

Straffe HR-uitspraak onder de loep

# “Vrijwilligers redeneren niet langer vanuit het principe ‘voor wat, hoort niets.’”

■ Peggy De Prins

- Kan zonder meer worden bevestigd
- **Behoeft nuance**
- Kan niet worden bevestigd

In de huidige coronatijden krijgt vrijwilligerswerk extra zuurstof, zoveel is zeker. Zowel de vraag- als aanbodzijde ondervinden extra impulsen. Er is vraag naar meer handen, bijvoorbeeld in de zorg of binnen de ruimere social profit. Tegelijkertijd zijn er ook veel meer mensen op zoek naar een zinvolle, vrijwillige bijdrage aan de maatschappij. Wat leert diezelfde tijdsgeest ons nog meer?

Klopt de straffe HR-uitspraak dat de huidige vrijwilliger niet langer eenzijdig redeneert vanuit het onbaatzuchtig principe ‘voor wat hoort niets’? Vanuit HR-management een relevante vraag: indien de zuivere altruïstische drive vervalt of vervaagt, moeten we immers op zoek naar een ander beleid om vrijwilligers aan te trekken, te motiveren en te behouden.

## Waarden en normen blijven

Recent onderzoek (Vermeersch, et al. 2020) nuanceert de uitspraak alvast. “De oude vrijwilliger heeft niet plots plaatsgemaakt voor de nieuwe, kritische voor-eventjes-vrijwilliger”, zo lezen we daar. De belangrijkste motivatie om als vrijwilliger aan de slag te gaan, blijft de drijfveer om vanuit bepaalde waarden of normen te kunnen bijdragen aan de maatschappij. Een vrij klassiek beeld dus.

Tegelijkertijd worden er ook andere redenen aangehaald, zoals nieuwe ervaringen opdoen, kennis en vaardigheden vergroten en zichzelf ontwikkelen. Investeren in het eigen leervermogen geldt vandaag de dag evenzeer als drijfveer en kan als tandem worden gezien samen met het maatschappelijk engagement. Men wil met andere woorden én leren én zich maatschappelijk engageren.

Was men vroeger vaak voor lange tijd duurzaam betrokken bij één project of organisatie, dan is dat nu veel korter en meer episodisch. En nog, behoorde vrijwilligerswerk klassiek volledig tot de vrije tijd van mensen, dan kan dat nu soms ook tijdens de werkuren. Sommige werkgevers onder-

steunen én stimuleren vandaag de dag het vrijwilligerswerk van hun medewerkers. Het is voor hen een heel concrete manier om maatschappelijk engagement vorm te geven.

## Employee volunteering

In de Angelsaksische landen, die een lager niveau van sociale bescherming kennen dan wij, gecombineerd met een hoger niveau van filantropie en vrijwillige inzet, bestaat er reeds een langere traditie van *employee volunteering*. Het vrijwilligerswerk wordt dan gepresteerd binnen de arbeidstijd en vormt vaak een vast onderdeel van het personeelsbeleid. Werknemers worden bijvoorbeeld niet naar een externe opleiding gestuurd om bepaalde competenties te leren, maar ontwikkelen competenties tijdens het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Socialprofitorganisaties die knowhow of menskracht missen, kunnen omgekeerd, in partnerschap met ondernemingen, bepaalde aspecten van hun werking verdiepen of zijn in staat een nieuw project vorm te geven.

De scheiding tussen privé- en professionele competentieontwikkeling wordt binnen *employee volunteering* meer hybride. Kennis en vaardigheden verworven in het éne domein, kunnen perfect van pas komen in het andere. Dit duurzaam model van competentieontwikkeling kan als alternatief gelden voor de klassiek opgezette, schoolse opleidingsprogramma's. Een krachtige en authentieke leeromgeving biedt in zo'n gevallen kansen tot duurzaam leren, waarbij de vrijwilliger een intensieve 'stretch' in competentieontwikkeling ervaart. Een respondent uit recent eigen kwalitatief onderzoek bij YAR Vlaanderen (De Prins, 2020) getuigt: “In een opleiding heb je een labo-effect. Bij YAR word je ondergedompeld, tussen jongeren met moeilijke situaties, veel moeilijker dan in een professionele context. Dat geeft een heel andere dimensie, dat is in een reële setting, je laat het extra binnenkomen.”

