

Vrijwilligers: uit het oog, uit de organisatie?

Een kwantitatief onderzoek naar de retentie van vrijwilligers



Auteur: Liza Bent

Vrijwilligers: uit het oog, uit de organisatie?

Een kwantitatief onderzoek naar de retentie van vrijwilligers

Titel:	Vrijwilligers: uit het oog, uit de organisatie?
Ondertitel:	Een kwantitatief onderzoek naar de retentie van vrijwilligers.
Auteur:	Liza Bent
Studentnummer:	S4846370
Plaats:	Winterswijk
Jaar:	2020
Datum van uitgave:	15-06-2020
Onderwijsinstelling:	Radboud Universiteit Houtlaan 4 6525 XZ Nijmegen
Faculteit:	Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding:	Master Bestuurskunde
Specialisatie:	Publiek Management
Cursus:	Masterthesis bestuurskunde
Begeleider:	Dr. P.M. Kruijven

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ‘Vrijwilligers: uit het oog, uit de organisatie?’. Deze thesis is geschreven ter afronding van mijn master Bestuurskunde met de specialisatie Publiek Management aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

In deze thesis wordt een onderzoek gedaan naar welke factoren van invloed zijn op de motivatie voor retentie van vrijwilligers, zodat een duurzame relatie kan ontstaan tussen de vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie. Om dit te onderzoeken is er wetenschappelijke literatuur bestudeerd en is er een enquête onder vrijwilligers afgenomen.

Deze thesis zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van enkele personen, daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar dr. P. Kruijven, mijn begeleider, voor zijn goede begeleiding en bruikbare feedback. Vooral in de beginfase ben ik erg geholpen bij het vinden van de juiste richting en het afbakenen van mijn onderzoek. En werden mij de juiste inzichten gegeven om deze thesis met succes af te ronden. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken die aan het onderzoek hebben meegedaan. Zonder deze groep had ik mijn onderzoeksvraag niet kunnen beantwoorden. Tot slot wil ik ook mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor de steun in de afgelopen periode.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Liza Bent,

Winterswijk, 15-06-2020

Samenvatting

In de huidige samenleving wordt steeds meer nadruk gelegd op actief burgerschap, zoals vrijwilligerswerk. Er is een transformatie gaande van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Binnen deze samenleving worden burgers zelf verantwoordelijk gesteld voor onder andere hun eigen en andermans welzijn, waarbij de overheid zich terugtrekt. Er is een toename van het aantal Nederlanders dat vrijwilligerswerk doet. Een van de redenen hiervoor is de individualisering. Echter heeft de individualisering ook een negatieve uitwerking op het vrijwilligerswerk. Mensen hebben namelijk een drukke agenda en zijn niet altijd beschikbaar om vrijwilligerswerk te doen. Daarnaast is er een groeiende groep mensen die maar voor een bepaalde tijd vrijwilliger wil zijn. Uit deze ontwikkelingen blijkt dat er een nieuw soort vrijwilliger aankomt. Deze ‘nieuwe’ vrijwilliger zet zich niet meer jarenlang in voor één organisatie, maar wil korte en duidelijke taken met een concreet einddoel. Dit kan het behouden van vrijwilligers voor vrijwilligersorganisaties lastiger maken. Vrijwillige inzet kan immers niet afgedwongen of geforceerd worden. Daarom is het van belang om bij de persoonlijke motivatie van de vrijwilliger aan te sluiten. Daarnaast is het belangrijk om te kijken naar de retentie van vrijwilligers. Met retentie wordt het behouden van vrijwilligers bedoeld, zodat er een duurzame relatie ontstaat tussen de vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie. Een duurzame relatie is in de huidige tijd van groot belang, aangezien er steeds meer vraag komt naar vrijwilligers. Maar de ‘nieuwe’ vrijwilliger wil zich steeds minder binden, wat zorgt voor een hoog verloop aan vrijwilligers. Voor het behouden van de retentie kunnen verschillende HRM-instrumenten worden ingezet. HRM-instrumenten worden voornamelijk ingezet op werknemers die in dienst zijn bij een organisatie. Over de inzet en werking van HRM-instrumenten bij vrijwilligersorganisaties is nog weinig bekend. Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de motivatie van vrijwilligers om bij een vrijwilligersorganisatie actief te blijven. Om aan de hand hiervan aanknopingspunten te formuleren voor een effectieve inzet van HRM-instrumenten. De hoofdvraag die tijdens dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op de motivatie voor retentie van vrijwilligers?

Om deze vraag te beantwoorden is er in het theoretisch kader relevante literatuur onderzocht en is er vervolgens kwantitatief onderzoek verricht. Om de motivatie van vrijwilligers inzichtelijk te maken is er gebruik gemaakt van vier motivatiedimensies: aansluiting, overtuigingen, carrièreontwikkeling en egoïsme. Wanneer er aan tenminste één van de motivatiedimensies

wordt voldaan, gaat men vrijwilligerswerk doen. Echter betekent dit niet dat men vrijwilligerswerk blijft doen. Met behulp van HRM-instrumenten kan er worden ingespeeld op vrijwilligers om het vrijwilligerswerk te continueren. Een veelgebruikt model om HRM-instrumenten weer te geven is het AMO-model. Dit model is gericht op het gedrag en de inzet van werknemers. Het AMO-model geeft weer welke instrumenten gebruikt kunnen worden om de betrokkenheid en als gevolg daarvan de prestatie en retentie van vrijwilligers te bevorderen. De grondgedachte van het AMO-model is dat individuen goed presteren wanneer ze het vermogen, de motivatie en de mogelijkheden hebben om te presteren. Factoren die van invloed zijn op deze drie elementen, zijn daarmee ook in staat om de retentie van vrijwilligers te beïnvloeden. In dit onderzoek zijn er vier factoren onderzocht: het bieden van autonomie, de mogelijkheid bieden tot het onderhouden van sociale contacten, het aanbod van training & ontwikkeling en het geven van een gevoel van erkenning. Daarnaast wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op deze factoren.

Op basis van het theoretisch kader zijn vijf hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn getoetst door middel van meervoudige regressieanalyses. De data in deze regressieanalyses zijn verkregen uit een enquête die ingevuld is door 93 respondenten die actief zijn als vrijwilliger. Uit de analyses bleek dat het onderhouden van sociale contacten en het krijgen van een gevoel van erkenning een positief significant effect hebben op de retentie van vrijwilligers. Het hebben van autonomie en de mogelijkheid tot training & ontwikkeling hadden geen significant effect op de retentie van vrijwilligers. Het hebben van een transformationele leider had geen positief effect op de vier factoren. Wel bleek transformationeel leiderschap in drie van de vier analyses een positief significant effect te hebben op de retentie van vrijwilligers.

Aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de mogelijkheid tot het onderhouden van sociale contacten, het krijgen van een gevoel van erkenning en een transformationele leidinggevende een positieve significante invloed hebben op de retentie van vrijwilligers. Het beschikken over autonomie en de mogelijkheid tot training en ontwikkeling hebben geen significante invloed op de retentie van vrijwilligers. Daarnaast heeft het hebben van transformationeel leiderschap geen significante modererende invloed op de factoren. Hieruit kan afgeleid worden dat als een organisatie vrijwilligers wil blijven vasthouden, zij HRM-instrumenten moet inzetten op erkenning en sociale contacten. En dat de vrijwilligers leiding moeten krijgen van een transformationele leidinggevende.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	9
1.1	Aanleiding	9
1.2	Probleemstelling	11
1.2.1	Doelstelling	11
1.2.2	Onderzoeksvragen	11
1.3	Begripsbepaling	11
1.3.1	vrijwilligerswerk	11
1.3.2	Retentie.....	12
1.4	Relevantie van dit onderzoek	12
1.4.1	Maatschappelijke relevantie	12
1.4.2	Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.5	Voorbeschouwing theoretisch kader en methodologisch kader	14
1.6	Leeswijzer.....	14
2.	Theoretisch kader	15
2.1	ABCE- model	15
2.1.1	Motivatietheorieën	16
2.1.2	Aansluiting (Affiliation).....	17
2.1.3	Overtuigingen (Believes)	17
2.1.4	Carrièreontwikkeling (Career development).....	18
2.1.5	Egoïsme (Egoistic)	18
2.2	AMO-model.....	19
2.2.1	Ability.....	20
2.2.2	Motivation	20
2.2.3	Opportunity	22
2.3	Hypotheses.....	23

