

Het behoud van vrijwilligers.

Een onderzoek naar de voorspellende factoren van continuïteitsintentie met betrekking tot de medewerkers van Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten.



Karin Bax

Titel

Het behoud van vrijwilligers.

Een onderzoek naar de voorspellende factoren van continuïteitsintentie met betrekking tot de medewerkers van Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten.

Student

Karin Bax – 326554

Karinbax.z@gmail.com

Barendrecht

Opleiding

Afstudeeronderzoek Neuropsychologie
Hogeschool Saxion Toegepaste Psychologie
Deventer

Begeleiders

B. van Waterschoot
W. Huisman

Opdrachtgever

Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten
C. Wilms

Voorwoord

De Bachelor scriptie die voor u ligt is uitgevoerd in het kader van de opleiding Toegepaste Psychologie aan Hogeschool Saxion te Deventer, Neuropsychologie. Binnen dit onderzoek is in opdracht van Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten (SIW) onderzocht hoe sterk de verbinding is tussen SIW en haar medewerkers en hoe dit verbeterd kan worden. Dit onderzoek is uitgevoerd door Karin Bax.

Gedurende dit onderzoek heb ik van meerdere personen ondersteuning mogen ontvangen en begeleiding genoten. Om deze reden gebruik ik hier de mogelijkheid deze personen te bedanken. Ten eerste dank aan de organisatie om mij als onderzoekster aan te stellen en hiermee het vertrouwen te tonen in een degelijk onderzoek waarop de organisatie hopelijk verder kan bouwen in de toekomst. Daarbij gaat mijn dank speciaal uit naar Coen Wilms die mij op een prettige manier heeft voorzien van kritische feedback ter verbetering van het onderzoek en de resultatenpresentatie. Ook dank voor de bijdrage aan een groter respondentengehalte. Verder gaat mijn dank uit naar alle medewerkers van SIW die de enquête hebben ingevuld en de medewerkers die mij aan de hand hiervan hebben uitgenodigd voor een verdiepend gesprek. Tevens wil ik mijn dank betuigen aan Eline Francken, medestudent Toegepaste Psychologie voor de kritische doch opbouwende kritiek over de hoofdstukken in deze scriptie, gedurende de scriptieperiode. Ter afsluiting wil ik Boris van Waterschoot bedanken voor zijn begeleiding tijdens het schrijven en de uitvoer van mijn afstudeeronderzoek waardoor het onderzoek een verdiepingsslag heeft kunnen maken.

Dit onderzoek is informatief bedoeld voor alle medewerkers van SIW, studenten en docenten van Hogeschool Saxion en verdere geïnteresseerden.

December, 2018
Barendrecht

Karin Bax

Samenvatting

Non-profit organisaties binnen Nederland merken een opkomend tekort aan vrijwilligers en daarbij blijkt door een behoefteveranderingen van vrijwilligers dat het behoud van vrijwilligers moeilijker wordt. Ook SIW ondervindt hier de problemen van en heeft gevraagd naar een oplossing voor het grote verloop van medewerkers binnen de organisatie. Middels een surveyonderzoek onder de medewerkers van SIW is getracht antwoord te geven op de vraag welke aspecten een voorspeller zijn van de intentie om bij organisatie werkzaam te blijven. Getoetste voorspellers zijn tevredenheid, managementmethoden, organisatorisch klimaat en betrokkenheid. Verkregen data is vervolgens middels variantieanalyse geanalyseerd waardoor vastgesteld kon worden of er verschillen zijn tussen de drie groepen binnen dit onderzoek, namelijk de SIW'ers die volgend jaar bij SIW blijven, SIW'ers die hierover twijfelen en SIW'ers die stoppen bij SIW. Uit de resultaten blijkt dat er verschillen bestaan tussen de drie groepen betreft tevredenheid, namelijk sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment en ondersteuning & feedback en daarnaast over de managementmethode reflectie en het organisatorisch klimaat. Dit wil zeggen dat deze aspecten van invloed zijn op de mate waarin een vrijwilliger bij haar organisatie werkzaam wil blijven, in dit onderzoek continuïteitsintentie genoemd. Om deze continuïteitsintentie te vergroten moet aandacht worden besteedt aan bovengenoemde zes aspecten.

199 woorden

Inhoudsopgave

Achtergrond SIW	7
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Vraagstelling.....	9
1.5 Relevantie	9
Leeswijzer.....	10
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader	10
2.1 Vrijwilligerswerk.....	10
2.2 Continuïteitsintentie.....	11
2.3 Tevredenheid & Managementmethoden	12
2.4 Organisatorisch Klimaat	15
2.5 Organisatorische betrokkenheid	16
2.6 Hypothesen	17
2.7 Aanzet tot onderzoek	18
Hoofdstuk 3. Methodologie.....	18
3.1 Onderzoeksmethode	18
3.2 Onderzoeksdoelgroep	18
3.3 Onderzoeksinstrument	19
3.4 Procedure	20
3.5 Uitvoering.....	20
3.6 Analyses.....	21
Hoofdstuk 4. Onderzoeksresultaten	21
4.1 Respons.....	21
4.2 Cronbach's Alpha	21
4.3 Verschil in gemiddelden	22
4.4 Verschil tussen SIW'ers die blijven en twijfelen of stoppen, per onderzoeksvraag	23
4.4.1 Tevredenheid.....	24
4.4.2 Managementmethoden	25
4.4.3 Organisatorisch klimaat.....	25
4.4.4 Organisatorische betrokkenheid	25
4.5 Aanvullende Statistiek	25
Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	26
5.1 Conclusie	26

5.1.1 Tevredenheid	26
5.1.2 Managementmethoden	26
5.1.3 Organisatorisch klimaat.....	27
5.1.4 Organisatorische betrokkenheid	27
5.2 Discussie.....	28
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek	28
5.2.2 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	28
5.3 Aanbevelingen SIW	29
5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek	31
Literatuur	32

Achtergrond SIW

“SIW wil een organisatie zijn waar vrijwillige medewerkers gestimuleerd worden zich in een veilige omgeving te ontplooiën met werkzaamheden die een bijdrage leveren aan een betere samenleving” (persoonlijke communicatie, het bestuur van SIW, 2017, Onze Organisatie).

SIW staat voor Stichting Internationale Werkkampen. Na beraad over de wat ongelukkige naam voor Nederland na de Tweede Wereld Oorlog, is de Nederlandse naam veranderd naar Vrijwilligersprojecten. De internationale en statutaire naam is nog steeds ‘Workcamps’, maar hier wordt in Nederland niet meer naar gerefereerd.

1951

In een werkkamp van de Internationale Jugend Gemeinschaftsdienste (IJGD) aan de Wannsee in West-Berlijn vatten drie Nederlanders het plan meer interesse te wekken in Nederland voor internationale werkkampen. Terug in Nederland richt Guillaume Beckers, één van de drie Nederlandse deelnemers in het kamp in Berlijn, het Nederlands Bureau voor Werkkampen in het Buitenland (NBWB) op. In de zomer van 1952 worden al ongeveer honderd jongeren uitgezonden in vijf verschillende Europese landen. Hierdoor sluit NBWB zich aan bij de koepelorganisatie CCIWS, welke in 1948 door Unesco is opgericht.

1953

SIW is geboren. Door de overspoeling van het Zeeuwse land in de nacht van 31 januari op 1 februari 1953 nemen honderd buitenlandse jongeren deel aan de werkkampen in Dreischoor en Oude Tonge via NBWB. Dit was de start van de Nederlandse kampen en de bestuursleden merken dat het groter aangepakt moet worden. Er is een kantoor nodig. Op 28 oktober 1953 wordt de Stichting Internationale Werkkampen opgericht.

1982

SIW is medeoprichter van Alliance of European Voluntary Service Organisations, samen met zes andere partnerorganisaties in Denemarken, Duitsland, Groot-Brittannië, Frankrijk en Spanje. Deze Alliance kent een netwerk van bestaande vrijwilligersorganisaties uit meer dan 40 landen. Door middel van vrijwilligerswerk zijn dit allen organisaties die intercultureel begrip, het leren kennen van andere culturen en vrede willen stimuleren.

2018

Na 65 jaar bestaan is SIW nog steeds een organisatie die doet waar zij in gelooft: vrijwilligerswerk is niet alleen nuttig, maar tevens een bijzondere manier om een land te leren kennen en mensen met elkaar in contact te brengen middels interculturele uitwisseling. Door enthousiasme en expertise wordt dit mogelijk gemaakt door de groep vrijwillige medewerkers en partnerorganisaties in meer dan 70 landen en zonder enige vorm van structurele subsidie. Tevens heeft SIW in 2018 een start gemaakt met verduurzaming van de organisatie.

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit onderzoeksrapport wordt gesproken over deelnemers en medewerkers; beiden vrijwilligers voor Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten (SIW). Om verwarring te voorkomen het volgende; de vrijwilliger die centraal staat in dit onderzoek is de medewerker van SIW, de dragende krachten van de organisatie, ook wel SIW'er genoemd. Alhoewel de deelnemers die projecten uitvoeren ook vrijwilligers zijn van SIW, zijn zij geen SIW'ers en worden zij buiten beschouwing gelaten. Na een korte inleiding met betrekking tot de definitie van vrijwilligerswerk volgt de aanleiding tot onderzoek waarna de probleem- en vraagstelling wordt omschreven en tevens relevantie voor onderzoek, afsluitend met een leeswijzer.

In 1980 verklaart het Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM) dat het verrichten van vrijwilligerswerk wijst op betrokkenheid bij de maatschappij, waarbij het werkzaamheden betreft die 'in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald worden verricht ten behoeve van anderen of de samenleving' (CRM zoals geciteerd in Claassen & Welling, 2006). Deze term van vrijwilligerswerk wordt ook aangehouden in dit onderzoek; hetgeen wordt uitgevoerd door de SIW'er.

1.1 Aanleiding

Begin 2017 trok de economie in Nederland aan en de werkloosheid daalde (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], z.j.). Hierdoor verwacht men dat mensen aan nieuwe banen beginnen, een drukker leven krijgen en andere tijdrovende projecten en activiteiten stopzetten. De aantrekkende economie is daarom een van de oorzaken die SIW geeft voor het grote verloop aan medewerkers binnen SIW (SIW, jaarverslag 2017). Echter blijkt uit recent onderzoek dat maar 8,8% van de vrijwilligers aangeeft te stoppen met vrijwilligerswerk omdat zij een nieuwe betaalde baan hebben gevonden (Arends & Schmeets, 2018). Tevens blijkt het werken van veel betaalde uren weinig tot geen effect te hebben op vrijwillige inzet (Freeman, 1997). Ook hebben mensen met meer dan één baan tegelijkertijd of met een hoge statusbezetting en veel overwerk, meer en niet minder de neiging om vrijwilligerswerk te doen (Freeman, 1997; Jacobs & Gerson, 1998; Wilson & Musick, 1997). Dit geeft aan dat het grote verloop van medewerkers niet enkel veroorzaakt hoeft te worden door een aantrekkende economie. Een andere opvallend feit is dat hoger opgeleiden vaker op enigerlei actief zijn dan lager opgeleiden (Dekker & De Hart, 2009a) en dat de beheersing van de Nederlandse taal, het wel/niet volgen van een godsdienst, leeftijd en het leveren van mantelzorg van invloed zijn op het uitvoeren van vrijwilligerswerk (Dekker & De Hart, 2009a). Daarbij schijnt volgens MOVISIE de vrijwilligersmarkt de laatste jaren te worden getypeerd als krap waar met name organisaties in de non-profit organisaties worden geconfronteerd met tekorten aan vrijwilligers (Hetem & Franken, 2015). Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP, 2005) blijkt dat 38% van de organisaties tekorten aan vrijwilligers meldt, hetgeen hoogstwaarschijnlijk te verklaren is door ontwikkelingen in de lijn met de huidige tijdgeest die wordt gekenmerkt door individualisering, informalisering en vrijheid waardoor individuen minder maatschappelijke binding aangaan met bijvoorbeeld een politieke partij, vakbond of kerk (R. Bekkers, 2013). Door de opkomst van nieuwe vormen van vrijwilligers ten gevolge van de nieuwe tijdgeest, wordt het behouden van vrijwilligers steeds moeilijker (R. Bekkers, 2013). Echter is het niet onmogelijk. Het vergroten van continuïteitsintentie kan bijvoorbeeld met behulp van managementmethoden (Einolf, 2018). Dit onderzoek heeft door middel van literatuurstudie 81 empirische onderzoeken vergeleken waarna een selectie is gemaakt van de elf meest invloedrijke managementmethoden op continuïteitsintentie. Deze methoden bewijzen de mogelijkheid voor organisaties om in te spelen op de mate van intentie om actief te blijven als vrijwilliger. Andere invloedrijke factoren op de continuïteitsintentie van vrijwilligers zijn tevredenheid over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment

en ondersteuning & feedback (Galindo-Kuhn & Guzley, 2002; Van IJsselmuiden, 2016; Wisner, Stringfellow, Youngdahl & Parker, 2005), organisatorisch klimaat (Nencini, Ramaioli & Meneghini (2015) en organisatorische betrokkenheid (Davis, Hall & Meyer, 2003; Mowday, Steers & Porter, 1979). De vraag is of deze factoren naast de aantrekkende economie ook voorspellers kunnen zijn van de intentie van SIW'ers om bij de organisatie actief te blijven.

1.2 Probleemstelling

Al sinds 1953 zet Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten zich in met als doel het bevorderen van internationaal contact, bevorderen van de vorming van (jonge) mensen en het stimuleren van maatschappelijk, cultureel en sociaal werk (SIW, Introductie, 2017). Dit doet zij als non-profit organisatie middels uitzending van Nederlandse vrijwilligers (deelnemers) naar vrijwilligersprojecten in Europa, Azië, Latijns-Amerika en Afrika en daarnaast het ontvangen en plaatsen van buitenlandse vrijwilligers uit 69 andere landen bij projecten in Nederland. Alle vanuit Nederland uitgezonden vrijwilligers worden voorafgaand en tijdens de reis begeleid en getraind door de SIW'er voor een zo soepel en veilig mogelijk verloop.

