen idee wat de inhoud van het werk is. Alles gaat mondeling en globaal. Je moet veel navragen. Op zich niet erg. Als er een functieomschrijving zou zijn dan gaat iedereen zich daaraan houden en laat andere dingen lopen. Men probeert zich dan uitsluitend op de punten genoemd in de functieomschrijving te ontwikkelen. En dan krijg je zoiets van “dat staat niet in mijn functieomschrijving”. Bij dit vrijwilligerswerk is er niets beschreven er zijn allen tijden in het rode boekje duidelijk, dus doe je alles. Een functieomschrijving zou beknottend werken. Maar omdat je niet precies weet wat je moet doen, doe je dus maar alles.”

Werving en selectie gebeuren informeel (LC29)

Werving en selectie van vrijwilligers vinden subjectief, achteraf en via informele coöptatie plaats en zijn sterk doortrokken van de cultuur van de Orde van Malta (LABEL-AVO.TJ3, LABEL-AVO.TR3 en LABEL-AVO.TJ4). Ook de daaraan gerelateerde managementinstrumenten worden niet gestructureerd toegepast (LABEL-AVE.JS2). Dat werving en selectie informeel gebeurt in de onderzoeksomgeving is een constatering die al eerder werd gedaan.

Communicatie en overleg zijn er in overvloed (LC30)

Uit vele labels blijkt dat communicatie en overleg in overvloed aanwezig zijn. Zo is er een introductieprogramma (LABEL-AVO.TR2), een dagelijkse bespreking met alle leidinggevendenden en medische staf (LABEL-AVE.TJ3), een briefing (LABEL-AVO.TJ6), vele informele overleggen (LABEL-AIN.AS2 en LABEL-AVE.TJ2). Leidinggevende bedienen zich van directe, mondelinge en regelmatige feedback naar de vrijwilligers toe (LABEL-AVE.TJ2), maar vrijwilligers krijgen ook van anderen

feedback omdat je de hele dag bij elkaar zit (LABEL-AVO.AS3 en LABEL-AOM.TR2). Onderstaand voorbeeld laat zien hoe de communicatie via de leidinggevenden verloopt:

Interviewfragment 51 uit sectie 1.13

“Maar als je naar de laag leidinggevenden kijkt zie je wel een duidelijk verschil. We hebben iedere avond een evaluatiemoment. We blikken even terug naar de afgelopen dag en kijken vooruit naar de aankomende dag. Het is een moment voor de directeur om de mijlpalen te slaan en de piketpalen uit te zetten. Als de directeur iedereen in een richting duwt met als voorbeeld dat we in het vervolg met zijn alle gezamenlijk vertrekken en niet per groep, dan zie je heel duidelijk dat leidinggevenden daar een verschillende mening over hebben. En ze willen die mening ook naar voren duwen. Ze gedragen zich als koninkrijkjes en doen aan landjepik. Dat komt omdat zij de werklaag zijn. Zo beschouwen ze dat zelf ook. Zij willen het project ook uitvoeren zoals ze dat zelf voor ogen hebben. Het zijn ervaringsdeskundigen met een duidelijke mening, anders waren ze ook geen hoofd geworden. Daar moet je als directeur heel voorzichtig mee te werk gaan. Enerzijds wil je als orde van Malta uniform overkomen, anderzijds wil je dat de equipehoofden ook hun eigen invulling eraan kunnen geven. Van een equipehoofd vraag je meer dan een gemiddelde andere vrijwilliger. Je vraagt dat ze bij vergadermomenten aanwezig zijn. Je vraagt dat ze als eerste aanwezig zijn. Je vraagt dat ze als laatste weggaan. Er komt veel meer verantwoordelijkheid bij kijken. Het is ook een grotere tijdsbesteding om equipehoofd te zijn. Zij moeten wel enthousiast blijven en dat moet je wel vasthouden. Dat betekent dat je equipehoofden wat vrij moet laten. En equipehoofden krijgen dat ook wel, want anders nemen ze het gewoon.”