2.3.1 Hypothese 1: Autonomie.....	23
2.3.2 Hypothese 2: Sociale contacten.....	24
2.3.3 Hypothese 3: Training en ontwikkeling.....	24
2.3.4 Hypothese 4: gevoel van erkenning	25
2.3.5 Hypothese 5: Modererende factor leiderschap.....	26
2.3.6 Conceptueel model.....	30
3. Methodologisch kader	31
3.1 Onderzoeksmethode	31
3.2 Populatie	32
3.3 Operationalisatie enquête	33
3.3.1 Achtergrondvragen vrijwilliger.....	33
3.3.2 Autonomie.....	34
3.3.3 Sociale contacten.....	35
3.3.4 Training en ontwikkeling	36
3.3.5 Gevoel van erkenning.....	37
3.3.6 Leiderschap	37
3.3.7 Afsluitende vragen	38
3.4 Data-analyse	38
3.4.1 steekproef	39
3.4.2 Principale factor analyse	40
3.4.3 Assumpties	41
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	44
4. Resultaten.....	46
4.1 Beschrijvende statistiek	46
4.2 Toetsing hypothesen	48
4.2.1 Meervoudige regressieanalyse	48
4.2.2 Meervoudige regressieanalyse met moderator.....	49

4.2.3 Autonomie	51
4.2.4 Sociale contacten.....	51
4.2.5 Training & ontwikkeling	52
4.2.6 Erkenning	53
4.2.7 Moderator leiderschap.....	53
4.3 Conclusie analyse	56
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	58
5.1 Conclusie	58
5.2 Discussie.....	60
5.3 Aanbevelingen	63
5.3.1 Vervolgonderzoek	63
5.3.2 Bestuurlijke praktijk.....	64
Literatuurlijst.....	65
Bijlagen	71
Bijlage I - Enquête uitnodiging	71
Bijlage II - Enquête.....	73
Bijlage III - Wordcloud sector en Functie	76

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de troonrede in 2013 is de nadruk op actief burgerschap, zoals vrijwilligerswerk, steeds groter geworden. Tijdens deze troonrede is de transformatie van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving aangekondigd. In deze participatiesamenleving wordt men zelf verantwoordelijk gesteld voor zijn eigen welzijn en het welzijn van iemand anders; de overheid trekt zich hierbij terug (Putters, 2014). Een sterk beroep op de burger kan volgens de overheid als oplossing worden gezien voor meerdere kwesties. Namelijk voor de onhoudbaarheid van collectieve voorzieningen door de economische crisis en voor maatschappelijke problemen zoals sociale uitsluiting, het gebrek aan sociale cohesie en de afstand tussen de overheid en de burgers (Tonkens, 2006). Vergeleken met andere Europese landen wordt in Nederland al relatief veel vrijwilligerswerk gedaan (Hank & Erlinghagen, 2010). Uit de statistieken van het CBS (2018) blijkt dat 48,5% van de Nederlanders in 2017 vrijwilligerswerk deed. Dit is een toename van 4,5% ten opzichte van 2007. Een van de redenen van deze toename is de nog altijd voortschrijdende individualisering. Mensen zijn minder geneigd om naar de overheid te kijken wanneer ze een probleem zien, ze komen zelf in actie om het op te lossen (Meijs, 2018)

Naast deze positieve uitwerking heeft de individualisering ook een negatieve uitwerking op vrijwilligerswerk. Door individualisering hebben mensen vaak een drukke agenda en zijn ze niet altijd meer beschikbaar om vrijwilligerswerk te doen (SCP, 2007). De bereidheid tot vrijwilligerswerk is onveranderd, maar de beschikbaarheid en bekwaamheid is niet meer zo concreet aanwezig als voorheen (Meijs et al., 2006). Ook hebben burgers steeds meer de mogelijkheid om flexibel te werken, waardoor ze minder en voor een kortere periode beschikbaar zijn voor vrijwilligerswerk. Verder zijn er ook veel maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op vrijwilligerswerk, zoals de vergrijzing, de tijdsbesteding, de veranderende huishoudvormen en de toenemende ontkerkelijking (Dekker et al., 2007). Er komen steeds meer mensen die maar voor een bepaalde tijd vrijwilligerswerk willen doen, dit zijn zogenaamde ‘episodische vrijwilligers’ (Meijs & Roza, 2010) of ‘flitsvrijwilligers’ (Putters, 2014). Uit deze ontwikkelingen blijkt dat de ‘traditionele’ vrijwilliger langzaam verdwijnt en dat er een nieuw soort vrijwilliger aankomt. Deze ‘nieuwe’ vrijwilliger zet zich niet meer jarenlang in voor één organisatie, maar wil korte en duidelijke taken met een concreet einddoel. Dit maakt het behouden van vrijwilligers steeds lastiger (Bekkers, 2013).

Niet alleen de vrijwilliger verandert, er vinden ook ontwikkelingen plaats bij vrijwilligersorganisaties. Zo ontstaan er meer organisaties die handelen volgens het ‘bemiddeling’-model (Meijs et al., 2019). Dit houdt in dat de vrijwilligersorganisatie vraag en aanbod van vrijwilligerswerk bij elkaar brengt. Het vrijwilligerswerk dat de vrijwilligersorganisatie aanbiedt (de vraag) komt van andere externe organisaties en de vrijwillige energie (het aanbod) komt van de mensen uit de brede gemeenschap. Deze vrijwillige energie is erg waardevol, dit kan namelijk omgezet worden naar productief vrijwilligerswerk. Wanneer er goed door vrijwilligersorganisaties omgegaan wordt met vrijwillige energie, kan deze toenemen. Daar profiteren, naast de vrijwilligersorganisatie, ook andere organisaties en de samenleving van. Enthousiaste vrijwilligers zijn namelijk goede ambassadeurs voor zowel de organisatie als de vrijwillige inzet in het algemeen. Omgekeerd geldt ook dat wanneer er niet goed omgegaan wordt met de vrijwillige energie, deze kan afnemen (Meijs, et al., 2019).

Vrijwillige inzet kan niet afgedwongen of geforceerd worden. Daarom is het verstandig om in te spelen op de motivatie die iemand heeft om vrijwilligerswerk te doen. Dit zal de vrijwillige inzet stimuleren en kan eraan bijdragen dat er voldoende hulp wordt geboden. De motivatie om vrijwilligerswerk te doen is mettertijd verschoven van plichtsbesef naar persoonlijke interesse (Breedveld & Van den Broek, 2001). De persoonlijke motivatie is tegenwoordig van cruciale invloed op het besluit van iemand om vrijwilliger te worden. Dit in tegenstelling tot het oude traditionele vrijwilligerswerk, toen was het vanzelfsprekend om binnen de gemeenschap vrijwilligerswerk te doen (Van Bochove e.a., 2014). Om aan te sluiten bij de motivatie van vrijwilligers is er meer informatie nodig over de afwegingen die gemaakt worden bij vrijwillige inzet. Bij een onderzoek naar de keuze van een vrijwilliger om vrijwilligerswerk te blijven doen is retentie een relevant begrip. Met retentie wordt het behouden van vrijwilligers bedoeld, zodat er een duurzame relatie ontstaat tussen de vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie. Een duurzame relatie is in de huidige tijd van groot belang, aangezien er steeds meer vraag komt naar vrijwilligers. Echter wil de ‘nieuwe’ vrijwilliger zich steeds minder binden, dat zorgt voor een hoog verloop van vrijwilligers. Om in te spelen op de motivatie en de retentie van vrijwilligers kunnen verschillende HRM-instrumenten worden ingezet. HRM-instrumenten worden voornamelijk ingezet op werknemers die in dienst zijn bij een organisatie. Er is nog niet veel bekend over de inzet en werking van HRM-instrumenten bij vrijwilligers en of deze instrumenten al vaak gebruikt worden bij vrijwilligersorganisaties. Door deze mogelijke afwezigheid van HRM-instrumenten bij vrijwilligersorganisaties wordt er geen onderzoek

gedaan naar het ontvangen HRM-beleid. Daarentegen wordt in dit onderzoek gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de motivatie van vrijwilligers om bij een vrijwilligersorganisatie actief te blijven. Er wordt onderzocht aan welke factoren vrijwilligers belang hechten tijdens het vrijwilligerswerk. Om aan de hand hiervan aanknopingspunten te formuleren voor een effectieve inzet van HRM-instrumenten door de vrijwilligersorganisatie.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Inzicht verkrijgen in welke factoren van invloed zijn op de motivatie voor retentie van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te blijven doen, teneinde aanknopingspunten te formuleren voor de effectieve inzet van HRM-instrumenten zodat een duurzame relatie kan ontstaan tussen de vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie.

1.2.2 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die centraal zal staan in dit onderzoek is:

Welke factoren zijn van invloed op de motivatie voor retentie van vrijwilligers?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn twee deelvragen opgesteld. Door de deelvragen te beantwoorden wordt de doelstelling van dit onderzoek bereikt. De twee deelvragen luiden als volgt:

1. Welke factoren zijn volgens de wetenschappelijke literatuur van invloed op de motivatie voor retentie van vrijwilligers?
2. Welke factoren zijn in de praktijk van invloed op de motivatie voor retentie van vrijwilligers?