Nu blijkt volgens de interne nieuwsbrief van SIW dat de organisatie op problemen stuit (J. de Vries, 3 juli 2018). Het grootste probleem is het grote verloop aan medewerkers. Het bestuur maakt zich ernstig zorgen om de toekomst van SIW door het negatieve effect van dit grote verloop van medewerkers en is daarom op zoek naar een oplossing hiervoor. De vraag vanuit SIW luidt hierom: 'Welke aanpassingen kunnen wij maken om de verbinding tussen de huidige en toekomstige SIW'er en de organisatie te versterken?'

1.3 Doelstelling

Antwoord bieden op de vraag van het bestuur heeft een tweedelige doelstelling. De primaire doelstelling is het in kaart brengen van de mate van continuïteitsintentie van SIW'ers tezamen met het in kaart brengen van voorspellende factoren hiervan. Dit geschiedt door verificatie van bestaande theorieën over de correlatie tussen tevredenheid, managementmethoden, organisatorisch klimaat, organisatorische betrokkenheid en continuïteitsintentie. De secundaire doelstelling kan worden behaald door middel van de conclusie van dit onderzoek, hetgeen antwoord biedt op de vraag van SIW betreft de aan-of toepassingen die zij moet maken om het vrijwilligersverloop in te perken, om zo een prettige en veilige ontplooiing van zowel de SIW'ers als de organisatie te bevorderen.

1.4 Vraagstelling

SIW kampt met een te groot verloop aan vrijwilligers, hetgeen zij graag wil oplossen. Met in achtneming van de doelstelling zijn de volgende vier vragen opgesteld:

- 1) Is tevredenheid over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment en ondersteuning & feedback een voorspeller van continuïteitsintentie van SIW'ers?
- 2) Zijn de gebruikte managementmethoden door SIW een voorspeller van continuïteitsintentie van SIW'ers?
- 3) Is het organisatorische klimaat van SIW een voorspeller van continuïteitsintentie van SIW'ers?
- 4) Is organisatorische betrokkenheid een voorspeller van continuïteitsintentie van SIW'ers?

1.5 Relevantie

De verwachting heerst dat uitkomsten van dit onderzoek van belang zijn voor zowel de maatschappij als voor de organisatie. Meerdere geledingen van het Nederlandse vrijwilligerswerk kampen met een teruglopend aanbod en kortere duur van de verbintenis van

vrijwilligers, waar vooral de non-profit organisaties last van hebben (E. De Vries, juni 2008; Hetem & Franken, 2015; SCP, 2005). Deze tekorten kunnen worden veroorzaakt door enerzijds een toenemende vraag naar vrijwilligers, anderzijds door een veranderend aanbod van vrijwilligers (Hetem & Franken, 2015). Met name non-profit organisaties zijn afhankelijk van de inzet van vrijwilligers om goede dienstverlening te kunnen bieden, zij het dat vrijwillige krachten de uitvoer van activiteiten realiseren (Boezeman & Ellemers, 2007; Hetem en Franken, 2015). Non-profit organisaties kunnen niet meer zonder vrijwilligers en daarom is het een belangrijke taak zorg te dragen voor de instandhouding van het vrijwilligersspeil (Harrison, 1995). Hiernaast wordt vrijwilligerswerk gezien als uiting van menselijke hulpvaardigheid, als indicator voor maatschappelijke betrokkenheid van burgers evenals belangrijk voor een harmonieuze samenleving (Clary & Snyder, 1999) hetgeen de relevantie van dit onderzoek benadrukt. Dit sluit aan bij wat het overgrote deel van de Nederlandse burgers wenst: een meer solidaire samenleving (Bussemaker, 2007) met meer sociale verbondenheid en gemeenschapszin (Dekker & De Hart, 2009b). Vrijwilligerswerk kan ten derde ook een rol spelen in de activering en participatie van burgers die nu nog niet volwaardig mee (kunnen) doen aan de maatschappij (Bussemaker, 2007). Bovendien geeft de vrijwilliger een belangrijk politiek signaal; zijn initiatieven maken maatschappelijke behoeften zichtbaar (E. de Vries, juni 2008). Blijkt de vraag naar particuliere activiteiten structureel, dan worden deze activiteiten geleidelijk gecommercialiseerd, overgenomen door de overheid of als non-profit gefinancierd (E. de Vries, juni 2008).

Relevantie voor de organisatie komt voort uit de niet behaalde doelstelling van SIW: het uitzenden van minimaal 250 vrijwilligers naar projecten in het buitenland (Bestuur SIW, persoonlijke communicatie). Voor deze uitzendingen zijn SIW'ers nodig die beschikken over vaardigheden om vrijwilligers te begeleiden en ondersteunen tijdens dit project. Tevens moeten de vrijwilligers die naar projecten gaan, getraind worden en informatie ontvangen over te regelen zaken, zoals het regelen van een visum, inentingen maar ook over de maatschappelijke status van het betreffende land, huidige mensenrechten en normen en waarden. Zonder of met gebrek aan medewerkers wordt dit proces bemoeilijkt waardoor SIW de veiligheid van uitgezonden vrijwilligers niet kan waarborgen. Daarbij is het van belang dit probleem op te lossen zodat het bestaan van SIW niet in het geding zal raken.

Leeswijzer

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen volgt nu een theoretisch kader waarin relevante informatie over continuïteitsintentie wordt beschreven. Aan de hand hiervan worden hypothesen opgesteld (hoofdstuk 2), waarvan de toetsing wordt beschreven en verantwoord in de methodologie (hoofdstuk 3). Hoofdstuk 4, Resultaten, bevat de weergave van verkregen data die statistisch is geanalyseerd in SPSS, versie 24. Dan volgt een conclusie waarna tijdens de discussie eventuele implicaties worden besproken (hoofdstuk 5). Ter afsluiting bevat dit rapport enkele aanbevelingen voor de organisatie en voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt relevante theorie met betrekking tot continuïteitsintentie beschreven en worden verbanden gelegd met de onderzoeksvragen. Afsluitend de aanzet tot het onderzoek.

2.1 Vrijwilligerswerk

Alvorens een uitweiding over continuïteitsintentie, hieronder een definitie van 'vrijwilligerswerk', hetgeen mede door het bestaan van verschillende vormen van vrijwilligerswerk niet één bruikbare definitie kent (Hustinx, Cnaan & Handy, 2010; Schuyt, Gouwenberg, R.H.F.P. Bekkers, 2009). Een van de vormen is bijvoorbeeld de geleide

vrijwilliger; zij die een vrijwillige prestatie levert als tegenprestatie voor een te verkrijgen middel zoals een bijstandsuitkering (Kampen, 2014). Ook bestaat onderscheid tussen de informele en formele vrijwilligers met de overeenkomst dat het vormen zijn van onbetaald werk, uitgevoerd voor een sociaal, politiek of goed doel (Taniguchi, 2012). Andere vormen zijn de niet-traditionele vrijwilligers, zij die zich liever tijdelijk en flexibel inzetten in tegenstelling tot de traditionele vrijwilliger, zij die jarenlang binnen een organisatie inzetbaar zijn (Claassen & Welling, 2006). Daarnaast is de calculerende vrijwilliger niet meer aan te sporen tot levenslange verplichtingen aan één dezelfde club, maar tot korte, projectgerichte en afgebakende taken met een duidelijk doel (R. Bekkers, 2004). Een andere opkomst is de incidentele vrijwilliger die zich één keer per jaar inzet in tegenstelling tot de niet-incidentele vrijwilliger die zich (meer dan) twee keer per jaar inzet (R. Bekkers, 2013). Deze nieuwe vormen zijn een eventuele verklaring voor het probleem van SIW, aangezien zij werk biedt op langdurigere basis. Echter, ondanks de verschillen tussen vrijwilligersvormen hebben zij allen iets gemeen, namelijk het werken in enig georganiseerd verband dat onverplicht en onbetaald wordt uitgevoerd ten behoeve van anderen of de samenleving (CRM, 1980). Dit is de aangehouden definitie van vrijwilligerswerk in dit onderzoek.

2.2 Continuïteitsintentie

In de theorie van Gepland Gedrag is intentie de indicatie voor hoe hard men bereid is om te proberen en hoeveel moeite men van plan is uit te oefenen om bepaald gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991). Intenties bevatten de motiverende factoren die van invloed zijn op gedrag, waarbij een sterkere intentie om gedrag te vertonen resulteert in een sterkere prestatievorm (Ajzen, 1991). Alhoewel in acht genomen moet worden dat intenties enkel tot uitvoer worden gebracht door wilskracht, kan deze wilskracht ook voortkomen uit externe motivaties zoals tijd, geld en vaardigheden (Ajzen, 1991). Zodra men van plan is gedrag uit te voeren en daarvoor de vereiste middelen en kansen heeft, zou hij of zij moeten slagen in de uitvoer hiervan. Intentie in dit onderzoek heeft daarom betrekking tot het willen blijven voortzetten van het vrijwilligerswerk bij SIW door de SIW'ers. Begrip over determinanten van continuïteitsintentie is daarom cruciaal voor een effectief vrijwilligersmanagement en het behouden van vrijwilligers (Beirne en Lambin, 2013). De meest invloedrijke determinant van permanente inzet ligt in de intentie van vrijwilligers om in dienst te blijven, hetgeen op zijn beurt verklaard wordt door tevredenheid bij het uitvoeren van taken (Finkelstein, 2008; Silverberg, Marshall & Ellis, 2001; Vecina & Chacón, 2005). De wens om het lidmaatschap te behouden is te beïnvloeden door meerdere factoren zoals organisatorische betrokkenheid en tevredenheid (Mowday et al., 1979; Van IJsselmuiden, 2016). Continuïteitsintentie wordt tevens voorspeld door de duur van de dienst, die op zijn beurt afhankelijk is van het organisatorisch klimaat en tevredenheid (Ajzen & Fishbein, 1980 in: Dávila & Chacón, 2007; Greenslade & White, 2005). Andere determinanten van continuïteitsintentie zijn erkenning van capaciteiten en resultaten, relaties met collega's (Farmer & Fedor, 1999; Van IJsselmuiden, 2016; Wisner et al., 2005), uitdagend werk, mogelijkheden tot promotie, communicatie, compensatie en appreciatie over geleverd werk, de werk/leef balans waaronder flexibele werkschema's en mogelijkheid tot absentie voor familie zaken (Döckel, Basson & Coetzee, 2006; Wisner et al., 2005), tevens ontwikkelingsmogelijkheden, kwaliteit van supervisie en sociale druk (Naqvi & Bashir, 2015; Schuyt et al., 2009). Daarnaast zijn bepaalde managementmethoden van invloed, zoals randvoorwaarden als vrijwilligerscontracten, reiskostenvergoeding en vrijwilligersverzekeringen aangezien het bedrijf hiermee laat zien vertrouwen te hebben in de vrijwilligers en hen te willen faciliteren (Einolf, 2018; Knaap & Veen, zoals geciteerd in Meeuwssen, 2014). Tevredenheid over andere managementmethoden zoals oriëntatie & training, ondersteuning & feedback en erkenning & beloning vanuit de organisatie dragen ook bij aan een grotere continuïteitsintentie (Wisner et

al., 2005). Uitdagingen en moeilijkheden door een gebrek aan ontvangen fondsen door de organisatie zijn negatief gecorreleerd aan continuïteitsintentie (Hager & Brudney, 2004). Een betaalde kracht voor vrijwilligersbeheer is daarnaast ook geen positieve factor op de intentie actief te blijven bij de organisatie (Hager & Brudney, 2004). Motievenvervulling schijnt tevens geen relatie te kennen met continuïteitsintentie (Farmer & Fedor, 1999; Finkelstein, 2008; Grube & Pilivian, 2000 in: Einolf, 2018; Nencini et al., 2015; Penner, 2002; Van IJsselmuiden, 2016;). Vanwege bovengenoemde zal dit onderzoek naar de continuïteitsintentie van SIW'ers zich richten op de volgende determinanten van continuïteitsintentie, namelijk tevredenheid, managementmethoden, organisatorisch klimaat en organisatorische betrokkenheid.