Er is aandacht voor risicomanagement (LC31)

Er zijn vele formele en informele beheersmaatregelen om risico's te beheersen (LABEL-AOM.TR1), hoewel de risico's van de werkzaamheden niet in kaart zijn gebracht (LABEL-AOM.JS2). Bijgaand voorbeeld uit sectie 1.01 van het labeldocument laat zien wat risicomanagement inhoudt in de onderzoeksomgeving:

Interviewfragment 52 uit sectie 1.01

“Er wordt wel geselecteerd bij de zorgbehoevenden en de verpleegkundigen. Er gaan alleen zorgbehoevenden mee die passen bij de vrijwilligers en bovendien passen bij de verpleegkundigen die mee gaan. En ten slotte ook passen in ons programma. We nemen zorgbehoevenden mee die aan het eind van hun leven zitten. Als je kijkt naar het risico dat dit met zich meebrengt dan kun je stellen dat de kans op overlijden aanwezig is. Maar, dit is geen risico dat het gevolg is van de reis zelf of door de werkzaamheden die vrijwilligers uitvoeren. Als iemand overlijdt heeft dat een natuurlijke oorzaak. Bovendien hebben we naast een 15 tal BIG geregistreerde verpleegkundigen nog twee artsen.”

Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC32)

Iedereen is gelijk en wordt als gelijke behandeld (LABEL-AVO.JS4), elke ploeg is even belangrijk en onmisbaar (LABEL-AVE.ML1) en iedere persoon telt mee (LABEL-AVE.ML4). Er is geen wij vs. zij-cultuur (LABEL-AVE.ML3) en een keuze voor welke taak of baan men wil doen heeft men in de regel niet (LABEL-AVE.JS4). Dat iedereen als gelijke wordt behandeld werd al eerder geconstateerd. Het volgende voorbeeld komt uit sectie 1.06 van het labeldocument. Hier wordt iets gezegd over gelijkheid:

Interviewfragment 53 uit sectie 1.06

“Daarbij komt dat het zijn van zoiets als hoofd van een afdeling iets is wat je echt moet willen. Het is veel werk en dan zit je ver van de core business. Ook hier weer is er een beloning in de zakenwereld zodat mensen het graag willen doen: een hoger salaris, meer autonomie, meer secretariële ondersteuning, meer statussymbolen (zoals een eigen kantoor of een secretaresse). In onze organisatie is dat er allemaal niet. Als je hoofd van een afdeling wordt hier doe je het echt omdat je het vrijwilligerswerk leuk vindt. Het betekent veel 'zelf doen', zelf inkopen doen, zelf het draaiboek maken, zelf e-mail en telefoons beantwoorden en ander secretariael uitvoerend werk. En als er een vrijwilliger uitvalt in je team voor bijvoorbeeld de afwas mag je het zelf doen.”

Het is zwaar werk (LC33)

Het werk is zwaar (LABEL-AOM.JS4), weinig slaap, hard werken, lange dagen van meer dan 8 uur arbeid, veel (blaren) lopen, arbeid verrichten die men niet gewend is of waar men nauwelijks voor is opgeleid, doen wat je gezegd wordt zonder veel inspraak, geen medezeggenschap of inspraak (LABEL-AVO.JS1). Op zichzelf lijken de werkzaamheden systematisch, strikt en duidelijk, maar in de praktijk ervaar je dat niet zo (LABEL-AIN.ML1). Hieronder een voorbeeld uit sectie 1.03 van het labeldocument over hetgeen in de onderzoeksomgeving als hard werken wordt beschouwd:

Interviewfragment 54 uit sectie 1.03

“(…) Hiervoor worden zo’n 10 mannen uitgekozen waarbij wordt gedacht dat zij wel handig zullen zijn met het in orde brengen en opstellen drie maal daags van al die karren, van dat wagenpark, voor 46 zorgbehoevenden. Ze moeten ook in staat zijn om af en toe wat sjouwwerk te verrichten, de keuken in het Accueil moet beladen worden. Daarvoor zijn er kisten die zijn gevuld met van alles die de huishoudelijke dienst gaat gebruiken. Verder is er ook een dienst eetzaal, een zaal waar zorgbehoevenden drie maal per dag hun maaltijd gebruiken. Zij moeten ook drie maal daags de boel schoonmaken, inclusief alle tafels en stoelen opzij, de vloer dweilen zodat alle stoelen drie keer per dag aan de kant moeten en weer worden opgesteld met de juiste tafelschikking. Natuurlijk moeten ze ook helpen met eten, het zijn dan even kelners. Maar dan hele attente kelners die precies weten welk dieet men krijgt en die dieetwens ook vervullen. Ze weten wie graag naast wie wilt zitten en versieren de tafel als iemand jarig is. Het eten moet worden geserveerd en sommigen moeten even geholpen worden met eten. Een waar restaurant. Tijdens het eten wordt er voor gezorgd dat iedereen het naar zijn of haar zin heeft, er worden praatjes gemaakt. Vanzelfsprekend moet er ook afgeruimd worden en machinaal worden afgewassen. (...) Wij zijn niet een vijfsterrenhotel voor de zorgbehoevenden, maar een tien sterrenhotel.”

Het is een korte, intense maar overzienbare inspanning (LC34)

De korte looptijd van het project creëert een overzienbare spanningsboog voor vrijwilligers. Er wordt in deze korte periode intens samengeleefd met medevrijwilligers en doordat er sociale controle is gaat men extremer met zichzelf om (LABEL-AOM.AS1). Het is belangrijk om voor je fysieke gesteldheid te zorgen in deze periode zoals zorgen voor voldoende slaap (LABEL-AOM.AS3) en zorgen voor goed ingelopen schoenen (LABEL-AOM.AS4). Ondanks alles is het een overziebare inspanning en komen er weinig tot geen klachten (LABEL-AVO.TR4). Onderstaande punten zijn voorbeelden van zaken waar men op moet letten / op voorbereid moet zijn in de onderzoeksomgeving over 'klachten' fysieke gesteldheid):

Interviewfragment 55 uit sectie 1.38

“Daarna komen de wat meer inhoudelijke argumenten: ik kan niet slapen met al die snurkers op mijn kamer, we hebben hier plateservice maar ik heb behoefte aan een buffet waar ik zelf mijn groente kan kiezen, ik krijg blaren op mijn voeten van dat vele lopen naar het hotel.”

Er zijn voldoende deskundigen (LC35)

De verantwoordelijkheid voor al het werk wordt gedeeld door alle deskundigen (LABEL-AIN.AS5 en LABEL-AIN.AS4)). Die beschikken over voldoende faciliteiten om het werk mogelijk te maken (LABEL-AOM.ML1).

Er zijn voldoende (hulp)middelen om het werk te doen (LC36)

Om het vrijwilligerswerk te kunnen doen zijn er voldoende (hulp)middelen, zoals til instrumenten, rolstoelen, chaizes (LABEL-AOM.TR4) een goed gastenverblijf ter plaatse (LABEL-AOM.TJ1) en er is aandacht voor hoe de hulpmiddelen gebruikt moeten worden (LABEL-AOM.TR4 en LABEL-AOM.JS1).

Hulpmiddelen kosten geld, voor uitholling van arbeidsvreugde wordt gevreesd als geldschietters in de toekomst mogelijk meer zeggenschap zouden kunnen krijgen over hoe hun geld besteed zouden moeten worden (LABEL-AOM.TJ1).

Ronde C

Onderbouwing labelclusters arbeidsinhoud (LC37 t/m LC39)

Het vele werk is goed verdeeld (LC37)

Er is veel werk, maar hier geldt het adagium: Vele handen maken licht werk (LABEL-AIN.AC3). Het verdelen van het werk kan goed gebeuren omdat het werk “eenvoudig” is, dus voor elk wat wils. Eenvoudig tussen aanhalingstekens omdat wat voor de een eenvoudig is, voor een ander (emotioneel) moeilijk kan zijn (LABEL-AIN.TH1).

De arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38)

Alles kan, indien het maar gecommuniceerd wordt (LABEL-AIN.TH4 en LABEL-AIN.AC2). De arbeidsinhoud is dus gekoppeld aan de rol die je op het ogenblik vervult, het is slechts ten dele van tevoren bekend (LABEL-AIN.AC1).

Het is werk waar je wat van leert (LC39)

Het werk is verrijkend, je doet/leert dingen die je (wellicht) nog nooit eerder hebt gedaan (LABEL-AIN.TH2). Deze werkzaamheden kunnen bij weinig andere instellingen op een vergelijkbare manier gedaan worden en zijn in die zin uniek (LABEL-AIN.AC4). Het leren gaat op basis van ‘training on the job’. Er is wel enige instructie van te voren en er zijn roosters, maar het meeste leer je in korte tijd (LABEL-AIN.TH3).

Onderbouwing labelclusters arbeidsvoorwaarden (LC40 t/m LC42)

Werk is een zinvolle tijdbesteding (LC40)

Het werk wat men in de onderzoeksomgeving doet is werk met een zinvolle tijdbesteding, een unieke ervaring (LABEL-AVO.TH3 en LABEL-AVO.AC3). Het zinvolle komt tot uitdrukking in het feit dat men de mogelijkheid krijgt om eens iets anders te doen dan je gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden (LABEL-AVO.TH4). Wat anders is het in aanraking komen met een “plek van bezinning.” Je gaat inzien dat er ook nog andere dingen zijn dan de “tredmolen waarin je iedere dag zit” (LABEL-AVO.TH5).

Je werkt als het ware met één grote familie samen (LC41)

De onderzoeksomgeving is te beschouwen als ware één grote familie (LABEL-AVO.AC1). Er is saamhorigheid binnen een groep van gelijkgestemden (LABEL-AVO.TH2).

Het werk is kort en krachtig (LC42)

Het werk is een kortdurende krachtige inspanning (LABEL-AVO.AC2; LABEL-AVO.TH1 en LABEL-AVO.AC4), geestelijk verrijkend (LABEL-AVO.TH1).

Onderbouwing labelclusters arbeidsverhoudingen (LC43 t/m LC45)

Er wordt gewerkt met een matrixstructuur (LC43)

De matrixstructuur (LABEL-AVE.TH1) geeft heldere verhoudingen maar is niet op papier uitgewerkt (LABEL-AVE.AC1). Er is geen strakke hiërarchie zodat iedereen op een losse manier zijn of haar steentje kan bijdragen (LABEL-AVE.TH2). Er zijn geen functioneringsgesprekken maar wel impliciete normen binnen de matrixstructuur om geschiktheid voor het werk aan af te meten (LABEL-AVE.AC2).

Werk is met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen (LC44)

Er zijn ontspannen, soepele en vriendschappelijke omgangsvormen in de onderzoeksomgeving. Ouderejaars nemen eerstejaars op sleeptouw zodat ze snel weten wat er moet gebeuren, maar dat gebeurt altijd op vriendschappelijke wijze (LABEL-AVE.TH3). Alles draait om het welbehagen van de zorgbehoevenden. Dat wordt het beste bereikt in een omgeving waar iedereen op een ontspannen, soepele en gelijke wijze met elkaar omgaat (LABEL-AVE.TH4).

Iedereen weet waar je het voor doet (LC45)

Iedereen weet waar je het voor doet. Er is een sterke en zichtbare relatie tussen het werk dat verricht wordt en het organisatiedoel (LABEL-AVE.AC3).