1.3 Begripsbepaling

1.3.1 vrijwilligerswerk

Een veel gebruikte definitie van vrijwilligerswerk is “werk dat onbetaald en onverplicht verricht wordt ten behoeve van anderen of van (de kwaliteit van) de samenleving in het algemeen, in enig georganiseerd verband” (Klein Hegeman & Kuperus, 2004). Deze definitie wordt ook in dit onderzoek gehanteerd. Hieronder kan een grote verscheidenheid aan werkzaamheden en sectoren vallen. Er kan onderscheidt gemaakt worden tussen georganiseerde vrijwillige inzet en informele vrijwillige inzet. Bij georganiseerde vrijwillige inzet is er sprake van het traditionele vrijwilligerswerk, deze wordt uitgevoerd bij een organisatie. Dit kan zowel eenmalig zijn als voor een langere tijd. Informele vrijwillige inzet vindt niet via een organisatie

plaats, het gaat hier bijvoorbeeld om het helpen van familieleden of burens (Thoits & Hewitt, 2001). In dit onderzoek staan vrijwilligers centraal die werkzaam zijn bij een organisatie, daarom zal dit onderzoek zich enkel richten op georganiseerde vrijwillige inzet.

1.3.2 Retentie

Retentie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als ‘het geloof en het daadwerkelijke gedrag van de vrijwilliger om in de toekomst vrijwilligerswerk te blijven doen bij de organisatie’. Deze definitie combineert de definities van retentie van meerdere auteurs. Het element ‘blijven doen van vrijwilligerswerk bij de organisatie’ komt voort uit de definities van Chew & Chan (2008) en Musser (2001). In HRM-context kan retentie letterlijk worden vertaald naar vasthouden. Het is een proces dat erop gericht is om huidige en toekomstige medewerkers aan de organisatie te binden en te behouden (Chew & Chan, 2008). Musser (2001) geeft een soortgelijke definitie, hij omschrijft retentie als het proces rondom het beïnvloeden van medewerkers om hen bij de organisatie te houden. Retentie moet een continu proces zijn, want wanneer medewerkers besluiten de organisatie te verlaten is het te laat. Retentie dient te voorkomen dat medewerkers alleen al kijken naar andere mogelijkheden buiten de organisatie. Deze definities zijn voornamelijk gericht op werknemers in het algemeen, aanvullend hierop is ook gekeken naar definities die specifiek gericht zijn op vrijwilligers. Uit deze definities zijn de elementen ‘het daadwerkelijke gedrag’ en ‘het geloof’ gehaald. Het gedrag van de vrijwilliger zorgt ervoor dat hij in de toekomst bij dezelfde organisatie wil blijven werken (Pauline, 2011). Daarnaast wordt gesteld dat retentie enkel bestaat uit het geloof en de gedachten van de vrijwilliger om in de toekomst vrijwilligerswerk te blijven doen (Elstad, 2003).

1.4 Relevantie van dit onderzoek

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Bijna de helft van de Nederlandse bevolking is op de een of andere manier actief als vrijwilliger (CBS, 2018). Vrijwilligers zijn erg belangrijk voor allerlei organisaties en verenigingen. Zonder de steun van de vrijwilligers zullen veel van deze organisaties en verenigingen namelijk in grote problemen komen. Het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat het aantal vrijwilligers gelijk blijft en waar mogelijk wordt vergroot. In de aanleiding wordt een reeks maatschappelijke ontwikkelingen genoemd die van invloed zijn op vrijwilligers en het aantal vrijwilligers in gevaar kan brengen, zoals individualisering, vergrijzing en de veranderende leefstijl (Meijs, 2018; Putters, 2014; Dekker et al., 2007; Meijs et al., 2006). Dit terwijl de vraag naar vrijwilligers alleen maar toe gaat nemen in de participatiesamenleving (Putters, 2014). Daarom

is het relevant om te onderzoeken waar mensen belang aan hechten tijdens het vrijwilligerswerk en wat er voor zorgt dat er retentie ontstaat. Zodat er in de toekomst beter op vrijwilligers ingespeeld kan worden. Door inzicht te krijgen in welke factoren van invloed zijn op de motivatie voor retentie bij vrijwilligers, kunnen betrokken organisaties hun beleid beter vormgeven en HRM-instrumenten gaan inzetten op deze factoren. Daarnaast kan er maatwerk geleverd worden doordat er meer kennis is over hoe bepaalde doelgroepen naar vrijwilligerswerk kijken. Inzicht in de factoren waar vrijwilligers belang aan hechten tijdens hun werk is met name urgent voor sectoren waar veel actuele veranderingen plaatsvinden, zoals in de zorg. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de gewenste transformatie naar de participatiesamenleving. Met behulp van de nieuw verworven inzichten worden aanbevelingen gedaan voor de vrijwilligersorganisaties in Nederland.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het de bestaande kennis op het gebied van vrijwilligers en vrijwilligerswerk kan aanvullen. Het onderwerp vrijwilligers is zeer actueel en er is al vaak over gepubliceerd. Het meeste wetenschappelijke onderzoek over vrijwilligerswerk is gericht op de context waar de vrijwilliger zich in bevindt, wat het vrijwilligerswerk inhoudt, wie er vrijwilliger wordt en waarom iemand vrijwilligerswerk gaat doen (Bussell & Forbes, 2001). Over het effect van retentie binnen vrijwilligerswerk is er nog maar weinig bekend in de wetenschappelijke literatuur. En dat terwijl er over het begrip ‘verloop’ wel veel wetenschappelijke kennis beschikbaar is (Finkelstein, 2009). Dit onderzoek levert een aanvulling op de voorgaande onderzoeken op gebied van vrijwilligerswerk. In dit onderzoek worden verschillende theorieën over vrijwillige inzet onderzocht en vergeleken. En wordt onderzocht hoe er motivatie voor retentie onder vrijwilligers ontstaat. Dit wordt gedaan door een combinatie van motivatietheorieën en een HRM-model samen te voegen. Dit zorgt voor een unieke kijk op de retentie van vrijwilligers. De theorie over HRM, het AMO-model, is gericht op betaalde werknemers (Appelbaum et al., 2000). Dit onderzoek zal ook relevante kennis opleveren over de bruikbaarheid van dit model in verband met vrijwilligers. Hierbij is het relevant dat er tijdens het onderzoek gecontroleerd wordt of het AMO-model ook van toepassing is op vrijwilligers. Daarnaast maakt dit onderzoek gebruik van leiderschap als moderator. In bestaande onderzoeken is nog niet veel kennis over de invloed van leiderschap op de relatie tussen HRM-instrumenten en de retentie van vrijwilligers. Met behulp van dit onderzoek zal hier relevante kennis aan worden bijgedragen.

1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader en methodologisch kader

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zal er toetsend onderzoek worden uitgevoerd. Dit houdt in dat erop basis van bestaande theorieën, hypothesen zijn opgesteld die worden getoetst (Van Thiel, 2015). In het theoretisch kader is er beschikbare en relevante literatuur onderzocht. Om de motivatie van vrijwilligers inzichtelijk te maken is er gebruik gemaakt van het ABCE-model van Butt et al. (2017). Dit model bestaat uit vier motivatiedimensies: aansluiting, overtuigingen, carrièreontwikkeling en egoïsme. Met behulp van het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) is onderzocht aan welke factoren vrijwilligers belang hechten tijdens het vrijwilligerswerk. Het AMO-model stelt dat individuen goed presteren wanneer ze het vermogen, de motivatie en de mogelijkheden hebben om te presteren. Aan de hand hiervan kan er gekeken worden naar welke factoren van invloed zijn op de betrokkenheid van vrijwilligers. Wat vervolgens de prestatie en de retentie van de vrijwilligers bevordert. Aan de hand van de onderzochte literatuur zijn vijf hypothesen opgesteld.

Om de hypothesen te toetsen is er door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode empirische data verzameld van 93 vrijwilligers. De dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van een online enquête met behulp van het programma Qualtrics. De enquêtevragen zijn gebaseerd op verschillende eerder gebruikte meetschalen (Reychav & Sharkie, 2010; Clary et al., 1998; Vandenberg et al., 1999; Luthans & Stajkovic, 2000; Wright, 2012). De verzamelde gegevens zijn met behulp van meervoudige regressieanalyses statistisch getoetst. Op basis van de uitkomsten van deze regressieanalyses zijn de hypothesen verworpen of aangenomen.

