

Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma¹

1

Jeffrey L. Brudney, Ph.D.
Lucas C.P.M. Meijs

Inleiding

Het veld van vrijwilligerswerk lijkt vol van negatieve en bezorgde verhalen over het (in stand houden van het huidige) niveau van sociaal kapitaal, donaties en vrijwilligerswerk. Tegelijkertijd lijkt er ook een tendens te bestaan waarbij meer van de burgers zelf en van de samenleving wordt verwacht. Het leeuwendeel van het wetenschappelijk onderzoek (en de politieke aandacht) is gericht op meer abstracte sociale vraagstukken, zoals 1) behoudt onze samenleving een voldoende voorraad aan sociaal kapitaal (Putnam, 2000), en 2) blijven mensen zich als vrijwilliger melden wanneer de tijden en omstandigheden veranderen (Hustinx en Lammertyn, 2003). Mensen in de praktijk leggen de nadruk op vragen die verband houden met 1) kan mijn organisatie voldoende vrijwilligers aantrekken, en 2) is mijn organisatie in staat voldoende diensten van behoorlijke kwaliteit te leveren? Tegen deze achtergrond concentreren wij ons op het vraagstuk vrijwilligerswerk. Na het vaststellen van een aantal waarschuwingssignalen presenteren we een nieuwe conceptualisering die perspectieven opent voor onderzoekers en mensen in de praktijk op het gebied van vrijwilligerswerk en vrijwilligersenergie.

Waarschuwingssignalen

We beginnen met de bekende problemen over de kwantiteit en kwaliteit van vrijwilligerswerk. In de Verenigde Staten blijft het percentage Amerikanen dat vrijwilligerswerk verricht stabiel op 28,1% (Bureau of Labor

Statistics, U.S. national surveys of volunteering 2003, 2004 en 2005); in de jaren negentig daalde echter het gemiddelde wekelijkse aantal vrijwilligersuren met 25% (Brudney en Gazley, 2006). In Nederland klaagt 38% van de organisaties over problemen bij het vinden van voldoende vrijwilligers (Devilee, 2005). Deze kwantitatieve kwestie wordt des te urgenter wanneer we luisteren naar verhalen over kwalitatieve problemen. Ongeveer de helft van de Nederlandse non-profitorganisaties stelt dat zij geen (geschikte) bestuursleden kunnen vinden en in de sport en recreatie bestaat een tekort aan jeugdleiders (Devilee, 2005). Ook in de Verenigde Staten is geregeld sprake van een gebrek aan vrijwilligers, bijvoorbeeld op het gebied van mentoring en onderwijs.

Ten tweede heeft de terugval in uren geleid tot onderzoek om de grote groep van 'episodische vrijwilligers' te doorgronden en een plaats te geven; deze episodische vrijwilliger kenmerkt zich door een zeer zwakke psychologische binding met welke organisatie dan ook, en een zeer onzekere tijdsinzet. Volgens een onderzoek van de Independent Sector Organization is 'dienstverlening voor 41% van de vrijwilligers een sporadische, eenmalige activiteit;' en voor nog eens 9% uitsluitend een activiteit voor bepaalde momenten van het jaar, zoals tijdens feestdagen of festivals (Kirsch, e.a., 2000, p. 5; Toppe, e.a., 2002). McCurley en Ellis (2003, p. 1) stellen dat 'praktisch elk ander land dat onderzoek naar het gedrag van vrijwilligers heeft verricht vergelijkbare gegevens opleveren.'

¹ Dit artikel is een bewerkte versie van een paper dat eerder is gepresenteerd tijdens ARNOVA, Washington, DC, November 17-19, 2005 en the Invitational Conference of RSM Erasmus University / CIVIQ on The Future of Volunteering, 7 september 2006, Rotterdam, the Netherlands.

Ten derde blijkt uit onderzoeken bij managers van (vrijwilligers)organisaties telkens weer dat de werving hun belangrijkste probleem is. Deze resultaten beantwoorden echter niet de vraag of deze onophoudelijke behoefte aan meer vrijwilligers misschien veroorzaakt wordt door falend management en beheer, leidend tot wisselvallige betrokkenheid en een groot verloop. De te grote nadruk op werving leidt tot een gebrek aan aandacht voor het aansturen en vasthouden van vrijwilligers. Na de Presidents' Summit for Americas Future waarschuwde Brudney (1999) dat deze teveel gericht was op de werving van vrijwilligers met te weinig aandacht voor het aansturen en vasthouden van de beschikbare vrijwilligers (zie ook Grantmaker Forum on Community Service, 2003).

Een simpele google search illustreert dit beeld van veel aandacht voor de werving van vrijwilligers in vergelijking met het vasthouden ervan:

Zoekterm	Hits
'volunteer retention'	27.400
'retaining volunteers'	44.300
'volunteer recruitment'	569.00
'recruiting volunteers'	472.00

Google search 28/8/06

Ten vierde zijn beleidsmakers bij de overheid en elders op zoek naar instrumenten om vrijwilligerswerk te ondersteunen en te stimuleren. Veel beleid concentreert zich op het algemeen bevorderen van vrijwilligerswerk (Davis Smith, 2001; Davis Smith en Ellis, 2003) en betere werving door gebruikmaking van vrijwilligerscentrales (Hal et al., 2004). Het lijkt erop dat het hele streven naar vrijwilligerswerkbeleid van de (lokale) overheid gedreven wordt door de angst voor onvoldoende vrijwilligers om diensten te verlenen.