2.3 Tevredenheid & Managementmethoden

Tevredenheid wordt door Locke gedefinieerd als een plezierige, positieve emotionele toestand ten gevolge van de beoordeling van iemand zijn baan of werkervaring (zoals geciteerd in: Vandenabeele, 2009). In dit onderzoek verwijst tevredenheid daarom naar hoe de SIW'er de eigen baan en werkervaring beoordeelt. Tevredenheid speelt een grote rol bij het wel of niet continueren van de werkzaamheden en is van invloed op betrokkenheid, hetgeen op zijn beurt van invloed is op continuïteitsintentie (Dávila & Chacón, 2007; Ferreira, T. Proença & J.F. Proença, 2014; Finkelstein, 2008; Van IJsselmuiden, 2016; Vecina, Chacón, Marzana & Marta, 2013). Aangezien vrijwilligers een andere behoefte hebben dan betaalde krachten hebben Galindo-Kuhn en Guzley (2002) de Volunteer Satisfaction Index (VSI) ontwikkeld. Hieruit blijkt dat groepsintegratie, participatie-effectiviteit, empowerment en ondersteuning & feedback determinanten zijn voor tevredenheid onder vrijwilligers. Ondanks Van IJsselmuiden (2016) het niet eens is met Galindo-Kuhn en Guzley (2002), die menen dat participatie-effectiviteit en groepsintegratie de belangrijkste factoren zijn, worden alle vier de meetschalen van de VSI meegenomen in dit onderzoek. Ander onderzoek wijst ook uit dat tevredenheid de belangrijkste determinant is voor continuïteitsintentie (Wisner et al., 2005). Dit onderzoek kent tevredenheidsfactoren die overlappen met de determinanten van de VSI, namelijk participatie-effectiviteit met duidelijkheid van vrijwilligersrollen en ook empowerment en sociale interactie met groepsintegratie. Andere determinanten voor continuïteitsintentie zijn oriëntatie & training, erkenning & beloning en reflectie (Wisner et al, 2005). Deze factoren worden omschreven als beste managementmethoden ter behoud van vrijwilligers (Einolf, 2018). Vanwege de overlap tussen tevredenheidsfactoren en managementmethoden kan de organisatie inspelen op deze factoren en daarmee de continuïteitsintentie van vrijwilligers vergroten. Vier andere managementmethoden die de organisatie kan toepassen is het afsluiten van een aansprakelijkheidsverzekering, het rekruteren van vrijwilligers, toepassen van screening & matching en inzetten van communicatie & supervisie (Einolf, 2018). Echter, ander onderzoek wijst op een niet bestaande relatie tussen verzekeringen, rekruteren en screening & matching met de intentie om te blijven waardoor deze niet worden meegenomen in dit onderzoek (Beirne & Lambin, 2013; Hager & Brudney, 2004). Bovendien draait het in dit onderzoek om huidige vrijwilligers waardoor de methoden rekruteren en screenen & matchen van vrijwilligers buiten beschouwing wordt gelaten. Nu volgt een omschrijving van de tevredenheidsfactoren gebaseerd op de VSI waarna de managementmethoden worden aangehaald.

Sociale interactie wordt gekenmerkt door de mate waarin vrijwilligers kunnen samenwerken en sociale relaties met elkaar kunnen aangaan (Galindo-Kuhn & Guzley, 2002). Vooral door gebrek aan financiële beloning halen vrijwilligers voldoening uit deze sociale relaties (Van IJsselmuiden, 2016). Tevredenheid over sociale interactie kan versterkt worden door gezamenlijk eten, evenementen zoals borrels maar ook de structuur van activiteiten hetgeen

vergroot wordt door bijvoorbeeld werkteams en technologische systemen die vrijwilligers kunnen helpen met het delen van ideeën, successen, moeilijkheden en steun (Nunn, in: Wisner et al., 2005). Positieve interacties zorgen voor meer gevoelens van controle en compleetheid, comfort en balans in activiteiten en zij zijn cruciaal voor het behoud van vrijwilligers en hun toekomstige inzet (Hobson & Heler, 2007; Wisner et al., 2005). Daarbij is contact tussen medewerkers en vrijwilligers positief gerelateerd aan tevredenheid, continuïteitsintentie, betrokkenheid en een lager absentiecijfer (Beirne & Lambin, 2013). Door het belang van sociale interacties wordt verwacht de SIW'ers die aangeven bij SIW te willen blijven, meer tevreden zijn over sociale interacties dan de SIW'ers die aangeven te twijfelen en/of stoppen.

Vrijwilligers hechten tevens veel waarde aan duidelijke functieomschrijvingen en kwalitatief werk (Einolf, 2018; Hobson & Heler, 2007), waardoor zij meer tevreden zijn over ervaringen en langer in dienst blijven (Tang, Morrow-Howell & Hong, 2009). Echter is het simpelweg hebben van de omschrijving niet voldoende voor hogere tevredenheid, maar spelen autonomie, variëteit en taaksignificantie een rol (Hackman & Oldham, 1974; Hager & Brudney, 2004; Hobson & Heler, 2007; Van Schie, Gautier, Pache & Güntert, 2018; Wisner et al., 2005). Autonomie kent overlap met empowerment, hetgeen later aan bod komt. Taak significantie is de mate waarin een baan of functie een substantiële impact heeft op de levens van andere mensen (Hackman & Oldham, 1976), door Galindo-Kuhn en Guzley (2002) omschreven als participatie-effectiviteit; de mate waarin de vrijwilliger verwacht dat zijn of haar bijdrage positief is voor het welzijn van de ander. Het gevoel van persoonlijke effectiviteit is de laatste jaren ook steeds belangrijker geworden voor vrijwilligers (R. Bekkers, 2013) en een gebrek hieraan, dat zich uit als de frustratie in eigen onkunde om mensen te helpen, wordt gezien als belangrijkste reden om te stoppen bij een organisatie (R. Bekkers, 2013). Deze correlatie tussen participatie-effectiviteit en tevredenheid worden bevestigd door Van IJsselmuiden (2016). Hierom wordt verwacht dat SIW'ers die blijven meer tevreden zijn over participatie-effectiviteit dan SIW'ers die twijfelen en/of stoppen.

Nog een aspect waarover tevredenheid moet bestaan is zoals eerder genoemd autonomie en de mate van empowerment: de mate waarin de vrijwilliger eigen verantwoordelijkheden kan en mag nemen (Hackman & Oldham, 1974; Galindo-Kuhn & Guzley, 2002; Van IJsselmuiden, 2016). Empowerment kan versterkt worden door aan medewerkers aanbevelingen te vragen, door het ontwerpen van banen waarin vaardigheden van vrijwilligers beter benut worden, door het delen van informatie en door vrijwilligers te laten deelnemen aan besluitvorming (Lovelock & Wirtz, 2004). Empowered vrijwilligers voelen zich beter over zichzelf en hun werk, waardoor zij ten eerste meer responsief en effectief werken en ten tweede krijgt men het gevoel dat eigen contributies, vaardigheden en ideeën worden gewaardeerd door de organisatie, ondanks er geen beloning tegenover staat (Wisner et al., 2005). Vrijwilligers die aanbevelingen kunnen doen, vaardigheden kunnen gebruiken en initiatieven en beslissingen mogen nemen over het uit te voeren werk, zijn over het algemeen de meest tevreden vrijwilligers (Wisner et al., 2005). Middels bovengenoemde bestaat de verwachting dat SIW'ers die blijven meer tevreden zijn over empowerment dan SIW'ers die twijfelen en/of stoppen.

De vierde component van tevredenheid vanuit de VSI is organisatorische ondersteuning en feedback. Dit is de mate van ondersteuning die de vrijwilliger denkt te krijgen van de organisatie, hetgeen kan leiden tot verhoogde deelname aan activiteiten en vermindering van terugtrekken uit de organisatie (Döckel et al., 2006; Farmer & Fedor, 1999; Van IJsselmuiden, 2016). Zodra vrijwilligers zich gewaardeerd en geapprecieerd voelen en het idee hebben dat de organisatie geeft om hun welzijn en inspanningen, leidt dit tot hogere aanwezigheid, betere

prestaties, innovatie en intenties om te blijven (Farmer & Fedor, 1999; Wayne, Shore & Liden, 1997). Tevens hebben zij meer de neiging verplichtingen jegens de organisatie te vervullen (Wayne et al., 1997). Op korte termijn laten vrijwilligers die zich emotioneel gesteund voelen, kunnen doen wat zij willen en constante feedback ontvangen over prestaties, een grotere continuïteitsintentie zien (Vecina & Chacón, 2005). Meerdere onderzoeken menen dat de organisatie een omgeving moet creëren waarin vrijwilligers zich welkom voelen, waarin wederkerige relaties ontstaan en onderhouden kunnen worden en waarin zij voldoende ondersteunende middelen tot hun beschikking hebben (Farmer & Fedor, 1999; Hager & Brudney, 2004; Hobson & Heler, 2007). Op basis hiervan wordt verwacht dat SIW'ers die blijven meer tevreden zijn over ondersteuning & feedback dan zij die twijfelen en/of stoppen.

Om tot slot een accuraat beeld te schetsen over de algehele tevredenheid van de SIW'er over SIW, worden vragen gesteld over de eigen vrijwilligerservaringen binnen SIW, hoe SIW als geheel wordt geleid, over de sfeer binnen SIW en over de kansen voor vooruitgang binnen SIW, gebaseerd op de vraagstelling van Wisner et al. (2005). Dit onderzoek wijst uit dat algehele tevredenheid positief gecorreleerd is met de intentie om te blijven. Middels bovengenoemde informatie wordt verwacht dat vrijwilligers die blijven meer algeheel tevreden zijn dan mensen die twijfelen of vertrekken.

Nu volgt informatie over eerder beschreven managementmethoden uitgevoerd door SIW. De eerste is oriëntatie & training, hetgeen dient om vrijwilligers vertrouwen te geven in eigen vaardigheden en het begrijpen van de toepasbaarheid van het werk op de organisatiedoelen (Cnaan & Cascio, 1998; Einolf, 2018; Newton, Becker & Bell, 2014; Tang et al., 2009; Wisner et al., 2005). Tegelijkertijd verrijkt het de ervaring van de vrijwilliger en biedt het de benodigde vaardigheden en kennis om de missie van de organisatie te ondersteunen (Hager & Brudney, 2004). Naast vaardigheden aanleren gaat het ook om activiteiten zoals introducties en kennismaking met de werkvloer en sfeer (Wisner et al., 2005). Deze methode draagt bij aan sterkere gevoelens van eigen effectiviteit, waardering en continuïteitsintentie, waardoor behoefte is aan doorlopende investeringen in training van zowel nieuwe als huidige vrijwilligers (Beirne & Lambin, 2013). Op basis van bovengenoemde wordt verwacht dat SIW'ers die aangeven te willen blijven meer tevreden zijn over oriëntatie & training dan diegenen die twijfelen en/of vertrekken.

Nog een bijdrage aan een sterke continuïteitsintentie en inzet tot meer uren, zijn positieve percepties over communicatie en supervisie (Cnaan & Cascio, 1998; Farmer & Fedor, 1999; Hobson & Heler, 2007). Rekening moet worden gehouden met de formaliteit van supervisie en contact, aangezien formaliteit kan resulteren in ontevredenheid hierover (Cnaan & Cascio, 1998). Het blijkt daarnaast dat een grote mate van communicatie en supervisie met vrijwilligersmanagers een negatief effect kan hebben op de continuïteitsintentie (Hager & Brudney, 2004). De manier van communicatie en supervisie kan vrijwilligers het gevoel geven dat te veel lijkt op hun dagelijkse betaalde baan. Doch blijkt uit persoonlijke feedback vanuit SIW'ers tijdens medewerkersdag dat supervisie wellicht kan bijdrage aan de tevredenheid. Het is daarom interessant om te onderzoeken of er behoefte is aan meer supervisie, met als doel te ontdekken of supervisie een toevoegende waarde kan zijn op de continuïteitsintentie. Er wordt verwacht dat SIW'ers die blijven meer zijn tevreden over communicatie en supervisie dan de SIW'ers die twijfelen of vertrekken.

Volgens onderzoek is reflectie de sterkste voorspeller van continuïteitsintentie (Wisner et al., 2005). Het is een manier om vrijwilligers te helpen hun positieve en negatieve ervaringen te begrijpen, te integreren met eigen kennis, attitudes, overtuigingen en eerdere ervaringen zodat

zij de missie van de organisatie kunnen volbrengen (Wisner et al., 2005). Reflecteren biedt vrijwilligers een mogelijkheid bewust na te denken over hun ervaringen met anderen en om te onderzoeken wat hun eigen waarden en overtuigingen zijn, tevens de kans om probleemoplossende vaardigheden te ontwikkelen (Einolf, 2018). Zodra vrijwilligers worden geconfronteerd met moeilijke situaties die niet stroken met huidige percepties, zorgt reflectie voor inzicht waardoor het ‘niet stroken van percepties’ geen reden wordt om te stoppen met het vrijwilligerswerk. Het is daarom een hulpmiddel om de vrijwilliger te helpen het goede te zien in de activiteiten van de organisatie. Vanwege de hoge correlatie die Wisner et al. (2005) vinden tussen reflectie en de continuïteitsintentie, wordt ook in huidig onderzoek verwacht dat SIW’ers die blijver meer tevreden zijn over reflectie dan zij die twijfelen of vertrekken.

Werkgerelateerde eisen met betrekking tot tijd worden geassocieerd met een lagere mate van tevredenheid (O’Driscoll, Ilgen en Hildreth, 1992). Onderzoek naar tijd-gerelateerde eisen in relatie met gedrag van vrijwilligers, laat zien dat vrijwilligers met een vaste baan minder bijdragen aan de organisatie wanneer de eisen van het vrijwilligerswerk in conflict zijn met de eisen van de betaalde baan en eigen vrije tijd (Farmer & Fedor, 1999). Uit dit onderzoek blijkt ook dat de vrijwilliger zelf moet kunnen bepalen wanneer en hoelang de inzet wordt uitgeleend aan een activiteit, waarvoor schema-flexibiliteit nodig is. Volgens Wisner et al. (2005) heeft schema-flexibiliteit een direct effect op continuïteitsintentie, waardoor een organisatie die berust op vrijwilligers, zich moet aanpassen aan de schema voorkeuren en beperkingen van de vrijwilligers. Om deze redenen wordt verwacht dat SIW’ers die blijven meer tevreden zijn over schema-flexibiliteit dan diegenen die twijfelen of stoppen.