1.6 Leeswijzer

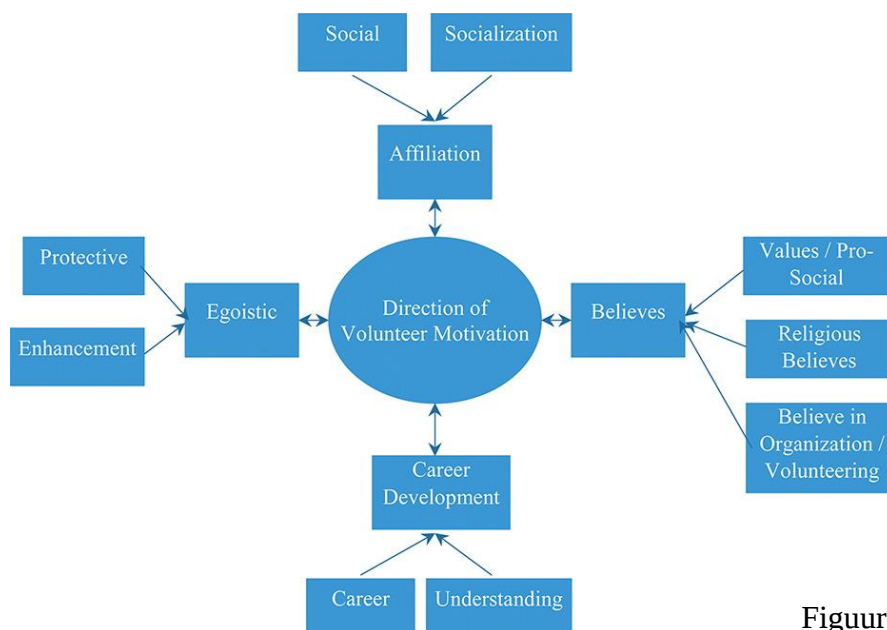
Dit onderzoek is onderverdeeld in een vijftal hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader, hierin worden het ABCE-model, het AMO-model en de hypothesen toegelicht. Dit hoofdstuk zal een antwoord vormen op deelvraag 1. In hoofdstuk 3 wordt er ingegaan op het methodologisch kader. Hierin worden de methoden en technieken toegelicht die gebruikt worden tijdens het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken. Hoofdstuk 4 staat in het teken van de analyse van de verzamelde gegevens en zal een antwoord vormen op deelvraag 2. In hoofdstuk 5 wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hierbij worden conclusies getrokken, wordt er gereflecteerd op het onderzoek en worden er enkele aanbevelingen gedaan.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven, dat een antwoord vormt op deelvraag 1. In paragraaf 2.1 zal ingegaan worden op de verschillende motivatietheorieën en hoe deze theorieën een plaats hebben in de dimensies van het ABCE-model. In paragraaf 2.2 zal er aan de hand van het AMO-model ingegaan worden op de factoren waar vrijwilligers belang aan hechten tijdens het vrijwilligerswerk. Ten slotte worden er in paragraaf 2.3 aan de hand van de onderzochte theorieën hypotheses opgesteld voor het empirisch onderzoek.

2.1 ABCE- model

Om te onderzoeken aan welke factoren vrijwilligers belang hechten tijdens het vrijwilligerswerk, is het eerst belangrijk om te kijken naar wat ze motiveert om vrijwilligerswerk te doen. Deze motivatie geeft aanknopingspunten over wat vrijwilligers belangrijk vinden. Om deze motivatie inzichtelijk te maken kunnen er een aantal motivatietheorieën en modellen worden gebruikt. Deze komen op een groot aantal punten overeen. Aan de hand van de Volunteer function inventory (VFI) en de Unfolding model of volunteer motivation (UMVM) hebben Butt et al. (2017) vier motivatiedimensies opgesteld waarbinnen de motivatiefactoren vallen. Deze dimensies zijn: aansluiting (Affiliation), overtuigingen (Believes), carrièreontwikkeling (Career development) en egoïsme (Egoistic). Deze dimensies vormen samen het ABCE-model, in figuur 2.1 zijn deze dimensies schematisch weergegeven. Deze vier dimensies vormen de basis van dit onderzoek. De twee theorieën, VFI en UMVM, worden in de volgende paragrafen kort toegelicht, waarna ze in de vier dimensies van het ABCE-model worden onderverdeeld.



Figuur 2.1: ABCE-model

2.1.1 Motivatietheorieën

Volunteer Function Inventory

VFI is een motivatietheorie die specifiek gericht is op vrijwilligers. Deze theorie vertrekt vanuit de vraag waarom mensen anderen vrijblijvend helpen. Er wordt uitgegaan van een functionele benadering, dit kan worden gedefinieerd als “the personal and social functions being served by an individual’s thoughts, feelings and actions” (Snyder, 1993). Alle handelingen die mensen uitvoeren komen voort uit een doelgerichte gedachte en dragen eraan bij om dat doel te vervullen. Ook de motivatie voor vrijwilligerswerk wordt gestuurd vanuit deze doelgerichtheid (Clary et al., 1998). Bij VFI staan de doelen centraal die de gedachten, gevoelens en gedragingen van de individuen genereren. Hierbij gaat het om zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties (Clary et al., 1998). VFI stelt dat vrijwilligerswerk allerlei opbrengsten in zich heeft en dat een vrijwilliger door deze opbrengsten gemotiveerd raakt om vrijwilligerswerk uit te voeren. Hierbij dient hij wel belang te hechten aan deze opbrengsten (Bekkers, 2013). Volgens deze theorie is de reden dat men vrijwilligerswerk gaat doen afhankelijk van behoeften, doelen, functies en persoonlijk en sociale motieven. Wanneer de organisatie voldoet aan de verwachte opbrengst van de vrijwilliger stijgt de motivatie. Clary et al. (1998) maken onderscheid tussen zes motieven om actief te worden als vrijwilliger: het carrièremotief, het normatieve motief, het sociale motief, het leermotief, het beschermingsmotief en het kwaliteitsmotief. VFI is erg contextgericht, er moet namelijk overeenstemming zijn tussen wat de vrijwilligersorganisatie biedt en wat de vrijwilliger wenst (Houle et al., 2010). Zo kan de organisatie zich instellen op de vervulling van deze motieven, zodat vrijwilligers actief blijven (Clary et al., 1998).

Unfolding model of volunteer motivation (UMVM)

Deze theorie is gebaseerd op de unfolding model of turnover (Lee, Mitchell, & Mitchell, 1994). Hierin hebben individuen drie paden om tot een beslissing te komen om te stoppen met werken voor een organisatie. Het waarde-pad kenmerkt de normen en waarden die een persoon bezit. Het carrière-pad gaat in op de persoonlijke doelen die het gedrag van het individu beïnvloeden. En bij het strategische-pad gaat het om gedragsstrategieën en tactieken om de doelen te bereiken. Deze theorie kan op basis daarvan voorspellingen doen over de vertrekintenties van individuen.

In de UMVM wordt er gekeken naar de cognitieve processen die een vrijwilliger ondergaat bij het besluiten om vrijwilligerswerk te gaan doen. In tegenstelling tot andere theorieën, stelt de UMVM dat de beslissing om vrijwilligerswerk te doen zowel een resultaat is van de situatie waarin een individu zich bevindt (bijvoorbeeld levenservaringen en sociale netwerken), als van

zelfevaluatie (bijvoorbeeld waarden, kennis, vaardigheden, tijd en betrokkenheid) (Neely & Legnick-Hall, 2013). De UMVM vormt meerdere paden waardoor een persoon besluit om vrijwilligerswerk te gaan doen in een organisatie. Deze vier paden worden geïdentificeerd als het ‘trigger’-pad (elke ‘trigger’gebeurtenis moedigt een individu aan om vrijwilligerswerk te gaan doen), het sociale-pad, het instrumentele-pad (om vaardigheden en capaciteiten te verkrijgen) en het religieuze- of spirituele-pad (Neely & Legnick-Hall, 2013).

2.1.2 Aansluiting (Affiliation)

Mensen zijn gemotiveerd om vrijwilligerswerk te doen vanwege hun familie, vrienden en mensen om hen heen en vanwege hun verlangen om te socialiseren. Dit kan nog onderverdeeld worden in sociale motieven en de behoefte van een individu om te socialiseren met de maatschappij (Butt, et al., 2017). Het sociale motief van het VFI kan ondergebracht worden in deze dimensie. Bij dit motief staat centraal dat vrijwilligerswerk kansen biedt om nieuwe en bestaande sociale contacten te onderhouden en te versterken, wat resulteert in waardering van mensen die voor die persoon van belang zijn (Clary. et al., 1998). Vanuit de UMVM bevindt het sociale-pad zich in deze dimensie (Neely & Lengnick-Hall, 2013).

Als er sprake is van een grote aansluiting tussen vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie zal dit de retentie van vrijwilligers bevorderen. Vrijwilligers hebben, veel meer dan betaalde krachten, behoefte aan ondersteuning en samenwerking. Deze twee aspecten verklaren voor een groot deel de tevredenheid van vrijwilligers en de mate waarin ze hun vrijwilligerswerk willen blijven doen (Hustinx et al., 2010).

2.1.3 Overtuigingen (Believes)

Persoonlijke waarden en overtuigingen behoren tot de belangrijkste bronnen van motivatie voor vrijwilligers (Butt et al., 2017). Vrijwilligers willen bijdragen aan iets dat aansluit op hun normen en waarden (Bekkers, 2004). De motivatie om vrijwilligerswerk te doen en om door te gaan met vrijwilligerswerk hangt ook af van de organisatie. Het normatieve motief van de VFI is terug te vinden in deze dimensie. Hierbij gaat het om de motivatie om tijdens het vrijwilligerswerk de eigen normen en waarden uit te dragen (Clary et al., 1998). Ook het religieuze/spirituele-pad van de UMVM bevindt zich in deze dimensie. Het vrijwilligerswerk wordt gedaan vanuit het geloof of wordt gedaan om het geloof uit te dragen (Neely & Lengnick-Hall, 2013).