Onderbouwing labelclusters arbeidsomstandigheden (LC46 t/m LC48)

Het is fysiek intensief werk (LC46)

Het is lichamelijk zwaar in de zin van lange dagen, veel lopen, tillen (LABEL-AOM.TH3), maar ook geestelijk zwaar (LABEL-AOM.AC1) en het werken is een mix van binnen en buitenwerk (LABEL-AOM.AC3).

Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend (LC47)

Dit komt tot uitdrukking in het feit dat het geestelijk verrijkend is (LABEL-AOM.TH4), een bijzondere inspirerende werkomgeving is (LABEL-AOM.AC2) en men veel kan samenwerken in groepsverband (LABEL-AOM.AC4).

Er zijn goede voorzieningen (LC48)

Er zijn goede voorzieningen en verzorging voor zowel de vrijwilliger als de zorgbehoevenden. Goed eten en een goed hotel (LABEL-AOM.TH1). Er is veel aandacht voor hygiëne en persoonlijke verzorging (AOM-TH2) waarbij de voorzieningen daarvoor ruim aanwezig zijn.

Ronde D

Onderbouwing labelclusters (LC 49 t/m LC54)

Er wordt samen gewerkt aan hetzelfde heldere doel (LC49)

Onder dit thema; 'Er wordt samen gewerkt aan hetzelfde heldere doel' vallen vijf labels. Er wordt samengewerkt (LABEL-AOM.AC4, LABEL-AIN.AC3), binnen een groep van gelijkgestemden (LABEL-AVO.TH2, LABEL-AVE.TH4), waarbij iedereen aan hetzelfde doel werkt (LABEL-AVE.AC3).

Wat je aan werk doet kun je voor groot deel individueel en informeel bepalen, m.u.v. artsen en verpleegkundigen (LC50)

Je krijgt de mogelijkheid om eens iets anders te doen dan je gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden (LABEL-AVO.TH4), de inhoud van het werk komt voornamelijk op informele wijze tot stand (LABEL-AIN.AC2), alles kan, indien het maar gecommuniceerd wordt (LABEL-AIN.TH4). Wat er moet of gaat gebeuren is gekoppeld aan de rol die je op dat ogenblik vervult (LABEL-AIN.AC1). Dat het werk voornamelijk op informele wijze tot stand komt (LABEL-AIN.AC2) blijkt uit het onderstaande voorbeeld uit interviewfragment uit sectie 1.10 over: 'Our job is to help where we are needed':

Interviewfragment 56 uit sectie 1.10

Op een voor iedereen zichtbaar publicatiebord van het bureau van de Hospitalité valt te lezen:
"You may have been here before on pilgrimage and so know something about Lourdes, or, this may be your very first visit. Be welcome. Our job is to help where we are needed. There are four things you should always remember:

- If you see someone without a smile, give them one of yours;
- Always use friendly and welcoming gestures;
- Each particular function is always managed by a 'responsible'. At the last minute he or she may have to change things according to the weather, the number of pilgrims, the number of persons available and many other factors. Please, therefore, accept any changes in the spirit of your service.
- The most important qualities needed to work here are compassion and a keen eye."

Sectie 1.13 van het labeldocument, bevat een tekst met een voorbeeld van het informele werk in de onderzoeksomgeving, iets anders dan de gebruikelijke werkzaamheden (LABEL-AVO.TH4):

Interviewfragment 57 uit sectie 1.13

"Afhankelijk van waar je bent ingedeeld neem je zoals het is. Dat is wel een verschil met een bedrijf waar je veel meer een materiële relatie met elkaar hebt en ook meer zelf verantwoordelijkheid zou willen nemen. Dat is hier duidelijk niet het geval. Het direct aansturen wordt als uiterst plezierig ervaren. In een eigen ervaring in ander vrijwilligerswerk zat dat ook zo. Op je werk moet je de hele dag aan dingen denken en als je dan vrijwilligerswerk doet vind je het fijn dat iemand zegt wat je moet doen en dan laat je gewoon lekker je handjes wapperen en voer je gewoon uit. Ik doe het allemaal wel. Het is een manier van arbeid om geestelijk een beetje tot rust te komen. Met name fysiek aan de slag te gaan en geestelijk niet al te veel."