Een vijfde signaal dat aangeeft dat men bang is voor een tekort aan vrijwilligers is, naar ons oordeel, de geestdriftige of paniekerige zoektocht naar nieuwe soorten vrijwilligers of nieuwe methoden voor de werving van vrijwilligers, zoals werknemersvrijwilligers, maatschappelijke stages, service learning en zelfs alternatieve straffen.

Deze 'vroegtijdige waarschuwingssignalen' in het vrijwilligerswerk vertonen een opvallende gelijkenis met

de discussies rond het gebruik en misbruik van natuurlijke hulpbronnen, zoals vis, hout en dieren. Het Brundtland-rapport 'Our common future' uit 1987 en 'The Ecology of Commerce' (1993) van Paul Hawken tonen het belang van duurzaamheid aan. In dit artikel ontwikkelen we het perspectief van vrijwilligerswerk als natuurlijke hulpbron, met inbegrip van duurzaamheid. Ons doel is het bieden van een nieuw paradigma over vrijwilligerswerk en daarop gebaseerde mogelijke interventies.

Toepassing van de metafoor van de natuurlijke hulpbron

Voor dit artikel zijn uit de veelomvattende literatuur (zie voor een goed overzicht van de diversiteit van uitwerkingen en toepassingen de "virtual Library of the Commons, Common-Pool Resources, and Common Property" op <http://www.indiana.edu/~iascp/library.html>; voor dit artikel is met name gebruik gemaakt van Brown, 2000; Hollier and Jones, 1997; Kula, 1992; Ostrom e.a., 1994, 1999; Risvand, z.j.; Tietenberg, 2006) over natuurlijke hulpbronnen de volgende drie hoofdvragen gedistilleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van de hulpbron 'vrijwilligersenergie'?
2. Hoe kan de hulpbron 'vrijwilligersenergie' op duurzame wijze worden beheerd?
3. Op welke wijze vindt interactie van de hulpbron (vrijwilligersenergie) met het grotere ecosysteem (samenleving) plaats?

Natuurlijk hangen deze drie vragen samen. Bij visserijonderzoek en -beheer bijvoorbeeld kunnen we niet naar één bepaalde soort vis kijken en daarvan de regeneratieve structuur en het duurzaam gebruik voorspellen, of deze soort beheren zonder het volledige eco- en biosysteem in aanmerking te nemen. Dat systeem omvat andere vissoorten en zaken als waterverontreiniging. Daarnaast is sprake van vissers met verschillende vangstmethoden, die uit verschillende landen komen met verschillende rechtsstelsels en culturen, wat beheer bemoeilijkt. Voor een goed begrip van de samenhang van deze drie vragen moet voor een duurzame toekomst voor vrijwilligerswerk worden gekeken naar het gehele systeem van uiteenlopende soorten vrijwilligers, vrijwilligerswerk en vrijwilligersenergie, andere verplichtingen van vrijwilligers, de werking van non-profitorganisaties, regeringen, bedrij-

ven, scholen, het hanteren van verschillende beheer-methoden, enzovoort. De metafoor leidt tot een geheel nieuwe set van met elkaar samenhangende vragen.

Op basis van de literatuur en de discussies in het project 'De toekomst van vrijwilligerswerk' stellen we dat vrijwilligersenergie kan worden gezien *als een kunstmatige, vernieuwbare hulpbron (onregelmatig of continu) die kan worden ontwikkeld, en waarvan de continuïteit en het volume zowel positief als negatief door mensen kan worden beïnvloed*. In dit perspectief is vrijwilligersenergie een hulpbron die uitsluitend kan worden geproduceerd door een andere hulpbron, namelijk vrijwilligers. Laten we nu eens een aantal kenmerken van de hulpbronnen vrijwilligersenergie, vrijwilligerswerk en vrijwilligers onder de loep nemen.

Ten eerste roept het beschouwen van vrijwilligersenergie als een vernieuwbare of duurzame hulpbron natuurlijk vragen op met betrekking tot de grenzen aan deze vernieuwbaarheid. De geschiedenis staat bol van schijnbaar onuitputtelijke natuurlijke hulpbronnen die opeens opdrogen. Wanneer we vrijwilligersenergie bijvoorbeeld met vis vergelijken, moeten we dan een quotum instellen voor de hoeveelheid vrijwilligerswerk die een samenleving kan gebruiken? Of waar moeten we aan denken als we het oogsten van vrijwilligersenergie vergelijken met het in stand houden van een bos voor houtkap? Om het bos in stand te houden moeten beslissingen worden genomen betreffende de timing van het kappen van de bomen. Sommige bomen (vrijwilligers) moeten worden verwijderd, zodat andere bomen (vrijwilligers) zich volledig kunnen ontwikkelen. Maar door te snel te veel bomen te kappen ontstaat al snel een lage productie van bruikbaar hout (vrijwilligersenergie).

Met onze huidige kennis van het vrijwilligerswerk zijn wij van oordeel dat het risico van volledige uitputting gematigd wordt omdat 1) vrijwilligersenergie ook een continue hulpbron is zoals zonne-energie (Blunden, 1985; Hollier en Jones, 1997) en er altijd nieuwe 'generaties' vrijwilligers zullen zijn en 2) vrijwilligersenergie groei- en ontwikkelingspotentieel heeft, omdat nieuwe vrijwilligers kunnen worden aangetrokken en bestaande vrijwilligers meer uren kunnen aanbieden of effectiever kunnen werken (dus meer vrijwilligersenergie kunnen leveren). Gelukkig lijkt vrijwilligers-

energie niet op de eindige hulpbron olie. Een wereld zonder enig vrijwilligerswerk is moeilijk voor te stellen, maar het lijkt redelijk om een toekomst voor te stellen met onvoldoende of zelfs een kleinere bruikbare toevoer van deze hulpbron. Om te voorkomen dat de toevoer van bruikbare vrijwilligersenergie te klein wordt, moeten de lessen die uit het beheer van natuurlijke hulpbronnen zijn geleerd, worden vertaald naar het vrijwilligerswerk.