Wanneer een vrijwilliger datgene terugvindt in de overtuiging (normen en waarden) van een organisatie waar hij waarde aan hecht, is hij meer geneigd om het vrijwilligerswerk voort te

zetten (Clary et al., 1998). Hierbij speelt ook mee dat wanneer vrijwilligers hun eigen overtuiging kunnen uitdragen binnen de organisatie, dit positief is voor de retentie van de vrijwilliger. Wanneer de vrijwilliger het gevoel krijgt dat zijn overtuigingen gewaardeerd worden, zal er een grotere kans zijn dat hij bij de organisatie blijft.

2.1.4 Carrièreontwikkeling (Career development)

Vanuit het VFI behoren zowel het carrièremotief als het leermotief in deze dimensie thuis. Aan de hand van vrijwilligerswerk wil de vrijwilliger ervaring, vaardigheden en contacten opdoen voor zijn toekomstige loopbaan. Daarnaast wil hij nieuwe ervaringen opdoen en bestaande kennis en vaardigheden vergroten (Butt, et al., 2017). Het instrumentele-pad van het UMVM valt ook onder deze dimensie, men doet vrijwilligerswerk om vaardigheden en capaciteiten te verwerven.

Wanneer een organisatie bereid is om te investeren in de carrièreontwikkeling van vrijwilligers, stimuleert dit het gevoel dat er aandacht aan hen wordt besteed. Daarnaast krijgt de vrijwilliger hierdoor meer capaciteiten voor het werk dat uitgevoerd wordt. Dit zal ervoor zorgen dat hij zich meer verbonden voelt met de organisatie, wat de kans op retentie vergroot.

2.1.5 Egoïsme (Egoistic)

De vierde richting betreft de verlangens, wensen en acties van de vrijwilliger die verband houden met de eigenwaarde van de persoon. Men gaat vrijwilligerswerk doen om zijn eigenwaarde te beschermen of te verbeteren, of om erkend of geprezen te worden. Uit het VFI vallen er twee motieven binnen deze dimensie. Het beschermingsmotief; door middel van vrijwilligerswerk kunnen negatieve ervaringen, omstandigheden of gevoelens worden ontlopen of verminderd. En het kwaliteitsmotief; door vrijwilligerswerk krijgen mensen de kans om persoonlijk te groeien en om hun levenskwaliteit te verhogen. Mensen krijgen een positief gevoel over zichzelf wanneer ze anderen helpen (Clary et al., 1998). Het ‘trigger’-pad van het UMVM valt ook binnen deze dimensie. De motivatie om vrijwilligerswerk te gaan doen is getriggerd door bepaalde gebeurtenissen.

Wanneer het vrijwilligerswerk aan de verlangens, wensen en acties van de vrijwilligers voldoet, is er een grote kans dat er retentie plaatsvindt. Vrijwilligers zijn meer tevreden wanneer zij het gevoel krijgen dat ze van belang zijn voor de samenleving (Gast et al., 2009). Uit onderzoek blijkt dat de frustratie van onkunde om mensen te helpen, een belangrijke reden is voor het stoppen met vrijwilligerswerk (Morrow-Howell & Mui, 1989). Het gevoel van persoonlijke effectiviteit, dat het werk iets oplevert en dat het aansluit op hun talenten, speelt bij vrijwilligers

een steeds grotere rol en is van invloed op het blijven doen van vrijwilligerswerk (Bekkers, 2013).

Samengevat zijn er vier dimensies waarin de motivaties van vrijwilligers onderverdeeld kunnen worden. Er kan gesteld worden dat wanneer er aan tenminste een van de motivatiedimensies wordt voldaan, men vrijwilligerswerk gaat doen. Echter betekent dit niet dat men vrijwilligerswerk blijft doen. Daarom is het belangrijk te onderzoeken aan welke factoren vrijwilligers belang hechten om vrijwilligerswerk te continueren. Vervolgens kan er met behulp van HRM-instrumenten op deze factoren worden ingespeeld.

2.2 AMO-model

In HRM-context kan retentie letterlijk vertaald worden naar vasthouden. Retentie is een proces dat erop gericht is om huidige en toekomstige medewerkers aan de organisatie te binden en te behouden (Chew & Chan, 2008). Uit voorgaande onderzoeken komt naar voren dat er een aantal HRM-instrumenten van invloed zijn op de retentie van medewerkers. Deze HRM-instrumenten zijn gericht op verschillende factoren. In dit onderzoek wordt gekeken naar deze factoren en naar hoe belangrijk vrijwilligers deze vinden. Een veelgebruikt model om HRM-instrumenten weer te geven, die gericht zijn op het gedrag en de inzet van werknemers, is het AMO-model (Appelbaum, et al., 2000). Met behulp van dit model wordt er gekeken naar de factoren waaraan vrijwilligers belang hechten tijdens het vrijwilligerswerk. Het AMO-model geeft weer welke HRM-instrumenten gebruikt kunnen worden om de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen. Met als gevolg dat de prestatie en de retentie ook zal toenemen. Het AMO-model combineert inzichten van verschillende onderliggende theorieën, zoals de social exchange theory en the job characteristics model (Blau, 1964; Hackman & Oldahm, 1980). De grondgedachte van het AMO-model is dat individuen goed presteren wanneer ze het vermogen (A, ability), de motivatie (M, motivation) en de mogelijkheden (O, opportunities) hebben om te presteren. Volgens Appelbaum et al. (2000) zijn er verschillende factoren van invloed op deze drie onderdelen. Door de juiste mensen te selecteren, te werven, op te leiden en te ontwikkelen kan bijgedragen worden aan ability. Met behulp van onder andere prestatie management en arbeidsvoorwaarden is motivation te beïnvloeden. Opportunity is het beste te beïnvloeden door onder andere communicatie, participatie en goede werkomstandigheden (Appelbaum et al., 2000). Het AMO-model gaat uit van de veronderstelling dat het inzetten op ability, motivation en opportunity zowel gunstig is voor de medewerkers als ook voor de organisatie. Deze drie elementen worden in de volgende paragrafen toegelicht. Het AMO-model is gericht op medewerkers in dienst bij een organisatie

en niet specifiek op vrijwilligers. Daarom wordt er in de volgende paragrafen gesproken over medewerkers in plaats van vrijwilligers. Bij het opstellen van de hypotheses wordt het effect van de factoren van het AMO-model op medewerkers vertaald naar het effect op vrijwilligers.

2.2.1 Ability

Ability staat voor de kennis, vaardigheden en competenties van de medewerker die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren (Appelbaum et al., 2000). De benodigde vaardigheden kunnen verkregen worden door middel van training en (carrière)ontwikkeling. Hiermee krijgen medewerkers de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen (Döckel et al., 2006). Aan training en ontwikkeling wordt door zowel medewerkers als door organisaties steeds meer waarde gehecht (Gast, Hetem & Wilbrink, 2009). Met behulp van leren en ontwikkelen kunnen continue veranderingen het hoofd geboden worden. De medewerker zal beter gaan presteren in de functie en het kan de individuele carrière van de medewerker stimuleren (Liu et al., 2007). Training en ontwikkeling dragen bij aan retentie doordat het tekortkomingen kan compenseren indien iemand niet goed presteert (Chew & Chan, 2008). Daarnaast verwachten medewerkers dat de organisatie uitdagend en gevarieerd werk aanbiedt en daarnaast ruime mogelijkheden biedt voor scholing of andere ontwikkeling. Organisaties willen medewerkers die zich proactief opstellen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling en de leermogelijkheden die zij aangeboden krijgen met beide handen aanpakken (Visser & Van der Sluis, 2007). Verder zorgen training en ontwikkeling ervoor dat bekwaamheden en vaardigheden verder ontwikkeld worden (Chew & Chan, 2008). Training en ontwikkeling zorgen ervoor dat medewerkers kunnen groeien in hun taak en extra kennis kunnen opdoen. Daarnaast voelen ze zich gestimuleerd en aangemoedigd om zich verder te ontwikkelen en merken ze dat de organisatie waarde hecht aan hun kunde. Dit alles leidt tot een hogere betrokkenheid en tevredenheid bij de medewerker, wat het vervolgens verleidelijker maakt om bij de organisatie te blijven (Visser & Van der sluis, 2007).

2.2.2 Motivation

Motivation is datgene wat een persoon tot een bepaald gedrag drijft. Het bestaat uit incentives en drijfveren. Medewerkers willen hun functie uitvoeren wanneer ze op de juiste manier worden beloond voor hun werk. Gemotiveerde medewerkers doen hun werk goed, hebben plezier in hun werkzaamheden en vormen een toegevoegde waarde voor de organisatie. Motivatie kan beschreven worden als de inwendige bereidheid van iemand om bepaalde werkzaamheden uit te voeren (Marcus & van Dam, 2009). Er zijn twee verschillende soorten motivatie, namelijk intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is gericht op het werk zelf.