Het werk is kort en krachtig (LC51)

Het vrijwilligerswerk in de onderzoeksomgeving is kortdurend (LABEL-AVO.AC2) maar een zware inspanning (LABEL-AVO.AC2, LABEL-AVO.AC4, LABEL-AOM.AC1 en LABEL-AOM.TH3). De dagen zijn lang en intensief (LABEL-AVO.AC4 en LABEL-AOM.TH3). Het is werk dat eenvoudig is maar emotioneel moeilijk kan zijn (LABEL-AIN.TH1). Het werk is een kortdurende, maar zware inspanning dat onder andere geschikt is voor de zappende vrijwilliger. Het onderstaande interviewfragment uit sectie 1.36 over werk geschikt voor zappende vrijwilliger, gaat hierover:

Interviewfragment 58 uit sectie 1.36

"De rollen moeten niet te licht of te zwaar zijn want dan haakt men af op een gegeven moment. Dit werk is zeer geschikt voor de zappende vrijwilliger. Het staat haaks op de 'klassieke' of 'traditionele' vrijwilliger die permanent 'in dienst' is. Als leidinggevende is dit werk ook makkelijk, (...) kan zelf volledig initiatief nemen, de organisatie is niet turbulent en zo verder. Maar als dit wat langer zou duren zou men veel problemen krijgen. Men wordt ontevreden, men gaat als een ongeleid projectiel zaakjes oppakken. Men zal ook verbaal krachtiger worden en alles met argumenten becommentariëren. Nu zie je, als vrijwilliger, dingen door de vingers."

Het werk is verrijkend (LC52)

Het werk is verrijkend, inspirerend (LABEL-AVO.TH1, LABEL-AOM.TH4, LABEL-AIN.TH2, LABEL-AVO.TH3, LABEL-AOM.AC2 en LABEL-AVO.TH5), maar ook zinvol en uniek (LABEL-AVO.AC3 en LABEL-AIN.AC4).

Werving en selectie gebeuren als vanzelf (LC53)

Op basis van de drie onderliggende labels blijkt dat werving en selectie als vanzelf gebeuren (LABEL-AVO.AC1), zonder dat dergelijke verhoudingen in (functie)beschrijvingen zijn vastgelegd (LABEL-AVE.AC1 en LABEL-AVE.AC2). Terwijl er wel impliciete normen zijn om de geschiktheid voor het werk aan af te meten (LABEL-AVE.AC2).

Er wordt op losse wijze gestuurd (LC54)

Er wordt op losse wijze gestuurd waarbij iedereen mee kan doen en er “van oud op nieuw” wordt overgedragen wat er moet gebeuren (LABEL-AIN.TH3, LABEL-AVE.TH2) via een matrix organisatie (LABEL-AVE.TH1) waarbij iedereen kan meedoen (LABEL-AVE.TH2) en er “van oud op nieuw” wordt overgedragen wat er moet gebeuren (LABEL-AVE.TH3).

D. Centrale thema's

Hieronder is de slag te zien die is gemaakt om van de labels centrale thema's te maken.