Ten tweede is er het aspect fokken c.q. kweken van een hulpbron versus het ontginnen van of jagen op een hulpbron. Wanneer we naar de geschiedenis van de mens kijken, is het duidelijk dat onze afhankelijkheid van natuurlijke hulpbronnen verandert wanneer de mens overgaat tot het fokken of kweken van de desbetreffende hulpbronnen. Voor een begrip van het kweken van de vrijwilligersbasis en de hoeveelheid vrijwilligersenergie die kan worden geproduceerd, kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de wijze waarop zalm dankzij de zalmkwekerijen van een dure en zeldzame vis is veranderd in een veel lager geprijsd product. Het kweken van vrijwilligerswerk als hulpbron heeft te maken met vrijwilligerswerk tijdens de volledige levensduur (Safrit e.a., 2001) en het concept van levenslange vrijwilligerswaarde. Naar ons oordeel wordt niet genoeg aandacht besteed aan het ontwikkelen van de vrijwilligershulpbron. Zo is het idee van het gezamenlijk kweken en ontwikkelen van de hulpbron (the commons, Hardin, 1968) nog steeds ongebruikelijk bij non-profitorganisaties of wordt dit uitbesteed aan derden, zoals de overheid (vrijwilligerswerkbeleid), scholen (community service/service learning) of het bedrijfsleven (werknemersvrijwilligerswerk).

Een derde aspect bij het kenmerken van vrijwilligers en vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron is de vraag of het gaat om een stromende of een in voorraad opgeslagen hulpbron. Vrijwilligersenergie is een stromende hulpbron met een voortdurende stroom van nieuwe en oude 'gezichten'. Door vrijwilligersenergie als een stromende hulpbron te zien in plaats van een opgeslagen hulpbron, raken we aan een aantal kernpunten. Stromende hulpbronnen (rivieren) hebben, gezien uit het oogpunt van een enkele gebruiker, het voordeel dat misbruik van de hulpbron, bijvoorbeeld door verontreiniging, wordt doorgegeven aan andere

gebruikers (stroomafwaarts) en geen schade berokkent aan het water dat morgen langs stroomt. Het grote nadeel is dat, indien een organisatie het water (het aanbod van vrijwilligers om vrijwilligersenergie te leveren) niet gebruikt wanneer het langskomt, het voor altijd verdwenen is. Door deze conceptualisering van de stroom van vrijwilligers ontstaat het probleem van een overschot aan vrijwilligersenergie in de 'verkeerde' organisatie of op het 'verkeerde' tijdstip. Evenals bij sommige stromende natuurlijke hulpbronnen kunnen misschien producten van vrijwilligersenergie worden opgeslagen (bijvoorbeeld de opbrengst van een door vrijwilligers uitgevoerde inzamelingsactie). Dit fenomeen is vergelijkbaar met de wijze waarop zonne-energie in elektrische stroom kan worden omgezet om te worden opgeslagen, om vervolgens te worden gebruikt wanneer het nodig is.

Indien de hulpbron echter een hulpbron met een opgeslagen voorraad heeft (een meer), wordt het water dat morgen moet worden gebruikt door de verontreiniging besmet. Bij het vrijwilligerswerk kunnen we constateren dat vrijwilligersorganisaties vrijwilligers soms verontreinigen (door hen slecht te behandelen en niet goed aan te sturen) en hen vervolgens terug in het water gooien, waarin deze vrijwilligers andere vrijwilligers besmetten (door hun te vertellen dat ze daar geen vrijwilligerswerk moeten doen). In tegenstelling tot een stromende hulpbron biedt een hulpbron in de vorm van een voorraad de mogelijkheid de hulpbron te gebruiken wanneer deze nodig is, in plaats van wanneer deze wordt geleverd.

Een ander aspect van natuurlijke hulpbronnen is het idee van de verlenging van het mogelijke gebruik van de hulpbron. Hoewel vrijwilligersenergie redelijk onuitputtelijk is, menen we niettemin dat we lessen kunnen trekken uit bijvoorbeeld energiebeleid en het zoeken naar alternatieve energiebronnen om het mogelijke gebruik van olie te verlengen. Beroepskrachten zijn dan de alternatieve bronnen om uitputting van de vrijwilligers te voorkomen. Ook is er de mogelijkheid van energiebesparing waarin organisaties vrijwilligers moeten ondersteunen en ontzien om burn-out bij vrijwilligers te voorkomen.