Iemand die intrinsiek gemotiveerd is heeft plezier in zijn werk en ziet zijn werk als een uitdaging (Deci & Ryan, 2008). Belangrijke drijfveren voor deze vorm van motivatie zijn het dragen van verantwoordelijkheden en het ontwikkelen van competenties. De betrokkenheid van de medewerker kan van grote invloed zijn op de bereidheid om bij de organisatie te blijven. Er is een positieve relatie tussen retentie en de emotionele betrokkenheid van een medewerker aan de organisatie.

Extrinsieke motivatie komt voort uit een externe bron, het gaat om de opbrengsten die met het werk behaald worden en niet om het werk zelf (Marcus & van Dam, 2009). Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn van invloed op medewerkers die extrinsiek gemotiveerd zijn. Hieronder vallen drijfveren als prestatiebeloning en interne promotiemogelijkheden. Beloning is één van de belangrijkste factoren voor medewerkers om een andere baan te kiezen. Met behulp van een aantrekkelijk beloningsniveau kan er invloed uitgeoefend worden op de aanname van geschikt personeel en het voorkomen van het vertrek van goede werknemers (Liu et al., 2007). Binnen vrijwilligerswerk is er geen sprake van een materiële beloning. Toch zullen ook vrijwilligers een balans op gaan maken van de kosten en baten die zij geven en ontvangen tijdens het werken bij een vrijwilligersorganisatie (Mitchell et al., 2001). Bij compensatie van vrijwilligers gaat het vaak om erkenning die wordt ontvangen van de organisatie voor zijn inzet. De kans op retentie kan door compensatie aanzienlijk worden vergroot. Compensatie komt namelijk voort uit een contractuele overeenkomst tussen de medewerker en de organisatie. Dit onderdeel wordt veelal gebruikt om de motivatie van de medewerker en de aantrekkelijkheid van de functie te versterken. Wanneer de baten hoger zijn dan de kosten zullen medewerkers eerder blijven bij de organisatie. Indien de medewerker tevreden is met zijn compensatie leidt dit tot een grotere kans op retentie (Chew & Chan, 2008). Met interne promotie wordt bedoeld op duidelijke toekomstverwachtingen, waardoor werknemers gemotiveerd zijn voor de huidige functie en zich zo goed mogelijk willen ontwikkelen voor daaropvolgende posities binnen de organisatie (Liu et al., 2007). Het aanbod van interne promotiekansen vergroot de mate van betrokkenheid bij de werknemer. Tenslotte worden medewerkers ook gemotiveerd door het hebben van sociale contacten en het krijgen van sociale steun van collega's en leidinggevend en vormt dit een drijfveer voor medewerkers om bij de organisatie te blijven werken (de Lange & van der Heijden, 2013). Het onderhouden van sociale contacten is voor veel medewerkers van belang. Hier kan op ingespeeld worden door (informele) personeelsactiviteiten te organiseren. De sociale steun vindt vaak plaats in de vorm van support en feedback. Het gaat onder andere om de mate waarin medewerkers de waardering van de organisatie ervaren en of

er zorg wordt gedragen voor hun welzijn (Kim & Yogaratnam, 2010). Wanneer een medewerker ervaart dat de organisatie zorg draagt voor en zich bekommert om zijn of haar welzijn, leidt dit ertoe dat de betrokkenheid van de medewerker wordt vergroot en hij meer bereid zal zijn om zich in te blijven zetten voor de organisatie (Döckel, Basson & Coetzee, 2006). Ook het gevoel van erkenning is hierbij van invloed. Het gevoel van erkenning kan beschreven worden als de mate waarin de medewerker waardering voelt door de feedback van collega's, de leidinggevende en de organisatie (Kim & Yogaratnam, 2010). Hiertoe behoort ook de relatie met de leidinggevende en in hoeverre de leidinggevende zich als mentor opstelt (Musser, 2001). Support en feedback zorgen ook voor een prettige werkomgeving, wat van invloed is op de retentie van de medewerker (Anis et al., 2011).

2.2.3 Opportunity

De laatste component van het AMO-model staat voor de opportunity to participate: de gelegenheid om te participeren in verschillende onderdelen van het werk en van de organisatie. Waar ability gericht is op 'het in staat zijn om', staat bij opportunity 'het in staat gesteld worden' centraal (van der Klink et al., 2010). Hierbij is het van belang om bepaalde faciliteiten en werkomstandigheden te creëren, zodat de medewerker gestimuleerd wordt om datgene wat hij kan en wil daadwerkelijk uit te voeren (Paauwe et al., 2013). De werkomgeving dient de medewerkers de benodigde support te bieden, zoals autonomie en medezeggenschap. Appelbaum et al. (2000) geven de volgende omschrijving over autonomie en de mogelijkheid om te participeren: medewerkers dienen verantwoordelijkheid te krijgen, invloed te kunnen uitoefenen, de mogelijkheid te hebben om problemen op te lossen en om beslissingen te kunnen nemen. Door participatie krijgen werknemers de gelegenheid om proactief invloed uit te oefenen op de wijze waarop zij hun werk doen. Door medezeggenschap en autonomie krijgen werknemers verantwoordelijkheid over hoe zij hun functie uitvoeren en geeft het ze 'sense of ownership' (Kosters, 2011). Doordat medewerkers autonomie hebben blijven zij gemotiveerd in hun werk. De organisatiebetrokkenheid van medewerkers zal toenemen wanneer zij betrokken worden bij de besluitvorming. Dit zal ook het gevoel van organisatierechtvaardigheid bevorderen, wat zal resulteren in een positieve invloed op de retentie (Heponiemi et al., 2011).

Samengevat zijn de factoren waaraan vrijwilligers belang hechten en die de retentie beïnvloeden: compensatie, interne promotiekansen, training- en ontwikkelingsmogelijkheden, carrièremogelijkheden, support en feedback, gevoel van erkenning, personeelsactiviteiten, medezeggenschap en autonomie. Deze factoren zijn van invloed op de motivatie van de

vrijwilliger en hebben een positieve invloed op retentie. Deze factoren zullen mee worden genomen in het onderzoek.

2.3 Hypotheses

Aan de hand van bovenstaande theorieën zijn vijf hypothesen opgesteld. In paragraaf 2.3.6 zijn de hypothesen in een conceptueel model weergegeven.

2.3.1 Hypothese 1: Autonomie

Het beschikken over autonomie tijdens het vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

Deze hypothese is opgesteld aan de hand van de dimensie overtuigingen uit het ABCE-model en het element opportunity van het AMO-model. Overtuigingen, normen en waarden zijn een van de belangrijkste bronnen van motivatie voor vrijwilligerswerk. Het ervaren van autonomie verhoogt met name de intrinsieke motivatie (Richer & Vallerand, 1995). Het is belangrijk dat een vrijwilliger zich kan identificeren met de normen en waarden die een organisatie uitdraagt en hier zichzelf kan zijn (Pogorzelski et al., 2007). Met name voor vrijwilligers geldt dat ze zich vaak inzetten voor vrijwilligerswerk om hun normen en waarden uit te dragen (Bekkers, 2013; Clary et al., 1998). Een manier om in te spelen op het hebben van meer overeenkomende waarden, is door de vrijwilliger autonomie en inspraak te geven binnen de organisatie. Hierbij speelt ook mee dat wanneer vrijwilligers hun eigen overtuiging kunnen uitdragen binnen de organisatie, dit positief is voor de retentie van de vrijwilliger. Wanneer de vrijwilliger het gevoel krijgt dat zijn overtuigingen gewaardeerd worden, zal er een grotere kans zijn dat hij bij de organisatie blijft. Ook wanneer de waarden van de organisatie iets afwijken vergeleken met die van de vrijwilliger (Clary et al., 1998). Om medewerkers autonomie te laten ervaren is het belangrijk dat zij zelf hun taken kunnen kiezen. Daarnaast is het belangrijk dat zij achter de waarden van hun werk staan en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van hun taak (Van den Broeck, 2016). Autonomie betekent niet dat men alles zelf of alleen beslist, maar wel dat de vrijwilliger zich vrij voelt om een eigen keuze te maken (Ryan & Deci, 2000). De Self-Determination Theory (SDT) stelt dat autonomie een van de drie basisbehoeften is om een individu te motiveren. Een individu wenst vanuit eigen interesse, wil en vrije keuze te handelen. En wenst vanuit deze handeling de omgeving beter te begrijpen, te beheersen en te beïnvloeden (Gagné & Deci, 2005). Het geeft vrijwilligers de vrijheid om volgens zijn of haar eigen normen en waarden te handelen en deze handelingen te uiten. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat vrijwilligers die ervaren dat zij over veel autonomie beschikken, een langdurige relatie

opbouwen met de organisatie en niet zo snel geneigd zijn om het vrijwilligerswerk te beëindigen (Gagné, 2003). Een ander onderzoek voegt hieraan toe dat is gebleken dat een gebrek aan autonomie kan leiden tot ontevredenheid en een verlaagde werkmotivatie, wat kan resulteren in het verlaten van de vrijwilligersorganisatie (Herzberg et al., 2011).