Tot slot is een beleidsvoering waarin erkenning & beloning voorkomt, belangrijk. Aangezien non-profit organisaties weinig tot geen tastbare beloning en waardering kunnen laten blijken, worden gevoelens van waardering, erkenning en interesse in welzijn belangrijker (Farmer & Fedor, 1999). Het laten blijken van erkenning en waardering over vrijwilligersprestaties draagt bij aan tevredenheid en daarnaast draagt het afgegeven signaal door non-financiële beloningen bij aan continuïteitsintentie (Beirne & Lambin, 2013; Hager & Brudney, 2004; Van IJsselmuiden, 2016; Wisner et al., 2005). Beloning in de zin van terugbetaling van gas, maaltijden, vervoer en andere materialen lijkt de continuïteitsintentie niet te vergroten (Tang et al., 2009). Symbolische beloningen zoals lunches en feestjes hebben wel een positieve correlatie met tevredenheid en daarbij hebben beloningen zoals publiekelijke erkenning een direct effect op continuïteitsintentie (Cnaan & Cascio, 1998; Wisner et al., 2005). Interessant is daarom te onderzoeken hoe de vrijwilligers de vormen van erkenning en beloning ervaren, aangezien een financiële beloning bij SIW ontbreekt. Dit onderzoek vermoedt dat de SIW’ers die blijven meer tevreden zijn over erkenning & beloning dan zij die twijfelen of stoppen.

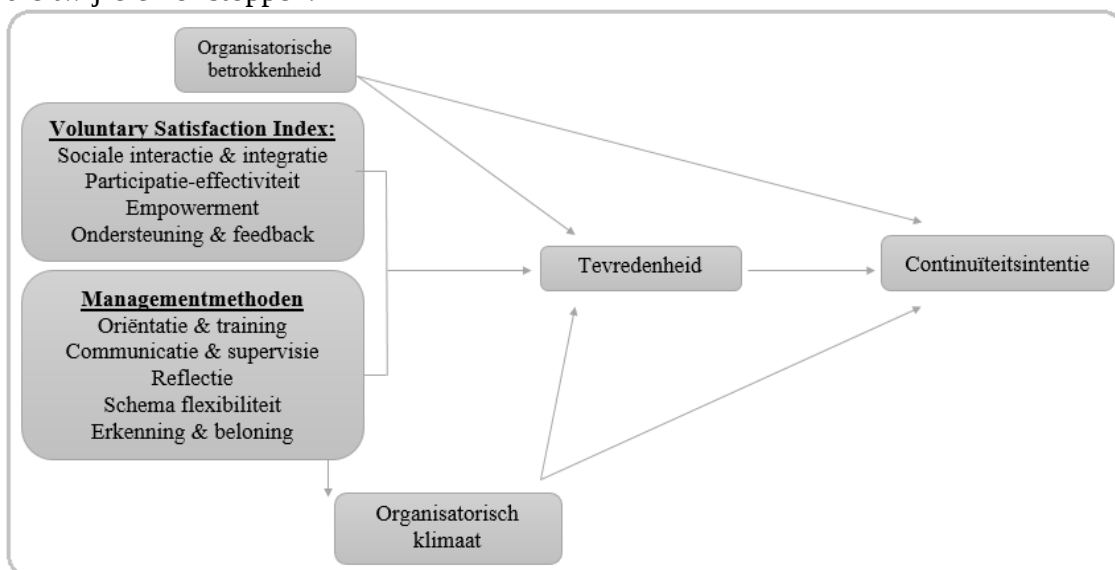
2.4 Organisatorisch Klimaat

‘Organisatorisch klimaat’ is zowel een individueel- als organisatorisch construct waarbij de individuen van een organisatie de cultuur en het klimaat creëren en definiëren (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011, hoofdstuk 1, p. 13). Een organisatieklimaat moet vrijwilligers verwelkomen en hen ervaringen geven die het delen waard zijn (Hobson & Heler, 2007). Het wordt tevens beschreven als het resultaat van de interactie tussen de vrijwilligers en de organisatie waarbij het gaat om het gevoel bij de organisatie te horen evenals het geven om de organisatie (Nencini et al., 2015). Hierom heeft het overlap met eerder omschreven sociale interactie en ondersteuning & feedback. Een positieve perceptie op het organisatieklimaat heeft een positieve invloed op continuïteitsintentie (Nencini et al., 2015). Daarnaast resulteert het opbouwen van positieve relaties met medevrijwilligers in een goed organisatorisch klimaat en tevredenheid, met als gevolg dat die relaties men ervan weerhoudt deze banden te

verbreken waardoor de continuïteitsintentie wordt vergroot (Grube & Piliavin, in: Einolf, 2018). Hierdoor wordt verwacht dat een SIW'ers die blijven een meer positieve houding hebben ten opzichte van het organisatieklimaat dan zij die twijfelen of vertrekken.

2.5 Organisatorische betrokkenheid

Ondanks Organisatorische betrokkenheid meerdere definities kent (Ashleigh & Mansi, 2012), wordt het in huidig onderzoek gedefinieerd als de mate waarin een individu zichzelf identificeert door middel van congruente normen en waarden met een organisatie en haar doelen en de wens het lidmaatschap te behouden om deze doelen te faciliteren (Mowday et al, 1979). Middels het drie-componentenmodel wordt het aangeduid als belangrijkste factor voor continuïteitsintentie waarbij onderscheid wordt gemaakt in affectieve, normatieve en continue betrokkenheid (Meyer & Allen, 1991). Eerder onderzoek wees uit dat de drie componenten correleren met een lagere waarschijnlijkheid tot stoppen met vrijwilligerswerk, maar dat iedere psychologische toestand in variërende mate ervaren kan worden (Allen & Meyer, 1990). Affectieve betrokkenheid duidt op individuele emotionele gehechtheid aan de organisatie, identificatie met en betrokkenheid in de organisatie; het willen blijven. Het heeft een positieve relatie met werktevredenheid en continuïteitsintentie (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002; Nencini et al., 2015; Vecina et al., 2013; Wisner et al., 2005). Het wordt vergroot door vertrouwen in eigen capaciteiten, mogelijkheden en resultaten (Döckel et al., 2006). Normatieve betrokkenheid is het gevoel van morele verplichting om bij de organisatie te blijven die ontstaat ten gevolge van socialisatie en het ontvangen van voordelen die aanleiding geven tot wederdiensten, bijvoorbeeld trainingen (Allen & Meyer, 1990; Döckel et al., 2006; Mester, Visser, Roodt & Kellerman, 2003; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1979; Nencini et al., 2015; Noraazian & Khalip, 2016; O'Reilly & Chatman, 1986). Continue betrokkenheid betreft de gevoelens te moeten blijven wegens economische noodzaak of bijkomende kosten van vertrek (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979). Hoe groter de kosten door te stoppen, hoe kleiner de kans dat men daadwerkelijk stopt. Bijvoorbeeld door het opdoen van vaardigheden die elders niet ingezet hoeven te worden of vermindering van beloning, bijvoorbeeld de geleide vrijwilliger. De gemeenschappelijke factor binnen de drie componenten is de psychologische toestand die a) de relatie van vrijwilligers met de organisatie karakteriseert en b) gevolgen heeft voor de beslissing het lidmaatschap voort te zetten of te beëindigen (Mester et al., 2003; Meyer & Allen, 1991). Hierom wordt verwacht dat SIW'ers die blijven sterker organisatorisch betrokken zijn dan zij die twijfelen of stoppen.



Figuur 1: Conceptueel model determinanten Continuïteitsintentie SIW

2.6 Hypothesen

De verwachting heerst dat vrijwilligers die bij de organisatie willen blijven, meer tevreden zijn over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment en ondersteuning & feedback dan de SIW'ers die twijfelen of stoppen. Dit wordt ook verwacht betreft tevredenheid over managementmethoden, de perceptie op het organisatorisch klimaat en de mate van organisatorische betrokkenheid. Om deze verwachtingen te verifiëren worden onderstaande hypothesen getoetst. Bij aanname van de hypothese ($p < 0,05$) wordt geconcludeerd dat het gemeten construct een voorspellende waarde is van continuïteitsintentie van SIW'ers. Bij verwerping van de hypothese kan dit niet gesteld worden en wordt eventueel gekeken naar aanvullende statistiek.

- 1) **Is tevredenheid over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment en ondersteuning & feedback een voorspeller van de continuïteitsintentie van de SIW'ers?**
 - a) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over sociale interacties dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - b) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over participatie-effectiviteit dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - c) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over empowerment dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - d) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over ondersteuning & feedback dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - e) SIW'ers die blijven hebben een grotere algehele tevredenheid dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
- 2) **Zijn de gebruikte managementmethoden door SIW een voorspeller van continuïteitsintentie van de SIW'ers?**
 - a) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over oriëntatie & training dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - b) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over communicatie & supervisie dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - c) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over reflectie dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - d) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over schema-flexibiliteit dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
 - e) SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over erkenning & beloning dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
- 3) **Is het organisatorische klimaat van SIW een voorspeller van de continuïteitsintentie van de SIW'ers?**
 - a) SIW'ers die blijven hebben een positievere perceptie over het organisatorisch klimaat dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.
- 4) **Is organisatorische betrokkenheid een voorspeller van de continuïteitsintentie van de SIW'ers?**
 - a) SIW'ers die blijven zijn in grotere mate organisatorisch betrokken bij SIW dan SIW'ers die twijfelen of stoppen.

2.7 Aanzet tot onderzoek

Op basis van het theoretisch kader kan gesteld worden dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de continuïteitsintentie en dat dit per organisatie verschillend kan zijn. Hierom is het van belang te onderzoeken welke factoren daadwerkelijk van invloed zijn op de continuïteitsintentie van de SIW'ers om de vraag zo passend mogelijk te kunnen beantwoorden. Om SIW een bevredigend antwoord te geven wordt bovenstaande informatie gebruikt als basis voor het empirisch onderzoek, hetgeen wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3. Methodologie

In de methodologie wordt achtereenvolgens de verantwoording van de onderzoeksmethode, onderzoeksdoelgroep, instrumenten, procedure en de manier van analyse beschreven.

3.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek maakt gebruik van een getrianguleerde methode bestaande uit een gecombineerde dataverzamelmethode van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek bestaat uit de afname van halfgestructureerde open interviews, opgenomen middels audio, in de vorm van een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde centraal staat (Verhoeven, 2011). De interviewvragen zijn gebaseerd op theorie over managementmethoden van Einolf (2018) en heeft als doel te achterhalen welke managementmethoden daadwerkelijk door SIW worden ingezet, om hier vervolgens door de enquête meningen van SIW'ers over te peilen. Dit is het kwantitatieve deel van het onderzoek, namelijk een digitaal surveyonderzoek. Hiervoor is gekozen omdat een survey de meest gebruikte methode is om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen mensen te meten (Verhoeven, 2011). Deze websurvey zorgt daarnaast voor anonimiteit waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden kleiner wordt (Van IJsselmuiden, 2016). Het is tevens makkelijk om een herinnering te sturen, er zijn minder kosten aan verbonden en het gebruikersgemak is groot (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). De onderwerpen van de enquête zijn gebaseerd op het theoretisch kader en op resultaten vanuit de interviews. Een uitgebreide omschrijving van dit instrument volgt in paragraaf 3.3.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit alle 53 medewerkers van SIW. Voor het kwalitatieve onderdeel worden alle vijf bestuursleden uitgenodigd aangezien zij verantwoordelijk zijn voor het beleid dat bepaalt welke managementmethoden worden gebruikt. De enquête wordt bij alle 53 SIW'ers afgenomen. De populatie is gedocumenteerd door SIW waardoor niet gebruik wordt gemaakt van een steekproef maar van de gehele populatie.

Aangezien het onderzoek zowel in de nieuwsbrief van SIW als op medewerkersdag is aangekondigd, wordt verwacht dat een groot deel van alle SIW'ers op de hoogte is van dit onderzoek. De SIW'er kreeg tevens de kans kennis te maken met de onderzoeker, hetgeen deelname kansen vergroot (Verhoeven, 2011). Bereidheid van deelname aan het interview is groot aangezien drie bestuursleden tijdens medewerkersdag zelf interviews hebben aangeraden. Wat betreft de enquête, deze bevat een motiverende introductie waarin het belang van deelname wordt benadrukt. Bovendien verwacht men dat vrijwilligers tevreden willen zijn binnen de organisatie waar zij 'werkzaam' zijn, waardoor het meer dan logisch lijkt dat iedere SIW'er baat heeft bij dit onderzoek. Toch moet er ook rekening gehouden worden met medewerkers die niet deelnemen aan het onderzoek. Door deze benodigde voorzichtigheid over het aantal daadwerkelijke respondenten, wordt de respons geschat op 80 procent.

3.3 Onderzoeksinstrument

Het halfgestructureerde open interview bestaat uit een reeks vragen gerelateerd aan het theoretisch kader (Zie Interview Bijlage 3). Aangezien de meningen en bevindingen van de bestuursleden van belang zijn, is het belangrijk door te kunnen vragen, hetgeen door een halfgestructureerd interview mogelijk is. Hierbij is het voor het opstellen van passende interviewvragen noodzaak over kennis over de organisatie te beschikken, waardoor de onderzoeker informatiemiddag en medewerkersdag heeft bijgewoond. Middels het theoretisch kader zijn de volgende interviewonderwerpen opgesteld: algemene informatie over de plaats van de geïnterviewde binnen SIW, aansprakelijkheidsverzekering van SIW, duidelijke en kwalitatieve vrijwilligersrollen- en functies, screening & matching, oriëntatie, training, communicatie & supervisie en tot slot eigen input vanuit het bestuurslid.

Aan de hand van het theoretisch kader en interviewresultaten is een enquête samengesteld in de vorm van een websurvey, gemaakt middels thesistools.nl (Zie Bijlage 4). De enquête bestaat uit gevalideerde meetschalen, hetgeen de betrouwbaarheid en interne validiteit tracht te vergroten (Verhoeven, 2011). De te meten constructen zijn sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment, organisatorische ondersteuning & feedback, algemene tevredenheid, oriëntatie & training, communicatie & supervisie, reflectie, schema-flexibiliteit, erkenning & beloning, organisatorisch klimaat en tot slot organisatorische betrokkenheid. Vanuit praktisch oogpunt zijn enkele meetschalen verkleind. De keuze op weglaten van items is gebaseerd op de concreetheid ervan.