Dit perspectief brengt ons bij de kwestie van de beschikbare hoeveelheid vrijwilligersenergie. We

maken onderscheid tussen een huidige, potentiële en kapitaalreserve van vrijwilligersenergie. De huidige reserve bestaat uit mensen waarop met de huidige wervingspraktijken 'economisch' jacht kan worden gemaakt. Dit zijn de 'traditionele' vrijwilligers die een gestage, betrouwbare stroom van vrijwilligersenergie leveren. De potentiële reserve wordt gevormd door de mensen die via de reguliere wervingsmethoden nog niet bereid of in staat zijn vrijwilligerswerk te verrichten. Net als met olie of vis kunnen zij mogelijk wel als vrijwilliger worden geworven tegen hogere wervingskosten. Voor deze groep moeten nieuwe wervingsmethoden ('visserij- of jachtmethoden') worden ontwikkeld zoals werknemersvrijwilligerswerk, community service en episodisch vrijwilligerswerk (Handy, Brodeur en Cnaan, 2006). Ellis en Stubbe (zie elders in dit nummer) tonen aan dat episodisch vrijwilligerswerk voor organisaties duurder is. Handy en Brudney (zie elders in dit nummer) ondersteunen dit standpunt en breiden dit uit door bovendien de productiviteit van bepaalde vormen van vrijwilligerswerk in twijfel te trekken. Net als bij de natuurlijke hulpbronnen wordt als gevolg van schaarste van de bestaande reserve het aanboren van de potentiële reserve economisch rendabel (natuurlijke hulpbronnen) of sociaal gerechtvaardigd (vrijwilligerswerk).

Vervolgens is er tot slot een min of meer theoretisch maximum van de vrijwilligersenergie die een gemeenschap kan leveren. Dit maximum wordt beïnvloed door belangrijke externe factoren, zoals de behoefte aan werk, slaap, enzovoort. In tegenstelling tot veel natuurlijke hulpbronnen is het hulpbronnkapitaal van vrijwilligerswerk niet stabiel. Macrotrends, zoals het later met pensioen gaan, hebben een grote invloed op het hulpbronnkapitaal.

Net als met natuurlijke hulpbronnen is vrijwilligersenergie evenmin een simpele eendimensionale hulpbron (zie Handy et al., 2000; Meijs et al., 2003). Zoals er veel verschillende vissoorten bestaan, is er ook een schijnbaar eindeloze lijst van soorten vrijwilligers, zoals traditionele vrijwilligers, episodische vrijwilligers (Cnaan en Handy, 2005), werknemersvrijwilligers (Tschirhart, 2005), community service-/servicelearning-vrijwilligers, ad-hoc vrijwilligers, vakantievrijwilligers, enzovoort. De toepassing van de metafoer van natuurlijke hulpbronnen roept vragen op over de

interactie tussen deze verschillende ‘soorten’ vrijwilligers. Hoeveel en welke soorten vrijwilligers zwemmen er in de ‘oceaan’? En hoe verhouden deze zich tot elkaar? Zijn de traditionele vrijwilligers ‘haaien’ die al het voedsel (mogelijkheden om vrijwilligerswerk te doen) of zelfs de kleine vissen opeten? In dit geval zijn de kleine vissen de recente vrijwilligersinitiatieven, zoals service learning en maatschappelijke stages, die dikwijls niet door traditionele vrijwilligers worden geaccepteerd en dus nooit de kans krijgen te volgroeien tot grotere vissen.

Dit perspectief roept vragen op over de relatie tussen vrijwilligersenergie en het omringende milieu. Voortbordurend op het idee van een theoretisch maximaal hulpbronnenkapitaal kunnen we een discussie aangaan over de relatie tussen vrijwilligerswerk en andere levensverplichtingen, zoals betaald werk, familieverplichtingen en persoonlijke zorg. Een belangrijk punt betreft de economische en politieke krachten voor het behoud van het hulpbronnenbestand. Net als bij tal van natuurlijke hulpbronnen het geval is, moet vrijwilligersenergie in aanzienlijke mate worden gezien als een vrij toegankelijke bron of common pool-resource omdat organisaties geen eigendomsrechten kunnen hebben op mensen die vrijwilligerswerk zouden willen doen. Net als in de visserij kan elke organisatie die vrijwilligers wil ‘vangen’ haar netten uitgooien. Vrijwilligersenergie die door de ene organisatie wordt gebruikt, kan niet door andere worden gebruikt. Gelukkig zijn er waarschijnlijk minder generatiegebonden effecten dan bij vis en andere levende natuurlijke hulpbronnen. Niettemin kunnen

we theoretisch stellen dat wanneer een bepaalde organisatie een vrijwilliger slecht behandelt, dit bij de slecht behandelde vrijwilliger of bij iemand in zijn of haar omgeving kan leiden tot minder bereidheid om nog vrijwilligerswerk te doen.

Door mensen over te halen meer vrijwilligerswerk te doen of meer mensen over de streep te trekken om vrijwilligerswerk te gaan doen, wordt zowel de bestaande als de potentiële reserve van vrijwilligersenergie vergroot. De relatie tussen het aantal mensen en de vrijwilligersenergie die zij kunnen produceren heeft veel weg van de kwesties die bijvoorbeeld bij het beheer van hout spelen. Moeten we de boom nu kappen of nog een jaar wachten? Wat is het maximum aantal bomen dat we binnen een bepaalde tijdspanne uit het bos kunnen verwijderen? Wat is de waarde van het onbenut laten van de bomen, bijvoorbeeld voor het in stand houden van een biotoop voor andere dieren? De vertaling van dit perspectief naar vrijwilligersenergie roept veel nieuwe vragen op, zoals 1) hoeveel uur moeten mensen per jaar of in hun leven vrijwilligerswerk doen en 2) moeten organisaties meer of minder middelen besteden aan de verschillende soorten vrijwilligers?