2.3.2 Hypothese 2: Sociale contacten

De mogelijkheid om sociale contacten te onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

Deze hypothese hangt samen met de motivatiedimensie aansluiting en het motivation element van het AMO-model. Mensen zijn gemotiveerd om vrijwilligerswerk te doen door onder andere de behoefte om sociale contacten te onderhouden met anderen (Butt, et al.; 2017). Door vrijwilligerswerk krijgen ze de kans om bestaande en nieuwe contacten op te doen, te verdiepen of te versterken. Deze behoefte aan socialisatie is bij vrijwilligers groter dan bij betaalde medewerkers. Dit komt onder andere door het ontbreken van een materiële beloning, de voldoening van vrijwilligerswerk wordt in plaats daarvan uit sociale relaties gehaald (Hustinx et al., 2010). Op deze motivatie kan ingespeeld worden door ervoor te zorgen dat er veel mogelijkheden tot socialisatie zijn. Dit kan gebeuren aan de hand van de werkindeling. Wanneer vrijwilligers tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden veel in contact staan met iemand anders, is dit van positieve invloed op de socialisatie. Zo kan het werken in teams de betrokkenheid van werknemers vergroten en kan het de gevoelens van verbondenheid vergroten (Van Mierlo et al., 2001). Daarnaast kan de socialisatie binnen de organisatie vergroot worden door het organiseren van personeelsactiviteiten. Het geeft vrijwilligers de kans om met andere mensen in contact te komen en zorgt voor een groter gevoel van aansluiting bij de organisatie. Als er sprake is van een grote aansluiting tussen vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie zal dit de retentie van vrijwilligers bevorderen (de Lange & van der Heijden, 2013). Daarnaast zal er meer kans zijn op retentie wanneer vrijwilligers veel sociale contacten opdoen en hier belang aan hechten. De vrijwilliger zal dan minder snel bij de organisatie weggaan, aangezien de opgebouwde sociale contacten dan ook weg zullen vallen.

2.3.3 Hypothese 3: Training en ontwikkeling

Het aanbieden van training en ontwikkeling door de vrijwilligersorganisatie heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

Deze hypothese komt voort uit de dimensie carrièreontwikkeling en het ability element van het AMO-model. Door middel van vrijwilligerswerk wil men graag ervaringen opdoen en nieuwe

vaardigheden ontwikkelen, dit kan met behulp van training en ontwikkeling (Döckel, Basson & Coetzee, 2006). Leren en ontwikkelen wordt als noodzakelijk gezien voor zowel de vrijwilligers als voor de organisatie, om zo continue veranderingen het hoofd te bieden. Vrijwilligers wensen dat de organisatie uitdagend en gevarieerd werk verschaft en daarnaast ruime mogelijkheden biedt om zich te laten scholen of anderszins te ontwikkelen (Visser & Van der Sluis, 2007). De aanwezigheid van training en ontwikkeling maakt dat vrijwilligers zich gestimuleerd en aangemoedigd voelen en bevestigt het idee dat hun kennis en kunde waarde heeft voor de organisatie. Dit leidt tot hogere betrokkenheid en tevredenheid in de organisatie, wat als gevolg tot retentie kan leiden (Visser & Van der Sluis, 2007). Daarnaast zorgen training en ontwikkeling er voor dat tekortkomingen van vrijwilligers tegen worden gegaan als ze een functie nog niet geheel naar behoren kunnen uitvoeren (Chew & Chan, 2008). Doordat de vaardigheden van de vrijwilliger worden verbeterd, zorgt dit er voor dat hij beter past in zijn functie en hierdoor minder snel de organisatie zal verlaten. Wanneer een organisatie niets doet op het gebied van training en ontwikkeling, kan dit er aan bijdragen dat een vrijwilliger de organisatie verlaat (Boxall & Purcell, 2011).

2.3.4 Hypothese 4: gevoel van erkenning

Een gevoel van erkenning krijgen voor het doen van vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

Deze hypothese hangt samen met de motivatiedimensie egoïsme en het motivation element van het AMO-model. Een onderdeel van de motivatiedimensie is het doen van vrijwilligerswerk om erkend te worden. Het gevoel van erkenning is een onderdeel van support en feedback. Het is interessant om mee te nemen dat doordat vrijwilligers geen materiële beloning krijgen, het gevoel van erkenning een belangrijke compensatie voor hun werk is. Indien de vrijwilliger tevreden is met zijn compensatie leidt dit tot een grote kans op behoud van de vrijwilliger (Chew & Chan, 2008). Wanneer een vrijwilliger het gevoel krijgt dat zijn werk wordt erkend en gewaardeerd, leidt dit tot meer betrokkenheid van de vrijwilliger en een grotere werktevredenheid (Döckel, Basson & Coetzee, 2006). Dit kan leiden tot retentie van de vrijwilliger (Anis e.a., 2011).

Erkenning kan ook gebruikt worden om de performance van medewerkers te verbeteren (Luthans & Stajkovic, 2000). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen formele en informele erkenning. Met formele erkenning gaat het om versterking van werknemerprestaties via formele organisatieprogramma's zoals het krijgen van een onderscheiding voor bepaalde prestaties of

het worden van medewerker van de maand. Er wordt gesproken van informele erkenning als iemand waardering, erkenning en bewondering laat blijken voor iemand anders. Informele erkenning wordt vaak gegeven op een één-op-één persoonlijk niveau, dit kan zowel mondeling als schriftelijk. Wel is het van belang dat de erkenning oprecht is. Willekeurige lof aan iedereen of andere gemakkelijke en oneerlijke bevestigingen, zorgen door gebrek aan oprechtheid juist voor een vermindering van het gevoel van erkenning (Luthans & Stajkovic, 2000). Het is dus belangrijk dat de erkenning gedetailleerd gegeven wordt, zodat de vrijwilliger weet wat er precies gewaardeerd wordt. De sociale cognitieve theorie bestudeert gedrag in organisaties en bekijkt prikkels als erkenning en de gevolgen hiervan (Bandura, 1999). Een interessante uitkomst hiervan is dat de sociale cognitieve benadering het gedrag van vrijwilligers stimuleert om hun gedrag voort te zetten nadat ze erkenning hebben verkregen.

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het geven van erkenning. Zij dienen de vrijwilliger duidelijk te maken dat hij een waardevolle speler is binnen de vrijwilligersorganisatie (Flood et al., 2005). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers de handelingen van leidinggevende zien als handelingen van de organisatie zelf (Levinson, 1965). De acties van leidinggevendens kunnen dus van grote invloed zijn op het gevoel van erkenning van vrijwilligers. Met als gevolg dat dit de tevredenheid en betrokkenheid van de vrijwilliger met de organisatie kan beïnvloeden. Wanneer vrijwilligers het gevoel hebben dat ze niet op prijs worden gesteld, kan dit voor veel mensen een reden zijn om te vertrekken bij de organisatie (Dibble, 2001). Het is dus van belang dat vrijwilligers een gevoel van erkenning krijgen om retentie te laten ontstaan.

2.3.5 Hypothese 5: Modererende factor leiderschap

Het effect van autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling en gevoel van erkenning neemt toe naarmate er sprake is van transformationeel leiderschap binnen de vrijwilligersorganisatie, wat resulteert in een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

In de wetenschappelijke literatuur over retentie, motivatie en hrm-instrumenten komt leiderschap vaak als belangrijke factor naar voren (Musser 2001; de Lange & van der Heijden, 2013; Flood et al., 2005). De leidinggevende is van invloed op de houding en het gedrag van de medewerkers. Daarnaast vervult de leidinggevende een belangrijk functie bij het implementeren van HRM-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). De manier waarop de leidinggevende hier invloed op heeft, hangt af van zijn leiderschapsstijl. Er kan dus gesteld worden dat de leidinggevende binnen de vrijwilligersorganisatie een belangrijke rol heeft. Het

is daarom interessant om te onderzoeken hoe leiderschap in verband staat met de hierboven geformuleerde hypothesen.

Leiderschap wordt omschreven als het proces waarbij een individu invloed uitoefent op een groep van individuen om een gezamenlijk doel te bereiken (Brazier, 2005). Hierbij kan het de performance van organisaties beïnvloeden. De leiderschapsstijl wordt door sommige onderzoekers zelfs bijzonder belangrijk geacht in het bereiken van organisatiedoelen en bevorderen van prestaties van medewerkers (Jing en Avery, 2011). In de literatuur zijn er verschillende stijlen van leiderschap te vinden. De meest voorkomende stijlen zijn transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Rowold & Rohmann, 2009).