Tevredenheid over sociale interactie (socint), participatie-effectiviteit (partef), empowerment (emp) en organisatorische ondersteuning & feedback (orgond) wordt gemeten middels aparte meetschalen die zijn gebaseerd op vragen uit de VSI van Galindo-Kuhn en Guzley (2002) in combinatie met vragen van Wisner et al. (2005). Correcte vertaling tevens ondersteunende verantwoording van de VSI komt vanuit onderzoek van Van IJsselmuiden (2016). De schalen worden beantwoord middels een 5-puntlikertschaal, met een range van ‘zeer ontevreden – ontevreden – ontevreden noch tevreden – tevreden – zeer tevreden’. Vragen die voorkomen zijn bijvoorbeeld in welke mate men tevreden is over de tijd die wordt doorgebracht met medevrijwilligers (socint), over de waarde van eigen bijdrage aan de organisatie (partef), over de kans die men krijgt nieuwe dingen te leren (emp) en over de begeleiding die men krijgt vanuit de organisatie (orgond). Het meten van tevredenheid over oriëntatie & training (train) geschiedt via de schaal van Wisner et al. (2005) in combinatie met vraagstellingen gebaseerd op het theoretisch kader, bijvoorbeeld ‘Vrijwilligers krijgen voldoende trainingsuren tijdens hun tijd bij de organisatie.’ De schalen algemene tevredenheid (algtev), reflectie (reflc), schema-flexibiliteit (flex) en erkenning & beloning (erk) zijn ook gebaseerd op Wisner et al. (2005) waarbij gebruik gemaakt wordt van een 5-puntlikertschaal met een range van ‘helemaal mee oneens – mee oneens – oneens noch eens – mee eens – helemaal mee eens’. Vragen die voorkomen zijn in welke mate men het eens is met stellingen zoals ‘Ik ben tevreden met hoe SIW als geheel wordt geleid’ (algtev) en ‘Ik weet wat er van mij wordt verwacht binnen de organisatie’ (comsup) en ook ‘Vrijwilligers ontvangen feedback vanuit de organisatie over de impact van hun werk’ (reflc) en bijvoorbeeld de mate waarin men het eens is met de stelling ‘De organisatie erkent uitstekende vrijwilligers’ (erk). De perceptie over organisatorisch klimaat (orgk) wordt gemeten aan de hand van de Relational Organizational Climate (ROC) van Nencini et al. (2015), bijvoorbeeld door op een 5-puntlikertschaal aan te geven in hoeverre men het eens is met de stelling ‘Het bestuur overweegt zorgvuldig de impact van elke beslissing op het leven van de vrijwilligers’ (Orgk). De antwoordrange gaat van ‘helemaal mee oneens – mee oneens – oneens noch mee eens – mee eens – helemaal mee eens’. Sommige items hebben overlap met de tevredenheids-schalen sociale interactie en

ondersteuning & feedback. Hierom worden vragen van de drie meetschalen samengevoegd om dubbele vragen in de enquête te voorkomen. Desbetreffende items zijn socint2, socint3, orgond3, orgond4 en orgond5. Organisatorische betrokkenheid (orgb) wordt gemeten aan de hand van de vragenlijst van Mowday et al. (1997), hergebruikt door Vecina et al. (2013). Ondanks Allen en Meyer (1990) een uitgebreide schaal hebben ontwikkeld waarin alle drie de componenten van betrokkenheid worden gemeten, is vanwege het aantal vragen gekozen voor de kortere doch valide schaal van Mowday et al. (1997). Continuïteitsintentie wordt gemeten middels vragen van Van IJsselmuiden (2016) en Wisner et al. (2005), waardoor respondenten worden ingedeeld in drie groepen, namelijk SIW'ers bij SIW blijven, SIW'ers die twijfelen om te blijven en SIW'ers die vertrekken. Om eventueel gedetailleerdere vergelijkingen te kunnen maken betreft de drie continuïteitsintentiegroepen (SIW'ers die blijven, twijfelen of stoppen) is demografische informatie gevraagd, namelijk geslacht, leeftijd, aantal actieve jaren bij SIW, aantal uren besteed aan SIW per maand, het hebben van een betaalde baan, het bekleden van een bestuursfunctie, in welke werkgroep men actief is en tot slot of men een regiospecialist, mentor of coördinator is.

3.4 Procedure

De herhaalbaarheid van het onderzoek wordt vergroot door een uitgebreide omschrijving van de procedure te beschrijven. Aan de hand van het theoretisch kader en informatie vanuit de informatie- en medewerkersdag van SIW is het interview opgesteld. Vervolgens worden de bestuursleden door de onderzoeker via mail uitgenodigd een datum voor het interview te prikken in week 40 of 41 van 2018 (Zie Uitnodigingsmail Bijlage 1). Het interview wordt vervolgens afgenomen op het hoofdkantoor te Utrecht. Per interview staat 50 minuten gepland en in overeenstemming met de geïnterviewde wordt het via audio opgenomen om de antwoorden later beter te kunnen analyseren. Aan de hand van de antwoorden van het interview wordt een selectie gemaakt van onderwerpen die aan bod komt in de enquête. Het aanbieden van de enquête geschiedt ook via SIW-mail waarin men wordt verzocht te klikken op bijgevoegde link van thesistools, die men doorstuurt naar de online enquête, enkel zichtbaar voor de doelgroep van dit onderzoek (Zie Uitnodigingsmail Bijlage 2). Dit geschiedt op de ochtend van 23/10/2018. Voor invulling heeft de SIW'er twee werkweken de tijd. Na één week wordt eenmalig een herinnering gestuurd. Nadat de enquête offline wordt gehaald (06/11/2018, 23:59uur) worden alle gegevens, verkregen in een Excel-bestand van thesistools.nl, ingevoerd in de datamatrix van SPSS. Deze data wordt geanalyseerd middels verschillende toetsen in SPSS, om eerder genoemde hypothesen te toetsen waardoor antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen. Na verwerpen of aannemen van de hypothesen kan een conclusie worden getrokken betreft de onderzoeksvraag en een aanbeveling worden geschreven voor de organisatie.

3.5 Uitvoering

Na uitnodiging van de bestuursleden voor het interview hebben vier bestuursleden geantwoord en deelgenomen. Eén bestuurslid heeft geen respons gegeven, waarschijnlijk wegens een vrijwilligersreis in Azië. Echter heeft deze persoon wel reactie gegeven op de uitnodiging voor de enquête, waaruit blijkt dat eerdere mails hoogstwaarschijnlijk wel ontvangen zijn. De afname van de interviews verliep voorspoedig en duurde tussen 1 en 1.5 uur, iets langer dan gedacht. Na afname is de selectie van managementmethoden gemaakt waarna de enquête is opgesteld. Zoals de procedure omschrijft zijn alle SIW'ers op dinsdag 23/10/2018 08:55uur via SIW-mail uitgenodigd om de enquête in te vullen. Maandag 29/10/2018 hebben 16 SIW'ers de enquête ingevuld, waarna dinsdag 30/10/2018 08:05uur een herinneringsmail is verzonden (Zie Bijlage 2). Na twee weken bleek het respondentenaantal wederom laag, waardoor de invultermijn werd verlengd naar 11/11/2018,

23:59uur waarbij de SIW'ers nogmaals zijn uitgenodigd via SIW-mail door de voorzitter van SIW. Dit om het belang van deelname wellicht meer kracht bij te zetten (Zie Uitnodigingsmail Bijlage 5). Advies voor een belronde werd middels gegronde argumenten vanuit de organisatie betreft privacy afgeraden en daarom niet uitgevoerd. Na offline halen van de enquête op 11/11/2018 23:59uur zijn de resultaten ingevoerd in SPSS, via de kopieerselectie om fouten te voorkomen. Vervolgens zijn analyses uitgevoerd ter toetsing van de hypothesen en beantwoording van de onderzoeksvraag. Op basis hiervan zijn conclusies getrokken en is een aanbeveling geschreven.

3.6 Analyses

Alvorens de toetsing van de hypothesen zijn in SPSS de items comsup2, flex3, erk4, orgb4 en orgb8 gehercodeerd. Hierna is per meetschaal de interne consistentie bepaald (Hoofdstuk 4, Tabel 2), waarbij een Cronbach's Alpha groter of gelijk aan 0,60 voldoende is binnen tevredenheidsonderzoek (Verhoeven, 2011). Op basis van de interne homogeniteit zijn de meest betrouwbare meetschalen samengesteld, waarvan tevens het gemiddelde is berekend per continuïteitsintentiegroep (Hoofdstuk 4, Figuur 2). Missing values zijn vervangen door case gemiddelden. Hierna is middels een frequentieanalyse de respons van het onderzoek in kaart gebracht evenals de continuïteitsintentie-verdeling onder de respondenten (Hoofdstuk 4, Tabel 1). Vervolgens zijn alle hypothesen getoetst met behulp van de enkelvoudige variantieanalyse (ANOVA) en de LSD post-hoc vergelijking. Met de ANOVA is geanalyseerd of er een significant verschil bestaat betreft de gemiddelde scores tussen de continuïteitsintentiegroepen ($p < 0,05$) (Zie Tabel 3). Met de post-hoc methode is vervolgens geanalyseerd welke continuïteitsintentiegroepen van elkaar verschillen, hetgeen nodig is om de hypothese aan te nemen of te verwerpen. Bij verwerping van de hypothese wordt eventuele aanvullende statistiek uitgevoerd om toch aan de opdrachtgever een concreet beeld te kunnen schetsen over het betreffende construct.

Hoofdstuk 4. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk bevat naast een weergave van het aantal respondenten ook een overzicht van de Cronbach's Alpha, gemiddelde scores, significantieniveau van de meetschalen en een weergave van welke continuïteitsintentiegroepen van elkaar verschillen.

4.1 Respons

De enquête is verzonden naar 53 SIW'ers, waarvan 28 SIW'ers hem hebben ingevuld. Dit is wat betreft de verwachting van 80% respons onvoldoende. Doch is een respons van 45% voldoende bruikbaar als handvat om verbeteringen in te zetten, waardoor de respons van dit onderzoek van 52,8% voldoende is (Verhoeven, 2011). De respons is weergegeven in Tabel 1 inclusief onderscheid in mannen, vrouwen en continuïteitsintentie.

Tabel 1

Aantal respondenten inclusief continuïteitsintentie

Continuïteitsintentie	Man	Vrouw	Frequentie	Percentage
Blijft actief	6	6	12	42,9
Twijfelt	7	7	14	50,0
Stopt	1	1	2	7,1
Totaal	14	14	28	100,0

4.2 Cronbach's Alpha

Vervolgens is de interne consistentie bepaald middels de Cronbach's Alpha analyse (Tabel 2). Door een te lage homogeniteit van de schaal schema-flexibiliteit, die ook na verwijderen van

bepaalde items geen voldoende Cronbach's Alpha bereikt, wordt deze variabele verder niet meegenomen in het onderzoek. De overige meetschalen zijn onaangetast wegens een voldoende Cronbach's Alpha.

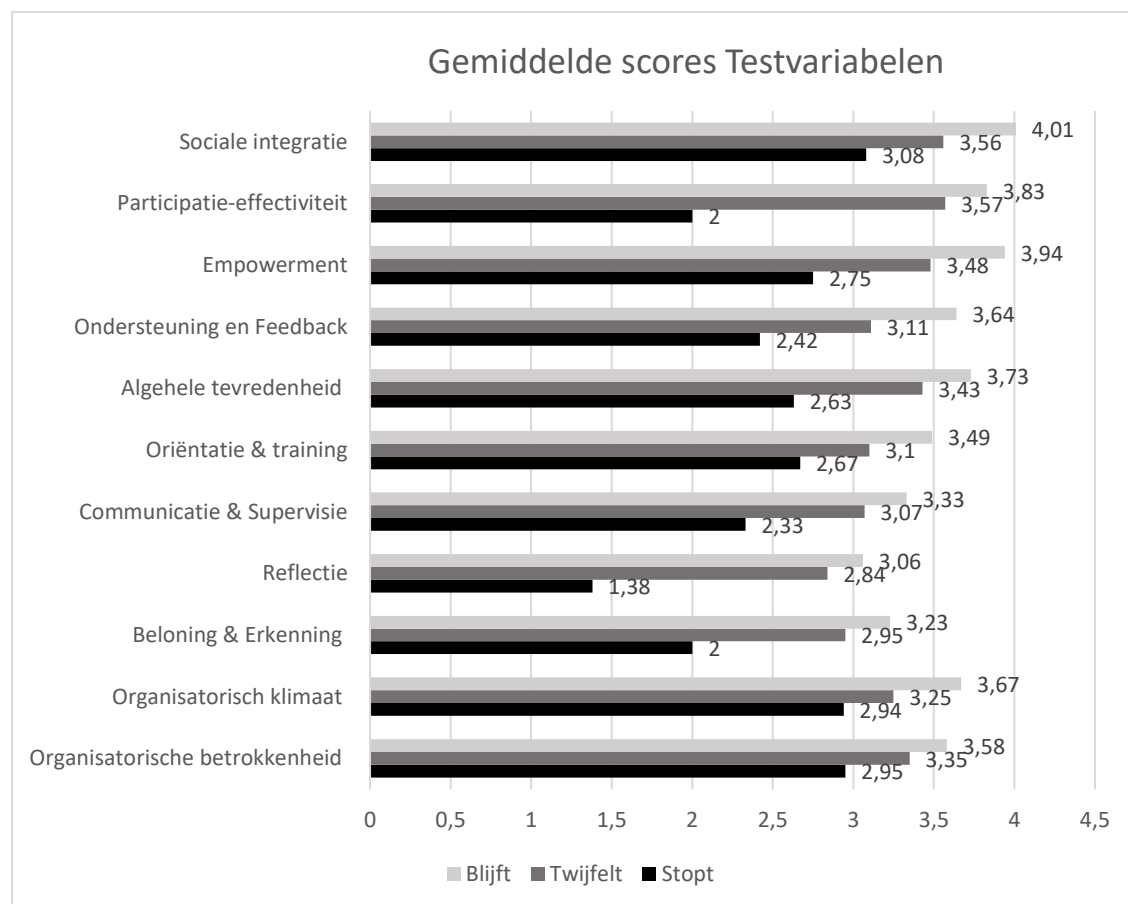
Tabel 2

Cronbach's Alpha per variabele meetschaal

Construct	Variabele	Cronbach's Alpha
Tevredenheid	Sociale interactie	,723
	Participatie-effectiviteit	,806
	Empowerment	,804
	Ondersteuning & feedback	,806
	Algemene tevredenheid	,755
Managementmethoden	Oriëntatie & training	,756
	Communicatie & supervisie	,701
	Reflectie	,810
	Schema-flexibiliteit	,469
	Erkenning & beloning	,796
Organisatorisch Klimaat	Orgk	,698
Organisatorische Betrokkenheid	Orgb	,794

4.3 Verschil in gemiddelden

Uit de enquête resultaten blijkt dat de groep SIW'ers die wil blijven gemiddeld hoger scoort op iedere variabele dan de SIW'ers die twijfelen om te blijven en de SIW'ers die vertrekken (Figuur 2). Zie bijlagen voor de standaarddeviaties.