## Kapitaal- en competentieversterker

Wat valt er dan zoal te leren uit vrijwilligerswerk dat relevant is binnen een professionele context? Uit een Nederlandse doctoraatsstudie (Fleisher et al., 2015) komen

“Vrijwilligerswerk kan de inzetbaarheid bevorderen, zowel binnen als op buiten de organisatie.”



> **Peggy De Prins (Antwerp Management School)**

*“De scheiding tussen privé- en professionele competentieontwikkeling wordt binnen employee volunteering meer hybride. Kennis en vaardigheden verworven in het éne domein, kunnen perfect van pas komen in het andere.” © GF*

alvast drie zaken naar voren. Medewerkers ervaren in eerste instantie een uitbreiding van hun menselijk kapitaal (versterking van hun communicatie-, management- en sociale skills), maar ook van hun psychologisch (verhoging van energie en betrokkenheid) én sociaal kapitaal (uitbreiding van het netwerk van instrumentele en vriendschappelijke relaties).

Uit eigen kwalitatief onderzoek (De Prins, 2020) bij YAR Vlaanderen komt naar voren dat vrijwilligerswerk ook een belangrijke rol kan spelen in de zelfontwikkeling van de werknemer. Deelnemers uit de focusgroepen getuigden unaniem over de grote leerwinst op het vlak van zelfinzicht en zelfzorg. Sommigen vonden de *reallife-ervaring* als vrijwilliger op dit vlak veel meer beklijvend dan bijvoorbeeld het werken met theoretische persoonlijkheidstests, persoonlijkheidstypologieën of self assessments. Of zoals een respondent het uitdrukt: “Het is niet rond het zwembad lopen, het is erin springen.”

### Dubbel HR-spoor

Bovenstaande betekent voor HR-professionals een dubbelsporenbeleid. Een organisatie kan immers zowel vrijwilligers ontvangen als vrijwilligers uitzenden. Als ontvangende partij stelt zich voor HR volgende vraag: kopieert men het HR-beleid voor interne beroepskrachten naar dat voor vrijwilligers, of benadert men de vrijwilliger als een unieke stakeholder met een eigen typische HRm-aanpak? De eerste optie blijkt vooral populair te zijn bij grote, stabiele organisaties, terwijl de tweede optie vooral in kleinere organisaties ingang vindt. Vaak worden er mengvormen gebruikt en wordt de aanpak aangepast aan de vrijwilligers die men al heeft én de nieuwe vrijwilligers die men wil aanspreken (Vermeersch et al., 2020).

Als uitzendpartij stellen er zich andere vragen. We noemen er enkele. Hoe past *employee volunteering* in de ruimere visie rond duurzaamheid

en learning & development binnen de organisatie? Welke competenties brengen medewerkers binnen in de eigen organisatie door het vervullen van vrijwilligerswerk in de buitenwereld? Stimuleert deze leerstrategie de innovatieve leercultuur binnen de organisatie? En hoe zit het met de transfereerbaarheid van deze competenties naar de werkvloer?

### Hefboom voor duurzame inzetbaarheid

Merk tot slot op dat een competentietransfer niet enkel nuttig is in het kader van het huidige functioneren bij de huidige werkgever, maar ook een plaats heeft binnen de bredere inzetbaarheid van de individuele werknemer. Professionele loopbanen worden almaar minder rechtlijnig en continu, met als gevolg dat werknemers meerdere malen van werkgever, van beroep, van activiteit en van statuut kunnen veranderen, al dan niet onderbroken door één of meerdere transitieperiodes. Vaak heeft het startdiploma hierbij slechts een relatieve waarde en volstaat het niet (langer) als motor voor de inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan. Vrijwilligerswerk, met zijn competentie- en kapitaalversterkend potentieel, kan deze inzetbaarheid bevorderen en dit zowel binnen de organisatie als op de ruimere arbeidsmarkt. [➤](#)

### Bibliografie

- Vermeersch, L., Szekér, L., Lamberts, M. & Smits, I. (2020). Vrijwilligers: terug van nooit weggeweest. In: Oosterlynck et al. Middenveld tussen aanval en verdediging. Leuven: LannooCampus.
- De Prins, P. (2020). Het ontwikkelen van coachingcompetenties doorheen vrijwilligerswerk. AMS/YAR Vlaanderen.
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Schipper, M. M. (2015). Career capital acquisition through corporate volunteering. In: De Vos, A. & Van der Heijden, B. Handbook of research on sustainable careers. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.