Tabel 1 geeft een samenvatting van de manier waarop wij de verschillende aspecten van natuurlijke hulpbronnen hebben toegepast op vrijwilligerswerk en -energie. Wij concluderen dat het beschouwen van vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron niet alleen mogelijk is, maar ook belangrijke vragen oproept over de duurzaamheid van de hulpbron.

Tabel 1: Vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron

Kenmerken natuurlijk hulpbron	Toepassing op vrijwilligerswerk
Kunstmatige stroom (Ostrom et al, 1994)	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) kan door menselijke interventie positief of negatief worden beïnvloed
Vernieuwbaar	Indien juist aangestuurd, hebben vrijwilligers de neiging opnieuw vrijwilligerswerk te doen
Bestaande reserve	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) bij het huidige niveau van promotie, werving en stimulansen (lagere kosten voor ‘winning’)
Potentiële reserve	De hoeveelheid vrijwilligersenergie (mensen * uren) bij een hoger niveau van promotie, werving en stimulansen (hogere kosten voor ‘winning’)

Tabel 1: Vrijwilligersenergie als natuurlijke hulpbron (vervolg)

Kenmerken natuurlijk hulpbron	Toepassing op vrijwilligerswerk
Hulpbronnenkapitaal	De theoretische maximumhoeveelheid vrijwilligersenergie (alle mensen * (7 * 24) uren) die kan worden gegenereerd (extreem hoge kosten voor 'winning')
Groeipotentie	Met instrumenten als promotie, service learning, community service, enz. kan het aantal uren dat bestaande vrijwilligers beschikbaar stellen, worden uitgebreid en/of de potentiële vrijwilligersreserve worden vergroot
Beperkte opslag	Beperkte mogelijkheid voor opslag van het product van vrijwilligerwerk voor later gebruik
Risico van depletie	(theoretisch) punt waarop zo veel vrijwilligersenergie wordt geoogst dat het vrijwilligersbestand uitgeput raakt, bijvoorbeeld 1) omdat mensen weigeren in de (nabije) toekomst vrijwilligerswerk te doen; 2) omdat nieuwe potentiële vrijwilligers de huidige voorbeelden onaantrekkelijk vinden; 3) bij burn-out van te intensief gebruikte vrijwilligers, enzovoort
Complexe verhoudingen tussen verschillende subhulpbronnen	Hoewel veel bekend is over de verschillende typen vrijwilligers-energie (bijv. traditioneel, episodisch, werknemersvrijwilligerswerk, service learning) is maar weinig bekend over de effecten van hun interactie. Bijvoorbeeld: heeft service learning een positief effect op traditioneel vrijwilligerswerk of bestaat er zoiets als een verdringingseffect?
Alternatieven	Sommige moeilijk te vervullen vrijwilligersopdrachten kunnen worden verricht door beroepskrachten waardoor de levenscyclus van de vrijwilligershulpbron kan worden verlengd
Common pool 'eigendomsrechten' en bijkomende kosten	Vrije toegang tot alle vrijwilligers voor organisaties die deze potentiële vrijwilliger met slechte (en goede) vrijwilligerservaringen voor lief nemen

De behoefte aan een nieuw paradigma: nieuw onderzoek, nieuwe praktijken en nieuw beleid

Een belangrijke conclusie van onze metafoor is dat vrijwilligersenergie niet uit het oogpunt van 'plunderen' (zie voor het plunderperspectief van bedrijven: Hawken, 1993) maar vanuit 'duurzaamheid' moet worden benaderd. Bij duurzaam vrijwilligerschap wordt, evenals bij andere natuurlijke hulpbronnen, rekening gehouden met de idee dat de behoeften van de huidige generatie gedekt moeten worden zonder dat de toekomstige generatie mogelijkheden worden ontnomen om aan hun behoeften te voldoen (Brundtland, 1987). De duurzaamheid van vrijwilligerswerk op de lange termijn kan worden gezien als

een probleem dat inherent is aan natuurlijke hulpbronnen en 'common pool-resources'. Net als met andere natuurlijke hulpbronnen hebben de gebruikers (organisaties) alle redenen om de hulpbron (vrijwilligersenergie) te benutten, omdat de gebruikers de opbrengst van de hulpbron (aangeboden vaardigheden en arbeid) kunnen innen terwijl de kosten van die benutting worden afgewenteld op andere potentiële consumenten in het heden (die geen toegang krijgen tot de bijgedragen uren) of in de toekomst (die te maken hebben met een geringer aanbod van vrijwilligersenergie, indien het huidige mismanagement leidt tot een lager niveau van vrijwilligersenergie bij de volgende generatie). Bovendien menen wij dat het 'plun-

deraarprobleem' op dit terrein ook relevant is, omdat vrijwilligers worden gezien als onuitputtelijk en goedkoop. Vanuit dit perspectief is het kernprobleem aandacht voor werving ten koste van het vasthouden van mensen. Organisaties handelen namelijk alsof zij liever meer vrijwilligers werven dan investeren in het beheer van het vrijwilligersbestand. Een investering die nodig is om de hulpbron te onderhouden, te ontwikkelen en te vernieuwen. Als gevolg van de te grote werving van (jacht op) vrijwilligers, lopen we juist het

risico van burn-out en drop-out van vrijwilligers en potentiële stagnatie van de groei van de hulpbron.

Wij zijn van mening dat een nieuw paradigma nodig is waarin vrijwilligersenergie niet langer gezien wordt als een 'plunderaarbuit', maar als een duurzame hulpbron. Tabel 2 biedt een nieuw 'regeneratief' paradigma van vrijwilligersenergie en vergelijkt dit met het traditionele 'plunderaarmodel' van vrijwilligersenergie.