Figuur 2: Gemiddelde score per testvariabele

Om te toetsen of de gemiddelde scores significant van elkaar verschillen ($p < 0,05$), is ten eerste de ANOVA ingezet (Tabel 3). Deze tabel geeft weer dat er significante verschillen bestaan tussen de scores wat betreft tevredenheid over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment, ondersteuning & feedback, algehele tevredenheid, reflectie en de perceptie over het organisatorisch klimaat. Geen verschil wordt gevonden wat betreft oriëntatie & training, communicatie & supervisie, erkenning & beloning en organisatorische betrokkenheid. Over schema-flexibiliteit kan niets gezegd worden wegens een te lage homogeniteit.

Tabel 3

Enkelvoudige variantieanalyse over de scores van de continuïteitsintentiegroepen

Construct	Variabele	F-waarde	ANOVA Sig.
Tevredenheid	Sociale interactie	5,962	0,008
	Participatie-effectiviteit	9,713	0,001
	Empowerment	6,028	0,007
	Ondersteuning & feedback	5,769	0,009
	Algehele tevredenheid	3,593	0,042
Managementmethoden	Oriëntatie & training	3,061	0,065
	Communicatie & supervisie	2,604	0,094
	Reflectie	6,513	0,005
	Erkenning & beloning	2,792	0,080
Organisatorisch Klimaat	Organisatorisch Klimaat	4,128	0,028
Organisatorische Betrokkenheid	Organisatorische Betrokkenheid	2,320	0,681*

*Gevonden waarde m.b.v. de Brown-Forsythe methode i.p.v. de ANOVA (Zie paragraaf 4.3.4).

Na aantonen van significante verschillen is de LSD post-hoc vergelijking gebruikt om per variabele na te gaan welke continuïteitsintentiegroepen van elkaar verschillen (Tabel 4).

4.4 Verschil tussen SIW'ers die blijven en twijfelen of stoppen, per onderzoeksvraag

Tabel 4 laat zien tussen welke continuïteitsintentiegroepen een significant verschil bestaat (Sig. LSD $< 0,05$). Aangezien geen significant verschil bestaat in de scores op oriëntatie & training, communicatie & supervisie, erkenning & beloning en organisatorische betrokkenheid, worden deze variabelen niet meegenomen in de tabel.

Tabel 4

Significantieniveau tussen SIW'ers die blijven, twijfelen en stoppen.

Variabele	Intentie	Intentie	Sig. LSD
Sociale interactie	Ik blijf	Ik twijfel	,013
		Ik stop	,009
	Ik twijfel	Ik blijf	,013
		Ik stop	,156
	Ik stop	Ik blijf	,009
		Ik twijfel	,156
Participatie-effectiviteit	Ik blijf	Ik twijfel	,233
		Ik stop	,000
	Ik twijfel	Ik blijf	,233
		Ik stop	,001
	Ik stop	Ik blijf	,000
		Ik twijfel	,001
Empowerment	Ik blijf	Ik twijfel	,026
		Ik stop	,005
	Ik twijfel	Ik blijf	,026

	Ik stop	Ik stop	,068
		Ik blijf	,005
		Ik twijfel	,068
Ondersteuning & Feedback	Ik blijf	Ik twijfel	,021
		Ik stop	,007
	Ik twijfel	Ik blijf	,021
		Ik stop	,107
	Ik stop	Ik blijf	,007
		Ik twijfel	,107
Algehele tevredenheid	Ik blijf	Ik twijfel	,183
		Ik stop	,016
	Ik twijfel	Ik blijf	,183
		Ik stop	,068
	Ik stop	Ik blijf	,016
		Ik twijfel	,068
Reflectie	Ik blijf	Ik twijfel	,363
		Ik stop	,001
	Ik twijfel	Ik blijf	,363
		Ik stop	,004
	Ik stop	Ik blijf	,001
		Ik twijfel	,004
Organisatorisch Klimaat *	Ik blijf	Ik twijfel	,024
		Ik stop	,039
	Ik twijfel	Ik blijf	,024
		Ik stop	,350
	Ik stop	Ik blijf	,039
		Ik twijfel	,350

4.4.1 Tevredenheid

Variabelen waar een significant verschil is aangetoond tussen de continuïteitsintentiegroepen is ten eerste sociale interactie ($F = 5,962$; $p = 0,008$). Uit de post-hoc vergelijking volgens de LSD-methode blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,013$) en ook tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,009$). Geen verschil wordt aangetoond tussen mensen die twijfelen en stoppen ($p = 0,156$).

Participatie-effectiviteit kent een significant verschil tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 9,713$; $p = 0,001$). Uit de post-hoc vergelijking blijkt dat er wel een significant verschil bestaat tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,000$) evenals tussen mensen die twijfelen en stoppen ($p = 0,001$), maar niet tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,233$).

Er bestaat ook een significant verschil in empowerment tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 6,028$; $p = 0,007$). Uit de post-hoc vergelijking blijkt dat er een significant verschil bestaat tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,005$) en ook tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,026$) maar niet tussen de mensen die twijfelen en stoppen ($p = 0,068$).

Ook wordt een significant verschil aangetoond in ondersteuning & feedback tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 5,769$; $p = 0,009$). De post-hoc vergelijking laat een significant verschil zien tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,007$) en ook tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,021$) maar niet tussen de mensen die stoppen en twijfelen ($p = 0,107$).

Tot slot bestaat er een significant verschil in algehele tevredenheid tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 3,593$; $p = 0,042$). De post-hoc vergelijking laat een significant verschil zien tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,016$) maar niet tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,183$) en ook niet tussen de mensen die stoppen en twijfelen ($p = 0,068$).

4.4.2 Managementmethoden

Enkel wat betreft reflectie bestaat een significant verschil tussen de groepen ($F = 6,513$; $p = 0,005$). Uit de post-hoc vergelijking blijkt een significant verschil te bestaan tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,001$) en ook tussen de mensen die twijfelen en stoppen ($p = 0,004$) maar niet tussen de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,363$).

Er wordt geen significant verschil gevonden in de gemiddelde scores tussen de continuïteitsintentiegroepen wat betreft oriëntatie & training ($F = 3,061$; $p = 0,065$), communicatie & supervisie ($F = 2,604$; $p = 0,094$) en erkenning & beloning ($F = 2,792$; $p = 0,080$).

4.4.3 Organisatorisch klimaat

Er bestaat een significant verschil in de perceptie over het organisatorisch klimaat tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 4,128$; $p = 0,028$). De post-hoc vergelijking toont aan dat er een significant verschil bestaat tussen zowel de mensen die blijven en twijfelen ($p = 0,024$) als tussen de mensen die blijven en stoppen ($p = 0,039$) maar niet tussen de mensen die stoppen en twijfelen ($p = 0,350$).

4.4.4 Organisatorische betrokkenheid

Doordat de variantie tussen de scores van de continuïteitsintentiegroepen wat betreft organisatorische betrokkenheid niet homogeen is, moet in plaats van de ANOVA de Brown-Forsythe-methode worden gebruikt (Tabel 5). Deze methode wordt gebruikt aangezien deze, in tegenstelling tot de ANOVA, wel geschikt is voor de bepaling van een significant verschil bij scores waarvan de variantie niet homogeen is. Uit deze test blijkt dat organisatorische betrokkenheid geen verschil kent tussen de continuïteitsintentiegroepen ($F = 2,320$; $p = 0,681$).

4.5 Aanvullende Statistiek

Paragraaf 4.4 (Tabel 3) laat zien dat er geen verschil bestaat tussen groepen wat betreft vier managementmethoden en organisatorische betrokkenheid. Hierom is het interessant om te onderzoeken hoe tevreden de SIW'ers zijn over deze variabelen, weergegeven in Tabel 5. Cumulatieve percentages zijn weergegeven in Bijlage 6.

Tabel 5

Mean, Median & Std. Deviation van de variabelen zonder significant verschil

	Oriëntatie & training	Communicatie & supervisie	Erkenning & beloning	Organisatorische betrokkenheid
Mean	3,23	3,13	3	3,42
Median	3,25	3,17	3	3,4
Std. Deviation	0,56	0,62	0,74	0,43
N	28	28	28	28

Met een range van 1 tot 5 is de hoogst behaalde gemiddelde score 3,42 (Tabel 5). In combinatie met de tabellen in Bijlage 7 kan gezien worden dat op de schaal oriëntatie &

training de SIW'ers een gemiddelde score hebben van 3,23. Van alle SIW'ers scoort 39,3% gemiddeld lager dan 3,00. Communicatie & supervisie kent een gemiddelde score van 3,13 waarbij exact 50% van alle SIW'ers lager scoort dan 3,00. Erkenning & beloning kent een gemiddelde score van 3,00 waarbij ruim 50% van alle SIW'ers lager scoort dan 3,00. Tot slot kent organisatorische betrokkenheid een gemiddelde van 3,42 waarbij ruim 80% van de SIW'ers gemiddeld hoger scoort dan 3,00. Van alle SIW'ers scoort 39,3% bovengemiddeld.

Hoofdstuk 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was ten eerste het in kaart brengen van de mate van continuïteitsintentie van de SIW'ers en het in kaart brengen van voorspellende factoren van continuïteitsintentie. Ten tweede was het doel om antwoord te bieden op de vraag welke aanpassingen SIW kan maken om de verbinding tussen zowel de huidige als toekomstige SIW'er en de organisatie te versterken. Dit antwoord wordt gegeven op basis van de conclusie. De discussie behandelt vervolgens de beperkingen van het onderzoek waarna het hoofdstuk wordt met aanbevelingen voor zowel de opdrachtgever als vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

5.1.1 Tevredenheid

Er is onderzocht of tevredenheid over sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment, ondersteuning & feedback en algehele tevredenheid voorspellende factoren zijn van de continuïteitsintentie van SIW'ers (Hypothese 1A – 1E).

In lijn met de onderzoeken van Beirne & Lambin (2013) en Wisner et al. (2005) heeft het huidige onderzoek aangetoond dat vrijwilligers die zeggen bij de organisatie te willen blijven, meer tevreden zijn over sociale interacties dan diegenen die aangeven hierover te twijfelen en te willen stoppen (Hypothese 1A). Dit betekent dat tevredenheid over sociale interacties een voorspellende waarde is van continuïteitsintentie. Ook in overeenstemming met eerder onderzoek van Galindo-Kuhn & Guzley (2002) en Van IJsselmuiden (2016) blijkt uit huidig onderzoek dat SIW'ers die blijven meer tevreden zijn over participatie-effectiviteit dan mensen die stoppen (Hypothese 1B). Dit betekent dat tevredenheid over participatie-effectiviteit een voorspellende factor is van continuïteitsintentie. Door deze onderzoeken wordt ook empowerment gerelateerd aan een hoge mate van continuïteitsintentie (Galindo-Kuhn & Guzley, 2002; Van IJsselmuiden, 2016; Wisner et al., 2005), wat door huidig onderzoek wordt bevestigd (Hypothese 1C). SIW'ers die blijven zijn namelijk meer tevreden over empowerment dan SIW'ers die twijfelen en stoppen, hetgeen betekent dat tevredenheid over empowerment een voorspellende factor is van continuïteitsintentie. In lijn met de onderzoeken van Galindo-Kuhn & Guzley (2002) en Van IJsselmuiden (2016) heeft het huidige onderzoek gevonden dat SIW'ers die zeggen te blijven, meer tevreden zijn over ondersteuning & feedback dan vrijwilligers die zeggen te twijfelen of stoppen (Hypothese 1D). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat tevredenheid over ondersteuning & feedback een voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers. Tot slot wordt in overeenstemming met onderzoek van Wisner et al. (2005) door het huidige onderzoek aangetoond dat vrijwilligers die blijven meer algehele tevredenheid laten zien dan de vrijwilligers die twijfelen en stoppen (Hypothese 1E). Dit betekent dat algehele tevredenheid een voorspellende factor is van continuïteitsintentie van SIW'ers.

5.1.2 Managementmethoden

Theorie wijst uit dat oriëntatie & training, communicatie & supervisie, reflectie, schema-flexibiliteit en erkenning & beloning behoren tot de beste managementmethoden ter behoud

van vrijwilligers (Einolf, 2018; Wisner et al., 2005). Deze relatie is in huidig onderzoek getoetst (Hypothese 2A – 2E).