Tabel 94 Onderbouwing vorming centrale thema's

Omschrijving	Code centraal thema
Het werk vraagt veel deskundigheid – Het werk vraagt veel deskundigheid (LC01)	CT01
Er is ruimte om deskundigheid te verwerven – Er is ruimte om deskundigheid te verwerven (LC03)	CT02
Het werk is hartverwarmend – Het werk is hartverwarmend (LC07)	CT03
De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard – De opbrengsten van het werk zijn immaterieel en vaak symbolisch van aard (LC08)	CT04
Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt – Dit werk doen betekent dat je hier automatisch en volledig in wordt gevormd zoals dat al heel lang gebeurt (LC10)	CT05
Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline – Dit werk vraagt een sterke zelfdiscipline (LC11)	CT06
De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt – De jarenlang opgebouwde routine vormt een stevig kader waarbinnen iedereen zichzelf en anderen aanstuurt (LC12)	CT07
Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen – Communicatie verloopt heel direct, langs korte lijnen (LC13)	CT08
Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar zorgbehoevenden en naar elkaar toe – Het sociale aspect uit zich in grote zorg naar hulpbehoevende en naar elkaar toe (LC16)	CT09
Het werk is uitdagend – Het werk is uitdagend (LC19)	CT10
Het werk geeft individueel voldoening – Werk geeft individueel een voldoening (LC21)	CT11
Het werk geeft op een warme manier houvast in de maatschappij – Werk geeft op warme manier houvast in maatschappij (LC22)	CT12
Er is een rijkdom aan rituelen en tradities – Rijkdom aan rituelen en tradities (LC23)	CT13
De vrijwilligers zijn erg dienstbaar – De vrijwilligers zijn erg dienstbaar (LC26)	CT14
Communicatie en overleg zijn er in overvloed – Communicatie en overleg zijn er in overvloed (LC30)	CT15
Het vele werk is goed verdeeld – Het vele werk is goed verdeeld (LC37)	CT16
Het werk is een zinvolle tijdbesteding – Werk is een zinvolle tijdbesteding (LC40)	CT17
Er wordt gewerkt met een matrixstructuur – Er wordt gewerkt met een matrixstructuur (LC43)	CT18
Het is werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen – Werk met ontspannen, vriendschappelijke omgangsvormen (LC44)	CT19
Er is commitment aan een helder doel – Iedereen weet waar je het voor doet (LC45) – Er wordt samen gewerkt aan hetzelfde heldere doel (LC49) – Het is volstrekt helder wat er door wie moet gebeuren (LC05) – Het organisatiedoel is volstrekt duidelijk (LC24)	CT20
Er is voldoende deskundigheid aanwezig – Er zijn voldoende deskundigen (LC35) – Deskundigheid is voldoende aanwezig (LC02)	CT21
Er zijn voldoende goede voorzieningen – Er zijn goede voorzieningen (LC48) – Er zijn voldoende (hulp)middelen om het werk te doen (LC36) – Er is aandacht voor faciliteiten, middelen en risicobeheersing (LC17)	CT22

Er is aandacht voor risicomanagement – Er is aandacht voor risicomanagement (LC31)	CT23
Het werk is leerzaam – Het is werk waar je wat van leert (LC39) – Het werk is leerzaam (LC20)	CT24
Het werk is kort en krachtig – Het werk is kort en krachtig (LC51) – Het is een korte, intense maar overzienbare inspanning (LC34) – Het werk is kort en krachtig (LC42)	CT25
Het werk is fysiek zwaar – Het is fysiek intensief werk (LC46) – Het werk is zwaar (LC06) – Het werk is fysiek zwaar (LC18) – Het is zwaar werk (LC33)	CT26
Iedereen wordt als gelijke behandeld – Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC32) – Iedereen wordt als gelijke behandeld (LC15)	CT27
Er zijn geen functiebeschrijvingen – Er zijn geen geschreven functiebeschrijvingen (LC28) – Er zijn geen functieomschrijvingen (LC04)	CT28
Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend – Het werk is verrijkend (LC52) – Het werk is mentaal verrijkend en inspirerend (LC47)	CT29
Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid – Je werkt als het ware met één grote familie samen (LC41) – Er is een diepgaand gevoel van saamhorigheid (LC25)	CT30
Er is een sterke, maar informele manier van sturing – Er wordt op losse wijze gestuurd (LC54) – Er is een sterke, maar informele vorm van sturing (LC27)	CT31
Je kunt zelf bepalen wat je doet en waar je dat doet – Wat je aan werk doet kun je voor een groot deel individueel en informeel bepalen, m.u.v. artsen en verpleegkundigen (LC50) – De arbeidsinhoud komt op informele wijze tot stand (LC38) – Er is ruimte om jezelf op iedere plek waar je dat wilt in te zetten (LC14)	CT32
Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats – Werving en selectie zijn cultuurgebonden en vinden eenzijdig via coöptatie plaats (LC09) – Werving en selectie gebeuren informeel (LC29) – Werving en selectie gebeuren als vanzelf (LC53)	CT33

E. Bezochte organisaties ter eerste validatie hypothesen

Hieronder treft men de lijst van bezochte organisaties aan ter eerste validatie van de vier hypothesen uit dit onderzoek.