Tabel 2: Contrasterende paradigma's van vrijwilligersenergie

Dimensie	Traditioneel 'plunderaarparadigma' van vrijwilligersenergie	Paradigma van 'duurzame' vrijwilligersenergie
De gemeenschap		
Verband	Organisatiegericht	Op de gemeenschap gericht
Betrokken partijen	Eén organisatie en haar bestaande vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs	Alle organisaties en hun bestaande en potentiële vrijwilligers, klanten, oprichters en donateurs
Effectiviteit	Impact op de bestaande behoeften	Impact op de bestaande behoeften en op de mogelijkheden om impact te hebben op de behoeften van morgen (volunteerability, Meijs et al., 2006)
De hulpbron		
Hulpbron	Enmalig gebruik	Regeneratief / 'kweekbaar'
Waardering van vrijwilligerswerk	Vervangingswaarde	Levenslange waarde
Tijdshorizon/perspectief	Enkele gebeurtenis (korte termijn)	Aanhoudend gebruik (lange termijn)
Interactie	Gescheiden 'soorten' vrijwilligerswerk	Geïntegreerde 'soorten' vrijwilligerswerk
Beheer en management op organisatieniveau		
Aanbod van vrijwilligerswerk	Functiebeschrijving	Winnend vrijwilligersscenario (Meijs en Brudney, 2004; Brudney en Meijs, 2004)
Metafoor	Geschiktheid	Onderhandeling
Nadruk Strategische oriëntatie	Kwantiteit Voldoen aan de behoeften van vandaag in concurrentie met anderen	Kwaliteit Voldoen aan de behoeften van vandaag en morgen in samenwerking met anderen
Benadering vrijwilligersmanagement (Meijs en Hoogstad, 2001)	Programmamanagement en nadruk op werving	Ledenmanagement en nadruk op opleiding en vasthouden

Tabel 2 geeft aan dat ons nieuwe regeneratieve paradigma een geheel andere benadering vergt: naast het heden moet ook de toekomst in ogenschouw worden

genomen. Bij het nieuwe paradigma moet vrijwilligerswerk worden gezien vanaf het niveau van 1) de gemeenschap, 2) de hulpbron en 3) het vrijwilligers-

management. Op basis van dit veranderde perspectief dienen zich nieuwe vraagstukken aan voor onderzoekers, managers, vrijwilligersmanagers en andere programma's waarbij vrijwilligers betrokken zijn (zoals service learning en werknemersvrijwilligerswerk) - financiers en (overheid)beleidsmakers.

Ten eerste kijken we naar de gemeenschap. Kernpunt van onze analyse is dat het verband van vrijwilligerswerk moet worden uitgebreid van de enkele organisatie naar de ruimere gemeenschap. De gemeenschap betekent voor ons een zeer groot aantal belanghebbenden (stakeholders). Er moeten meer *partijen* betrokken worden dan nu en deze partijen moeten niet alleen bespreken hoe aan de huidige behoefte van de gemeenschap kan worden voldaan, maar ook welke weerslag het voldoen aan de huidige behoefte heeft op de mogelijkheid om te voldoen aan de toekomstige behoeften (voor communicatie tussen de stakeholders zie Dajani en Van der Loo in dit nummer). In deze grotere gemeenschap is de maat voor *effectiviteit* zowel de impact op de actuele behoeften als op de toekomstige behoeften van de gemeenschap.

Een eerste partij die hierbij moet worden betrokken, wordt gevormd door de organisaties die met vrijwilligers werken. Binnen deze groep moet discussie worden gevoerd om vast te stellen of er vanuit het oogpunt van duurzaamheid manieren zijn om vrijwilligers op rendabele wijze aan te sturen. Ook moet er afstemming plaatsvinden over het delen en medegebruik van de schaarse hulpbronnen. Een tweede partij betreft financiers en lokale overheden. Hun financieringsbeleid moet niet uitsluitend gericht zijn op de korte termijn, maar ook op de langere termijn. Een derde partij die moet worden betrokken zijn de klanten en leden. Vrijwilligers vertellen soms dat klanten en organisaties te veel van hen vergen in termen van beschikbaarheid of benodigde inzet. Een vierde partij die moet worden betrokken zijn de (potentiële) vrijwilligers zelf.

Ten tweede kijken we naar de hulpbron zelf. Een belangrijk verschil tussen ons nieuwe regeneratieve en het traditionele paradigma is de karakterisering van het doel van de betrokkenheid van vrijwilligers. Het belangrijkste doel van het regeneratieve paradigma is de vrijwilligersenergie vernieuwen en nieuw leven inblazen door mensen over de streep te trekken

om vrijwilligerswerk te gaan doen en hen zover te krijgen dat zij dit gedurende hun hele leven blijven doen. Gebruikers van de hulpbron zijn niet alleen nu verantwoordelijk voor hun organisatie, maar ook voor de grotere groep potentiële gebruikers 'in de toekomst', om te helpen waarborgen dat de gebruikte vrijwilligersenergie dankzij goed beheer opnieuw wordt aangeboden en niet als gevolg van een slechte ervaring bij vrijwilligerswerk wordt verkwist. Bij het traditionele paradigma ligt de nadruk op het gebruik (of mogelijk het 'opgebruiken') van de vrijwilligersenergie met weinig of geen oog voor de gevolgen voor de grotere gebruikersgroep.