Ondanks diverse onderzoeken een positieve relatie vinden tussen oriëntatie & training en continuïteitsintentie (Newton et al., 2014; Tang et al., 2009; Wisner et al., 2005), wordt dit in huidig onderzoek niet gevonden (Hypothese 2A). SIW'ers die blijven zijn namelijk niet meer tevreden hierover dan mensen die twijfelen en stoppen. Dit betekent dat oriëntatie & training geen voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers. Ook blijkt uit huidig onderzoek, in tegenstelling tot onderzoek van Farmer & Fedor (1999) en Hobson & Heler (2007), dat communicatie & supervisie geen relatie kent met continuïteitsintentie van SIW'ers (Hypothese 2B). SIW'ers die blijven zijn namelijk niet meer tevreden over communicatie & supervisie dan de mensen die twijfelen en stoppen, hetgeen betekent dat communicatie & supervisie geen voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers. Wel blijkt, in lijn met onderzoek van Wisner et al. (2005), dat reflectie een relatie kent met de continuïteitsintentie van SIW'ers (Hypothese 2C). SIW'ers die blijven zijn meer tevreden over reflectie dan SIW'ers die twijfelen en stoppen, hetgeen betekent dat reflectie een voorspellende waarde is van de continuïteitsintentie van SIW'ers. Wat betreft schema-flexibiliteit (Hypothese 2D) kan wegens een zwakke interne consistentie geen uitspraak worden gedaan. Tot slot, hoewel verschillende onderzoeken het belang van erkenning & beloning van vrijwilligersprestaties benadrukken (Beirne & Lambin, 2013; Hager & Brudney, 2004; Van IJsselmuiden, 2016; Wisner et al., 2005), wordt in huidig onderzoek geen verband gevonden (Hypothese 2E). SIW'ers die blijven zijn niet meer tevreden over erkenning & beloning dan de SIW'ers die twijfelen en stoppen. Dit betekent dat erkenning & beloning geen voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers.

5.1.3 Organisatorisch klimaat

Uit eerder onderzoek bleek dat een positieve perceptie op het organisatorisch klimaat een gunstig effect heeft op continuïteitsintentie (Nencini et al., 2015). In overeenstemming hiermee wordt in huidig onderzoek ook een relatie gevonden (Hypothese 3A), namelijk omdat is gebleken dat SIW'ers die aangeven te willen blijven een positievere perceptie hebben op het organisatorisch klimaat dan de SIW'ers die twijfelen en stoppen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de perceptie over het organisatorisch klimaat een voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers.

5.1.4 Organisatorische betrokkenheid

Tegenstrijdig met eerder genoemd onderzoek waarin een verband wordt gevonden tussen continuïteitsintentie en organisatorische betrokkenheid (Mester et al., 2003; Meyer & Allen, 1991; Vecina et al., 2013), wordt in huidig onderzoek geen verband gevonden. Mensen die zeggen te blijven bij SIW zijn niet in sterkere mate betrokken bij de organisatie dan mensen die twijfelen en stoppen (Hypothese 4A). Dit betekent dat de mate van organisatorische betrokkenheid geen voorspellende factor is van de continuïteitsintentie van SIW'ers. Desalniettemin blijkt een groot deel van de SIW'ers (80%) betrokken te zijn bij SIW, waardoor wel antwoord gegeven kan worden op de vraag van de opdrachtgever, namelijk in hoeverre de SIW'er betrokken is bij SIW. Het blijkt dat 39,3% een bovengemiddelde sterkte van organisatorische betrokkenheid laat zien, ondanks dit niets zegt over de continuïteitsintentie.

Terugkomend op het primaire doel van dit onderzoek kan geconstateerd worden dat dit behaald is. Passende antwoorden kunnen worden gegeven ten aanzien van de verbinding tussen SIW en haar vrijwilligers en de versterking hiervan. Voorspellende factoren op de

continuïteitsintentie zijn sociale interactie, participatie-effectiviteit, empowerment, ondersteuning & feedback, reflectie en organisatorisch klimaat. Hiermee heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het begrijpen van de verbinding tussen vrijwilligers en hun organisatie, hetgeen cruciaal is voor vrijwilligersbehoud (Beirne & Lambin, 2013). De onderzoeksresultaten hebben daarmee tot meer kennis geleid voor de opdrachtgever van het onderzoek wegens nieuwe inzichten in de meningen en opinies van de SIW'er. Tot slot wordt door deze nieuwe kennis de secundaire doelstelling behaald, namelijk antwoord bieden op de vraag welke aanpassingen SIW kan maken om de verbinding tussen de huidige en toekomstige SIW'ers en de organisatie te versterken (Zie aanbevelingen). Met behulp van deze aanbevelingen kan gericht aandacht worden besteedt aan de continuïteitsintentie van de SIW'er om het grote verloop van SIW'ers in de toekomst terug te dringen.

5.2 Discussie

5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Naar aanleiding van het onderzoek zijn enkele factoren te noemen waardoor de conclusie met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moet worden. Aan het kwalitatieve deel van het onderzoek hebben bestuursleden deelgenomen, waardoor enkel één kant van de vraagstelling werd belicht. Het was beter geweest als niet-bestuursleden het interview hadden gedaan aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de verdiepende invulling en uitvoering van de managementmethoden. Ten tweede hadden interviews met SIW'ers aanvullende informatie kunnen geven aangezien uit een reactiemail op de enquête bleek dat sommige SIW'ers geen vertrouwen hadden in de achterliggende gedachte van het onderzoek door interne en persoonlijke kwesties. Hierop gebaseerd waren interviews wellicht beter geweest dan een enquête vanwege de mogelijkheid tot doorvragen (Verhoeven, 2011). Ten aanzien van de enquête is een aantal verbeterpunten te noemen. Ten eerste waren respondenten niet verplicht iedere vraag te beantwoorden, hetgeen voor item-non-respons heeft gezorgd (Verhoeven, 2011). Hetzelfde geldt voor de afwezigheid van de antwoordmogelijkheid 'niet van toepassing'. In week twee heeft een SIW'er via mail aangegeven de enquête gestopt te zijn middels gebrek hieraan, hetgeen dus heeft geresulteerd in non-respons. Een andere opmerking via mail ging over item 12, namelijk de vervulling van een bestuursfunctie waarover onduidelijk was of deze functie wel of niet SIW betrof. Hierdoor zijn resultaten verkregen op deze vraag niet meegenomen in de analyses. De onderzoeker heeft daarnaast via de opdrachtgever vernomen dat enkele SIW'ers de anonimiteit van de enquête in twijfel trokken, waardoor moet worden aangenomen dat dit heeft kunnen leiden tot non-respons. De non-respons is in totaal 48,2%. Deze hoge mate van non-respons kan de resultaten en de conclusies hebben beïnvloed (Verhoeven, 2011). Tot slot moet worden meegenomen dat tijdens de medewerkersdag in november, waar ook de voorlopige resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd, de onderzoeker ontdekte dat niet iedere medewerker van SIW wordt gezien als SIW'er, waardoor de kans groot is dat bepaalde medewerkers die zich ten harte inzetten voor de organisatie, geen uitnodiging voor de enquête hebben gekregen aangezien zij niet in de mailinglijst staan omdat zij niet worden omschreven als 'medewerker van SIW' maar als vrijwilliger. Hierdoor kan niet 100% betrouwbaar worden gegeneraliseerd.

5.2.2 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Betrouwbaarheid wordt evenals validiteit en bruikbaarheid altijd in twijfel getrokken bij kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Het gaat immers om meningen en belevingen van mensen die over tijd kunnen veranderen. Doch, ter vergroting van de betrouwbaarheid van het half open gestructureerde interview zijn alle gestelde vragen te herleiden op het theoretisch kader en zijn bij uitvoering alle methoden en stappen goed geregistreerd, namelijk middels

audio-opname. Hierdoor wordt zowel de betrouwbaarheid als validiteit verhoogd (Verhoeven, 2011). Tevens is het mogelijk dit interview te herhalen hetgeen de bruikbaarheid, herhaalbaarheid en betrouwbaarheid verhoogt. Een kritische vraag hierbij kan zijn of de gebruikte vragen tijdens het interview genoeg informatie hebben verschaft ter invulling van de enquête. Ook kunnen sociaal wenselijke antwoorden voorkomen tijdens een interview hetgeen de validiteit kan beïnvloeden. Doch kan de validiteit gewaarborgd worden omdat de interviews zijn afgenomen bij vrijwilligers die werkzaam zijn binnen SIW (Verhoeven, 2011).

Betrouwbaarheid van het kwantitatieve onderzoek wordt deels bepaald door de homogeniteit van de enquête-items. Bij een Cronbach's Alpha hoger dan 0,60 is de interne consistentie voldoende. Bij het construct schema-flexibiliteit is dit niet het geval, hetgeen de meetbaarheid nietig maakt en er geen uitspraak over kan worden gedaan. De herhaalbaarheid van het onderzoek bij andere organisaties is niet aan te raden, aangezien de enquête is ontworpen met het oog op de SIW'er. Het is onduidelijk in hoeverre sociaal-wenselijke antwoorden zijn gegeven, gebaseerd op de terugkoppeling vanuit de opdrachtgever dat de anonimiteit in twijfel werd getrokken door sommige SIW'ers. Zoals eerder genoemd zorgen sociaal-wenselijke antwoorden voor een verlaging van validiteit, doch wordt dit tenietgedaan doordat het een onlineonderzoek was (Verhoeven, 2011). Ook het aantal vragen met betrekking tot demografische gegevens had achteraf gezien kleiner kunnen zijn waardoor de enquête niet door praktische redenen verkleind had hoeven worden, waardoor betrouwbaarheid van schema-flexibiliteit heel misschien groter had geweest.

Ter afsluiting is de betrouwbaarheid van het onderzoek groot wegens triangulatie, waarbij beantwoording van de hoofdvraag geschiedt door toepassing van verschillende onderzoeksmethoden (Verhoeven, 2011). Ondanks de herhaalbaarheid en daarmee externe validiteit laag is, is generalisatie niet het doel geweest van dit onderzoek. Voor SIW is de bruikbaarheid daarentegen van groot belang en ook mogelijk aangezien het een praktische onderzoeksvraag betrof waarop concreet antwoord is gegeven. De conclusie is getrokken op basis van betrouwbare resultaten waardoor plannen gemaakt kunnen worden om de verbinding tussen de SIW'er en SIW in de toekomst te versterken, hetgeen de bruikbaarheid van het onderzoek vergroot (Verhoeven, 2011). Deze toekomstige plannen worden beschreven in de volgende paragraaf; aanbevelingen.

5.3 Aanbevelingen SIW

Zoals eerder genoemd dient deze paragraaf als antwoord op de secundaire doelstelling van dit onderzoek, namelijk een antwoord bieden op de vraag welke aanpassingen SIW kan maken om de verbinding tussen de huidige en toekomstige SIW'er te versterken. Uit het onderzoek is gebleken dat sociale integratie van invloed is op continuïteitsintentie van SIW'ers. Hieronder verstaat men onder andere tevredenheid over de tijd die men met medevrijwilligers doorbrengt, de mate van vertrouwen onderling, bereidheid om elkaar te helpen, de mate waarin de organisatie sociale interacties tussen vrijwilligers faciliteert en de mate waarin vrijwilligers de mogelijkheid hebben met elkaar te communiceren. Vooral activiteiten waarin sociale interacties worden aangemoedigd liggen in handbereik van het beleid en bestuur. De aanbeveling luidt dan ook om meer(dere) activiteiten te ontwikkelen en te plannen tevens vrijwilligers meer handvatten te geven om deze ontmoetingen te organiseren, waardoor sociale interacties worden versterkt. Denk bijvoorbeeld aan de vrijdagmiddagborrel gesuggereerd op medewerkersdag, maar ook meer werkgerelateerde activiteiten waar samenwerking gevraagd wordt. Om participatie-effectiviteit te vergroten wordt de organisatie aanbevolen ten eerste aandacht te besteden aan de communicatie vanuit het bestuur richting de SIW'ers over te behalen doelen door SIW, waardoor SIW'ers de waarde van de eigen

bijdrage wellicht beter kunnen inzien en daarmee de waarde van het lidmaatschap meer begrijpen en/of waarderen. Hierbij is transparantie over wel en niet behaalde doelen van belang, waardoor de effectiviteit van het werk wordt belicht. Ten tweede wordt aanbevolen aandacht te besteden aan een juiste afstemming van werk en wensen van SIW'ers door tussentijdse bijvoorbeeld informele reflectiemomenten toe te passen waar de SIW'er de mogelijkheid krijgt wensen en behoeften aan te stippen. Tot slot is het een aanbeveling meer aandacht te vestigen op het inzichtelijk maken van de waarde en het belang van ieders vrijwilligerstaken, bijvoorbeeld door uitgebreide frequente nieuwsbrief of Almanak. Empowerment is het gevoel van verantwoordelijkheid kunnen nemen en krijgen, waardoor wordt aanbevolen vrijwilligers zo veel mogelijk te betrekken in besluitvorming en tot de manier van werken binnen de organisatie. SIW'ers vrijheid geven om taken op een eigen manier uit te voeren waar bijvoorbeeld flexibele draaiboeken bij kunnen helpen als ook meer kansen te creëren voor vrijwilligers om nieuwe dingen te leren, denk aan verdiepende trainingen, cursussen of aanmoedigen van samenwerkingsverbanden tussen verschillende commissies waardoor kennisoverdracht nodig is, wordt aanbevolen. Ondersteuning & feedback is tevens aangehaald op medewerkersdag. In combinatie met de conclusie van dit onderzoek wordt aanbevolen een grotere uitwisseling van informatie en feedback vanuit het bestuur te bewerkstelligen waardoor gewenste transparantie ontstaat. Hierbij moeten verwachtingen duidelijker worden overgebracht en moet er meer ruimte gecreëerd worden voor feedbackmomenten, denk aan vergaderingen, supervisie of reflectiemomenten. Dit heeft overlap met de aanbevelingen vanuit de factor reflectie, namelijk het creëren van mogelijkheden waarbij SIW'ers kunnen reflecteren op hun werk en bezigheden binnen SIW om inzicht te vergaren over de impact van het werk. Met andere woorden, zoals eerder omschreven het duidelijk maken van de resultaten en effecten van het vrijwilligerswerk, hetgeen kan via bijvoorbeeld een nieuwsbrief dan wel ontmoetingen waar op informele manier met elkaar wordt gesproken.