Tabel 95 Bezochte organisaties ter 1e validatie hypothesen

Organisatie	Website	Functionaris	Functie
Humanitas	www.humanitas.nl	Anne-Marie van den Berg	Coördinator van Thuisadministratie in Almere
Unicef NL	www.unicef.nl	Marieke Becking	Teammanager vrijwilligersorganisatie
GHC	www.ghc.nl	Angela Veeger	Hoofdtrainer
De Oude Ulo	www.oudeulo.nl	Threes van Elderen	Coördinator vrijwilligerscentrale
Groninger Landschap	www.groningerlandschap.nl	Siemie Zandvliet	Coördinator medewerkerszaken
Aviodrome	www.aviodrome.nl	Layenda Simmerman	Planner vrijwilligers
IVN	www.ivn.nl	Rien Cardol	Verenigingssecretaris
Nivon	www.nivon.nl	Jolanda Denekamp	Coördinator vrijwilligers
Vrijwilligers centrale Alkmaar	www.vcra.nl	Cora Vonk	Coördinator centrale
NL Boksbond	www.boksen.nl	Annie Chevalking	Coördinator vrijwilligers Europees kampioenschap
Kon NL Reddingsmaatschappij	www.knrm.nl	Roemer Boogaard	Directeur
Partij van de Arbeid	www.pvda.nl	Saskia Buijk	Beleidsmedewerker vrijwilligers
Unie van vrijwilligers	www.uvvrotterdam.nl	Kristel Vaarties	Kwaliteitsmedewerker
Amnesty International NL	www.amnesty.nl	Fatimah Judeh	Medewerker HR
Vrijwillige brandweer	www.brandweervrijwilligers.nl	Marcel Dokter	Vrijwillig post coördinator brandweer Wilnis
Humanistisch Verbond	www.humanistischverbond.nl	Maartje Liebrechts	Medewerker vrijwilligersbeleid
MJD Groningen	www.mjd.nl	Marja Wolthuizen	Coördinator vrijwilligers coördinatie team
Slachtofferhulp NL	www.slachtofferhulp.nl	Pauline de Zeeuw	Personeelsadviseur vrijwilligerswerk
Christelijk Nationaal Vakverbond	www.cnv.nl	Jannemarie Vergunst	Medewerker vrijwilligersbeleid
Kon NL Cricketbond	www.kncb.nl	Marika Dickmann	Cricket development manager
Vrijwilligerscentrale Zwolle	www.vrijwilligerswerkzwolle.nl	Odelia Otten	Consulent steunpunt vrijwilligerswerk
Sportvisserij NL	www.sportvisserijnederland.nl	Bert Zoetemeyer	Hoofd cluster verenigingsondersteuning & educatie
Slachtofferhulp NL	www.slachtofferhulp.nl	Pauline de Zeeuw	Personeelsadviseur vrijwilligerswerk
Kon NL Zwembond	www.knzb.nl	Mathieu Daalder	Manager ledenservice
Vrijwillige Inzet Arnhem	www.vrijwilligeinzetarnhem.nl	Cees van den Bos	Directeur
Jantje Beton	www.jantjebeton.nl	Liesbeth Lenselink	Projectleider collectie
Leveste Care	www.leveste.nl/Leveste-Care	Eric de Jong	Sectormanager
SOGK	www.sogk.nl	Peter Breukink	Directeur