De karakterisering van de *hulpbron* volgt uit onze analyse van vrijwilligersenergie als 'common pool-resource', alsook uit de in tabel 2 geïllustreerde doeldimensie. Vanuit het traditionele 'plunderperspectief' zijn vrijwilligers een eenmalig te gebruiken hulpbron die organisaties naar behoefte gebruiken, dumpen en door nieuwe werving vervangen. In die zin is vrijwilligersenergie een wegwerpproduct. Vanuit het regeneratieve paradigma moet vrijwilligersenergie echter worden gezien als een levenslang recyclebaar product, zodat vrijwilligers die bij een organisatie vrijwilligerswerk hebben verricht zich met goede zin en bereidheid opnieuw voor vrijwilligerswerk willen aanbieden, misschien ergens anders. Dit paradigma houdt in dat vrijwilligersenergie door middel van positieve ervaringen kan worden vastgehouden en ontwikkeld.

Zoals uit tabel 2 blijkt, verandert in het nieuwe paradigma ook de *waardering* van vrijwilligersenergie. Bij het traditionele 'plunderparadigma' wordt vrijwilligersenergie gewaardeerd als de vervangingskosten voor de organisatie, bijvoorbeeld de kosten die de organisatie als alternatief had moeten betalen voor het in dienst nemen van beroepskrachten, of de gederfde inkomsten van de vrijwilliger vanwege de tijd die hij doneert. Vanuit het perspectief van het regeneratieve paradigma wordt vrijwilligersenergie beschouwd als een levenslange waardering van de gedoneerde tijd en diensten en daarmee komen investeringen in onderhoud in beeld. Wij zien vrijwilligerswerk daarom niet als een eenmalige gebeurtenis (of 'spel') bij een organisatie, maar als een in de tijd voortgezette betrokkenheid - of het 'spelen' met meerdere 'spelers' - van de vrijwilligershulpbron.

Ten derde komt de kwestie van het aansturen van vrijwilligers aan bod. Het *aanbieden van vrijwilligerswerk* neemt bij het regeneratieve paradigma een nieuwe vorm aan. Bij het traditionele paradigma worden organisaties aangemoedigd functiebeschrijvingen voor vrijwilligerswerk op te stellen die aan de behoeften van de organisatie voldoen en dan te werven. Bij het regeneratieve paradigma is de sleutel wat Meijs en Brudney (2004) een 'winnend vrijwilligersscenario' noemen, waarbij de betrokkenheid van vrijwilligers voortvloeit uit de inzet die vrijwilligers bij het werk tonen, hun geprefereerde werktijden, en de opdrachten die organisaties aanbieden. Nauw hiermee verbonden bij het traditionele paradigma is de metafoor van vrijwilligerswerk, waarbij de donatie van tijd aansluit bij de wensen van de organisatie. Bij het regeneratieve paradigma is de *metafoor* de onderhandeling tussen de organisatie en de vrijwilliger om te komen tot realistische en tegelijkertijd voldoening gevende werkopdrachten waar organisaties voordeel bij hebben, en waarbij vrijwilligers het soort ervaring opdoen waardoor het vrijwilligersbestand nieuw leven wordt ingeblazen en de hulpbron wordt vernieuwd.

Conclusie

In dit artikel hebben we aangetoond dat veel van de huidige trends en kwesties op het gebied van vrijwilligerswerk kunnen worden verklaard door middel van de metafoor van natuurlijke hulpbronnen. Ook hebben we aangetoond dat op deze wijze tal van onverwachte vragen kunnen worden opgepakt. We verwachten dat de uitgebreide literatuur over natuurlijke

hulpbronnen voor deze sector behulpzaam kan zijn bij het oplossen van huidige en toekomstige kwesties en roepen op tot nader onderzoek.

Naar ons oordeel is een deel van de oplossing gelegen in de introductie van een nieuw paradigma. Met dit nieuwe paradigma moedigen we de sector aan om een verschuiving te realiseren van 'plundering' naar 'verduurzaming' en regeneratie van de vrijwilligersenergie. Het regeneratieve perspectief vestigt de aandacht op minstens twee provocerende vraagstellingen. Ten eerste, hoe kan op het niveau van het gehele vrijwilligersbestand bestuur en management worden gerealiseerd dat is gericht op het behoud en de uitbreiding van vrijwilligersenergie? Ten tweede, indien vrijwilligersenergie een hernieuwbare hulpbron is waarvan de stroom en continuïteit door gebruikers kan worden beïnvloed, welke strategieën kunnen dan worden gebruikt om het beheer van vrijwilligers te verbeteren en de vrijwilligersenergie te recyclen en te cultiveren?

Ten aanzien van de eerste vraag denken we dat mogelijk een rol is weggelegd voor daadwerkelijk gemeenschapsbrede vrijwilligerscentrales. Ten aanzien van de tweede vraag zouden we onderzoek aanbevelen naar goede vormen van vrijwilligersmanagement, inclusief aandacht voor al die nieuwe en andere 'soorten' vrijwilligerswerk. Het regeneratieve paradigma roept deze - en andere - vragen op. Door aandacht aan deze vragen te besteden zou wel eens een bijdrage kunnen worden geleverd aan de duurzaamheid van de natuurlijke hulpbron vrijwilligersenergie.