Bovengenoemde kan, op verzoek van de opdrachtgever, worden samengevat in onderstaande to-do lijst om de continuïteitsintentie van de SIW'ers te vergroten.

- ✓ Ontwikkelen en organiseren van meer(dere) activiteiten waaraan SIW'ers deelnemen en hen de mogelijkheid geven deze activiteiten zelf te organiseren, bijvoorbeeld:
 - Wekelijkse of maandelijkse (vrijdag)middagborrel organiseren.
 - Meerdere medewerkersdagen organiseren.
 - Werkgerelateerde activiteiten organiseren waarin samenwerking vereist is.
- ✓ Communicatie vanuit bestuur richting SIW'ers vergroten, door bijv. frequentere nieuwsbrieven of notulen van vergaderingen toegankelijker maken.
- ✓ Duidelijker de doelen van SIW communiceren naar de SIW'ers.
- ✓ Afstemmen van wensen van SIW'ers en vrijwilligerstaken, door bijvoorbeeld meerdere tussentijdse reflectiemomenten in te plannen
- ✓ Duidelijk maken van de waarde van ieders bijdrage, bijvoorbeeld door een uitgebreidere/frequentere nieuwsbrief en Almanak en persoonlijke dankmails.
- ✓ Betrekken van SIW'ers bij besluitvorming, bijvoorbeeld door SIW'ers mee te laten denken of stemmen op nieuwe ideeën.
- ✓ Flexibiliteit bieden in de manier van werken.
- ✓ SIW'ers nieuwe dingen leren, door bijvoorbeeld meer trainingen in te zetten en workshops geven.
- ✓ Aanmoedigen van samenwerkingsverbanden tussen verschillende commissies/werkgroepen binnen SIW zodat kennisoverdracht groter wordt.
- ✓ Feedbackvoorziening aan SIW'ers vergroten, door bijvoorbeeld tussentijdse reflectiemomenten in te plannen.

- ✓ Duidelijk maken wat de verwachtingen zijn vanuit het bestuur.
- ✓ De waarde van het vrijwilligerswerk duidelijk maken door bijvoorbeeld informatie te delen over resultaten van het vrijwilligerswerk dan wel SIW'ers danken voor hun inzet.

Aangezien bovengenoemde een nogal brede opsomming is van een groot aantal factoren die bijdragen aan continuïteitsintentie, raadt de onderzoeker de organisatie aan om nog eens stil te staan bij al deze factoren om daar vervolgens in samenwerking met (alle) SIW'ers en werkgroepen een concreet stappenplan op te stellen.

5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Ten slotte is een aanbeveling om follow-up onderzoek te doen waardoor na verloop van tijd kan worden nagegaan of de beleidsaanpassingen daadwerkelijk effect hebben op de tevredenheid van de SIW'ers. Hiermee kan een peiling worden gedaan welke factoren wel of niet zijn verbeterd en in hoeverre dit bijdraagt aan de continuïteitsintentie van de SIW'ers, ter versterking van de verbinding. Ten tweede wordt de organisatie aanbevolen vervolgonderzoek te verrichten betreft de aspecten waarover de SIW'ers op dit moment ontevreden zijn, namelijk oriëntatie & training, erkenning & beloning en communicatie & supervisie. Ondanks dit onderzoek geen voorspellende waarde vindt van deze factoren, blijkt dit in ander onderzoek wel het geval te zijn, waardoor het met nodige aandacht bestudeerd moet worden ten opzichte van SIW. Wellicht heeft dit onderzoek zaken over het hoofd gezien, hetgeen zonde zou zijn voor de toekomst van SIW. Hierin schuilt eventueel de rol van een toegepast psycholoog, die zowel op arbeidsniveau als beleidsniveau bepaalde werkzaamheden kan uitvoeren ter verbetering van de beleidsuitvoering en daarmee vergroting van de continuïteitsintentie van de SIW'er.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). Organizational Behavior and Human Decision Processes. The Theory of Planned Behavior. University of Massachusetts at Amherst. 50, 179-211
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, pp. 1-18 doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Arends, J., Schmeets, H. (2018). CBS: *Vrijwilligerswerk: Activiteiten, duur en motieven*.
- Ashleigh, M. & Mansi, A. (2012). *The Psychochologie of People in Organisations*. Pearson p. 201
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Handbook of Psychology, Vol. 12. doi: 10.4135/9781483307961
- Beirne, C. & Lambin, X. (2013). Understanding the Determinants of Volunteer Retention Through Capture-Recapture Analysis: Answering Social Science Questions Using a Wildlife Ecology Toolkit. University Exeter. P. 391-401 doi:10.1111/conl.12023
- Bekkers, R. (2004). *Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk*. Default journal. Universiteit Groningen.
- Bekkers, R. (2013). *Geven in Nederland: Vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Reed Business Education. P.107-123.
- Boezeman, E.J. & Ellemers, N. (2007). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172. doi:10.1002/ejsp.415
- Bussemaker, J. (2007). *Beleidsbrief mantelzorg en vrijwilligerswerk: Voor elkaar*. Den Haag: Ministerie van VWS. Verkregen op: <http://www.rkdiaconie.nl/uploadedDocs/VWSbeleidVWwerkX07.pdf>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.j.). Werklozen. Geraadpleegd op <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werklozen>
- Claassen, A. & Welling, N. (2006, juli). *Verkenning van een nieuwe definitie van vrijwilligerswerk / vrijwillige inzet*. Radboud Universiteit Nijmegen: Nederland
- Clary, E.G. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *American psychological society*, 8(5), 156-159. doi:10.1111/1467-8721.00037
- Cnaan, R.A. & Cascio, T.A. (1998). Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations, *Journal of Social Service Research* 24(3/4), 1-37.
- Dávila, M.C. & Chacón, F. (2007). Prediction of Longevity of Volunteer Service: A Basic Alternative Proposal. *The Spanish Journal of Psychology*. 10(1), p. 115-121.
- Davis, M.H., Hall, J.A. & Meyer, M. (2003). The First Year: Influences on the Satisfaction, Involvement, and Persistence of New Community Volunteers. *Society for Personality and Social Psychology*. 92(2), 248-260. doi: 10.1177 /0146167202239050
- De Vries, E. (2008, juni). *Vrijwilligerswerk in economisch perspectief. Een onderzoek naar de motivatie van vrijwilligers*. Open Universiteit Nederland. Verkregen op: <https://dspace.ou.nl/bitstream/1820/1429/1/MWEdzarddeVries9juni2008.pdf>
- De Vries, J. (2018, juli 3). *Nieuwsbrief intern*.
- Dekker, P. & De Hart, J. (2009a). *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk* 5. Hoofdstuk 5: Groepen allochtonen en autochtonen vergeleken. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Dekker, P. & De Hart, J. (2009b). *Vrijwilligerswerk in meervoud: Civil society en vrijwilligerswerk 5*. Hoofdstuk 1: Vrijwilligerswerk vanuit Civil Society. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Döckel, A., Basson, J. & Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *Journal of Human Resource Management* 4(2), p. 20-28.
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: A review of the literature. Northern Illinois University. doi: 10.1332/204080518X15299334470348
- Farmer, S.M. & Fedor, D.B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Management & Leadership*. Jessey-Bess Publishers. 9(4) p. 349-367
- Ferreira, M.R., Proença, T. & Proença, J.F. (2014). Volunteering for a Lifetime? Volunteers' Intention to Stay in Portuguese Hospitals. *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*. Doi:10.1007/s11266-014 -9466-x
- Finkelstein, M.A. (2008). *Volunteering Satisfaction and Volunteer Action: a Functional Approach*. Social Behaviour and Personality. 36(1), p. 9-18.
- Freeman, R.B. (1997). Working for nothing: The supply of volunteer labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1), 140–166. doi:10.1086/209859
- Galindo-Kuhn, R. & Guzey, R.M. (2002). The Volunteer Satisfaction Index: Construct definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68. doi:10.1300/J079v28n01_03
- Greenslade, J.H. & White, K.M. (2005). The prediction of above regular participation in volunteerism: A test of the theory of planned behaviour and the volunteers functions inventory. *Journal of Social Psychology*, 142(2), 155–172.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hager, M.A. & Brudney, J.L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. The Urban Institute. Washington, DC.
- Harrison, D.A. (1995). Volunteer Motivation and Attendance Decisions: Competitive Theory Testing in Multiple Samples From a Homeless Shelter. *Journal of Applied Psychology*, 80, 371-385. doi:10.1037/0021-9010.80.3.371
- Hetem, R. & Franken, M. (2015). *Feiten en cijfers Vrijwillige Inzet*. MOVISIE.
- Hobson, C.J. & Heler, K. (2007). The Importance of Initial Assignment Quality and Staff Treatment of New Volunteers: A Field Test of the Hobson-Heler Model of Nonprofit Agency "Volunteer-Friendliness". *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(6) p. 47-56.
- Hustinx, L., Cnaan, R.A. & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4) p. 410-434.
- Jacobs, J.A. & Gerson, K. (1998). Who are the overworked Americans? *Review of Social Economy*, 56(4), 442–459. doi:10.1070/003467698000000044
- Kampen, T.G. (2014). *Verplicht vrijwilligerswerk: De ervaringen van bijstandsccliënten met een tegenprestatie voor hun uitkering*. (Academisch proefschrift), Universiteit van Amsterdam.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2004). *Service Marketing: People, Technology Strategy* (6e ed.) Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Meeuwssen, L.M. (2014). *Zorg voor vrijwilligers. Een onderzoek naar de recruitment-en bindingsstrategieën met betrekking tot vrijwilligers binnen 11 ouderenzorg-organisaties* (Master's thesis, Utrecht School voor Bestuurs-en Organisatiewetenschap, Nederland).
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario. 1(1) 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk. (1980). *Vrijwilligersbeleid, eerste deelrapport*. Den-Haag: Staatsuitgeverij.
- Naqvi, S.M.M.R. and Bashir, S. (2015). IT-Expert Retention through Organizational Commitment: A Study of Public Sector Information Technology Professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11, 60-75. Doi:10.1016/j.aci.2011.11.001
- Nencini, A., Romaioli, D. & Meneghini, A.M. (2015). *Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 27, 618–39
- Newton, C.J, Becker, K.L. & Bell, S. (2014). Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective. *Human Resource Management Journal* 24(4), 514–530. doi:10.1111/1748-8583.12040
- Noraazian & Khalip. (2016). A three-Component Conceptualization of Organisational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23. doi:10.6007/IJARBS/v6-i12/2464
- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R. & Hildreth, K. (1992). Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272–279.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organisational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499
- Penner, L.A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467
- Schuyt, T.N.M., Gouwenberg, B.M. & Bekkers, R.H.F.P. (Ed.). (2009). *Geven in Nederland 2009: Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk*. Universiteit Groningen, Nederland.
- Silverberg, K.E., Marshall, E.K. & Ellis, G.D. (2001). Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation. *Journal of Park & Recreation Administration*, 19(1), 79-92
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2005). *De sociale staat van Nederland 2005*. Den Haag
- Stichting Internationale Vrijwilligersprojecten (2017). *Jaarverslag 2017*.

- Stichting Internationale Werkkampen (2017). *SIW Internationale Vrijwilligers-projecten. Introductie over SIW voor Medewerkers*. p.8.
- Tang, F., Morrow-Howell, N. & Hong, S. (2009). *Institutional Facilitation in Sustained Volunteering among Older Adult Volunteers*. *Social Work Research*. 33(3) p. 172-182. doi: 10.1093/swr/33.3.172
- Taniguchi, H. (2012, December). The Determinants of Formal an Informal Volunteering: Evidence from the American Time Use Survey. *International Society for Third-Sector Research*, 23, 920-939. doi:10.1007/s11266-011-9236-y
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2015). *Toegepast onderzoek: Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Van IJsselmuiden, A. (2016). *Alzheimer Nederland Vrijwilligers: Een onderzoek naar retentie, motivatie en tevredenheid over vrijwilligers bij Alzheimer Nederland*. Universiteit Utrecht
- Van Schie, S., Gautier, A., Pache, A-C. & Güntert S.T. (2018). What Keeps Corporate Volunteers Engaged: Extending the Volunteer Work Design Model with Self-determination Theory Insights. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-018-3926-y
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-reported Performance: More Robust Evidence of the PSM Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(11), 12-34. doi:10.1177/0020852308099504
- Vecina, M.L. & Chacón, F. (2005). Positive Emotions in Volunteerism. *Spanish Journal of Psychology*, 8(1), 30–5. doi:10.1017/S1138741600004935
- Vecina, M.L., Chacón, F., Marzana, D. & Marta, E. (2013). Volunteer Engagement And Organizational Commitment in Nonprofit Organizations: What Makes Volunteers Remain Within Organizations And Feel Happy? *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302. doi:10.1002/jcop.21530
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs (4^e druk)*. Den Haag: Boom Lemma
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.D. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal* 40(1), 82-111
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62(5), 694–713. doi:10.2307/2657355
- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E. & Parker, L. (2005). The Service Volunteer - Loyalty Chain: An Exploratory Study of Charitable Not-for-profit Service Organizations. *Journal of Operations Management* 23, 143–61. doi:10.1016/j.jom.2004.07.003