Referenties

- Blunden, J. (1985). *Mineral Resources and Their Management. Themes in resource management*. London and New York: Longman, 302 p.
- Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/> zoekwoord volunteering.
- Brudney, Jeffrey L. (1999). "The Perils of Practice: Reaching the Summit." *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9 (Summer), 385-398.
- Brudney, Jeffrey L., and Beth Gazley (2006). "Moving ahead or falling behind? volunteer promotion and data collection." *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, no. 3, 259-276.
- Brudney, Jeffrey L., and Lucas C.P.M Meijs (2004). *Creating community pay offs with winning volunteer scenarios*. Paper presented at the 2004 Eurofestation, Maastricht, The Netherlands, November 9-11, 2004.
- Brundtland, Gro H. / World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford, Oxford University press.
- Brown, G.M. (2000). "Renewable Natural Resource Management and Use Without Markets." *Journal of Economic Literature*. vol 38, nr. 4, 875-914.
- Cnaan, R. and, F. Handy (2005). "Towards Understanding Episodic Volunteering". *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, vol 2 nr. 1, 28-35.

- Davis Smith, Justin (2001). "The inflatable log: volunteering, the state and democracy". *Voluntary Action*, vol 3, nr 3, 13-26.
- Davis Smith, Justin and Angela Ellis (2003). *Governments' Best Friend? The state and volunteering in a Global Context*. Paper presented at the 32nd Arnova Conference, 20-22 November 2003, Denver, Co, USA.
- Devilee, J. (2005). *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag: SCP.
- Grantmaker Forum on Community and National Service (2003). *The Cost of a Volunteer*. Berkeley, CA.
- Hal, T. van, Meijs, L.C.P.M., and Steenbergen, M. (2004). *Volunteering and Participation on the Agenda. Survey on volunteering policies and partnerships in the European Union*. CIVIQ, Utrecht, 224 p.
- Handy, F., Ram, A., Cnaan, J.L., Ascoli, U., Meijs, L.C.P.M., and Ranade, S. (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*. Vol. 11, Nr. 1, 45-65.
- Handy, F., Brodeur, N. and Cnaan, R. (2006) "Summer on the Island: Episodic volunteering" *Voluntary Action* vol 7, nr 3, 31-46.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). "Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 14, nr. 2, 167-187.
- Hardin, Garrett (1968). "The tragedy of the commons." *Science*, vol. 162, 1243-1248.
- Hawken, Paul (1993). *The ecology of commerce : a declaration of sustainability*. New York, HarperBusiness.
- Hollier, G. and G. Jones, G. (1997). *Resources, Society and Environmental Management*. London: Paul Liverpool Publishing ltd. 370 p.
- Kirsch, A.D.; Hume, K.M.; and Jalandoni, N.T. (2000). *Giving and Volunteering in the United States: Findings from a National Survey 1999 Edition*. Washington, DC: Independent Sector.
- Kula, E. (1992). *Economics of Natural Resources, the Environment and policies*. London: Chapman & Hall. 377 p.
- McCurley, S., and Ellis, S.J. (2003). "Thinking the unthinkable: Are we using the wrong model for volunteer work?". Vol. 3, nr 1. Available at <http://e-volunteerism.com/>.
- Meijs, L.C.P.M., and J.L. Brudney (2004). *Winning volunteer scenarios: The soul of a new machine*. Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Los Angeles, California, November 18-20, 2004.
- Meijs, L.C.P.M., Esther Ten Hoorn and Jeffrey L. Brudney (2006). "Improving societal use of human resources: from employability to volunteerability". *Voluntary action*. Vol 8, nr 2, 36-54
- Meijs, Lucas C.P.M. and Femida Handy, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Shree Ranade, Lesley Hustinx, Suzanne Weber, Idit Weiss (2003). "All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries". In: Paul Dekker en Loek Halman (red.), (2003) *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum, (p. 19-34).
- Meijs, Lucas C.P.M. Meijs and Esther Hoogstad (2001). "New ways of managing volunteers: combining membership management and programme management". *Voluntary action*. Vol. 3, Nr. 3, 41-61.
- Ostrom, E., Gardner, R. and Walker, J.M. (1994). 'Rules, Games, and Common-Pool Resources.' Ann Arbor: University of Mich. Press, 369 p. In: Ostrom, E. 1999. "Coping With Tragedies of the Commons". *Annual Review Political Science*, 2: 249-535.
- Ostrom, E. (1999). 'Coping With Tragedies of the Commons'. *Annual Review Political Science*, 2: 249-535.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York.
- Risvand, Jens. (z.j.). *Natural resources classification and principles of optimal use*. 11 p. Retrieved from: www.infor.cl/webinfor/eventos/IUFRO_Valdivia2002/textos/Jens%20Risvand.%20Norway%20.pdf, accessed 30 January, 2006.
- Safrit, Dale R., Ed. D, Schott D. Scheer, Ph.D, and Jeffrey E. King, Ph.D. (2001). "Understanding Seasons of Service: Promoting Volunteerism Across the life Span". *The Journal of Volunteer Administration*. Vol. 19, Nr. 3.
- Tietenberg, T. (2006). *Environmental and Natural Resource Economics, Seventh Edition*, Boston: Pearson Addison Wesley. 655 p.
- Toppe, C.M., Kirsch, A.D., and Michel, J. (2002). *Giving and Volunteering in the United States 2001: Findings from a National Survey*. Washington, DC: Independent Sector.
- Tschirhart, M. (2005). 'Employee Volunteer Programs'. In: Brudney, J.L. (edit.) 2005. *Emerging Areas of Volunteering*. ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, no. 2., p. 13-30.