Bij transformationeel leiderschap probeert de leidinggevende een connectie te creëren met de medewerkers, waardoor de motivatie toeneemt (Northouse, 2010). Deze stijl van leidinggeven wordt gezien als een effectieve manier om veranderingen in de organisatie te implementeren, vanwege de loyaliteit en toewijding van de medewerkers (Cacioppe & Albrecht, 2001). Transformationele leidinggevers vertonen vier specifieke kenmerken. Ten eerste ‘ideale invloed’; de leidinggevende stelt zich op als rolmodel voor zijn medewerkers. En vertoont gedrag waaruit blijkt dat het groepsvoordeel belangrijker is dan het individuele voordeel. Het volgende kenmerk is ‘inspirerende motivatie’; leidinggevers stellen hoge verwachtingen en ze motiveren en steunen de medewerkers om die verwachtingen ook waar te maken. Dit resulteert erin dat medewerkers meer inzet vertonen en de onderlinge relatie verbeterd. Het derde kenmerk is ‘intellectuele stimulatie’; hierbij gaat het om het stimuleren van medewerkers om creatief en innovatief te zijn. De leidinggevende daagt de medewerkers uit om problemen vanuit een alternatief perspectief te bekijken. Dit werkt stimulerend, aangezien medewerkers hun eigen ideeën kwijt kunnen (Northouse, 2010). Het laatste kenmerk is ‘individuele aandacht’; hierbij staat het ondersteunen van de medewerkers centraal, de leidinggevende erkent de gevoelens en emoties van zijn medewerkers. Een leidinggevende treedt op als coach en adviseur voor zijn medewerkers, hiermee stelt hij ze in staat om zich volledig te kunnen ontwikkelen (Drenkard, 2012). Samengevat is het contact, tussen de leidinggevende en medewerker, persoonlijk en individueel van aard. De vorm van leiderschap is gericht op de intrinsieke motivatie en op de onderlinge relatie (Northouse, 2010).

Transactionele leidinggevers richten zich op een uitwisselingsrelatie; de medewerker doet wat is afgesproken en krijgt in ruil daarvoor een beloning. In tegenstelling tot transformationeel leiderschap komt hier geen persoonlijke ontwikkeling bij ter sprake (Drenkard, 2012).

Transactioneel leiderschap heeft twee elementen die de medewerkers beïnvloeden. Ten eerste de afhankelijke beloning; de leidinggevende stelt een doel en geeft aan welke beloning hier tegenover staat. De taak staat hierbij centraal en niet de medewerker (Durham & Bartol, 2009). Het tweede element is management-by-exception: hierbij wordt er door de leidinggevende kritiek geuit, zodat de medewerker gecorrigeerd kan worden (Chu & Lai, 2011). Samengevat is het contact, tussen de leidinggevende en de medewerker, zakelijk en contractueel van aard. De motivatie bestaat uit de het verkrijgen van beloningen of straffen en de focus ligt op de taak (Northouse, 2010).

In het geval van vrijwilligersorganisaties is de transformationele leiderschapsstijl het meest toepasselijk. De belangrijkste reden dat vrijwilligers het werk uitvoeren is namelijk niet de beloning, zoals bij de transactionele stijl. Er is eerder sprake van intrinsieke motivatie. Daarnaast zijn vrijwilligersorganisaties vaak op de vrijwilliger en zijn ontwikkeling gericht. Dit onderzoek richt zich daarom verder op enkel transformationeel leiderschap.

Om vrijwilligers goed te motiveren en te binden aan de organisatie is het van belang dat een leidinggevende de organisatiecultuur goed doorgrond. Motivatie leidt tot meer zelfvertrouwen en autonomie van de vrijwilligers (Horner, 1997). Transformationele leidinggevers dragen bij aan het gevoel van autonomie van de vrijwilligers, doordat ze de waardevolle onderdelen van iemands taak benadrukken en aantrekkelijke toekomstdoelen formuleren. Hiermee krijgen vrijwilligers het gevoel dat hun werk betekenisvol is en ervaren ze de doelen als zijnde gelijk aan hun eigen doelen (Bono & Judge, 2003). Tevens wordt het gevoel van autonomie van de vrijwilliger versterkt doordat de leidinggevende zijn mening meeneemt in besluiten (Bass, 1985). Ook krijgen vrijwilligers de vrijheid van hun leidinggevende om zelf een manier te ontwikkelen waarop ze hun werk effectief kunnen uitvoeren. Verder wordt het gevoel van autonomie gekenmerkt door de afwezigheid van directe controle door de leidinggevende (Ryan & Deci, 2008). Er kan dus gesteld worden dat een transformationele leidinggevende een positieve invloed heeft op de autonomie die de vrijwilliger ervaart, wat kan resulteren in retentie.

Een transformationele leidinggevende geeft zijn vertrouwen aan de vrijwilligers wat positief werkt op zijn betrokkenheid met de organisatie (Avolio et al., 2004). Een positievere betrokkenheid kan weer leiden tot een grotere retentie van de vrijwilliger. Het verenigen van verschillende groepen in een gezamenlijke visie is ook een onderdeel van het takenpakket van de leidinggevende (Alimo-Metcalfe et al., 2008). Het hebben van een gezamenlijke visie heeft

een positieve werking op de onderlinge contacten van vrijwilligers. Het vervullen van dit gevoel van gezamenlijke overeenstemming behoort tot een van de aspecten van transformationeel leiderschap. Het speelt enerzijds positief in op de relatie tussen de leidinggevende en de vrijwilliger en anderzijds versterkt het de onderlinge band van de vrijwilligers (Kark, Shamir & Chen, 2003). De sterke band binnen een team komt dus voornamelijk voort uit de sterke verbondenheid van ieder individu aan de gezamenlijke doelstellingen (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Hieruit blijkt dat een transformationele leider invloed heeft op de relatie tussen vrijwilligers onderling en daarmee op de sociale contacten binnen de organisatie.

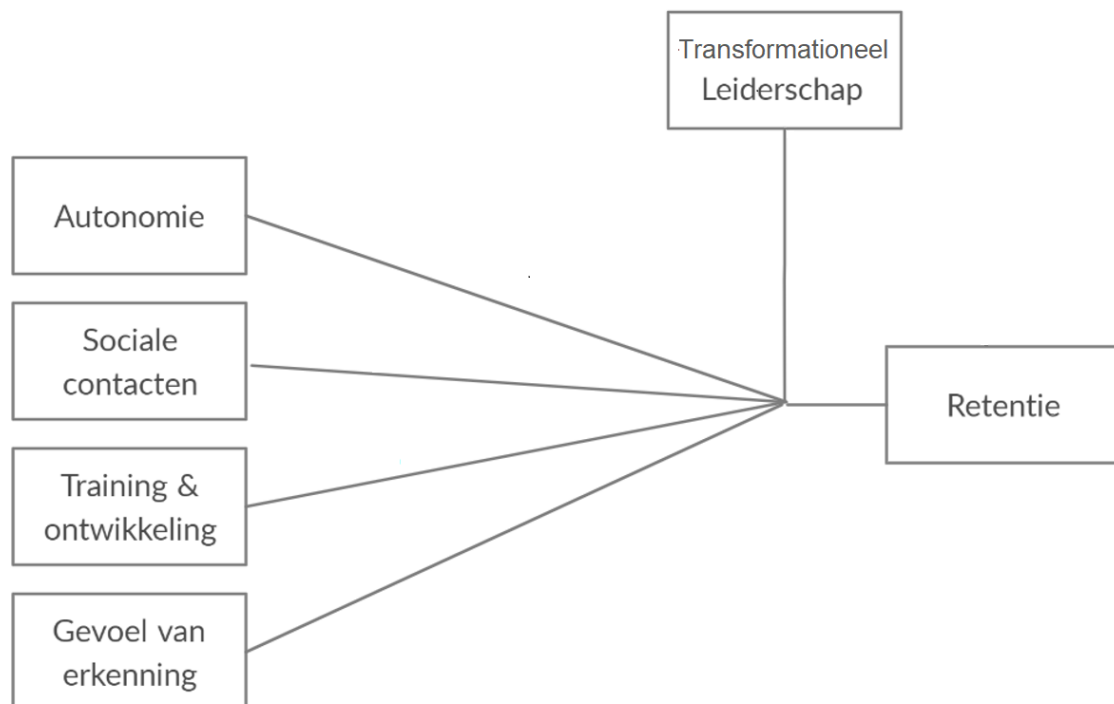
Zoals hierboven reeds is benoemd richt deze leiderschapsstijl zich op de persoonlijke ontwikkeling van de vrijwilliger. Het aanbieden van training en ontwikkeling aan de vrijwilliger is hier een onderdeel van. Een van de aspecten van transformationeel leiderschap is dat de leider zich bekommert om de ontwikkeling van de vrijwilliger en zijn potentieel continu evalueert om aan bestaande en toekomstige werkzaamheden te kunnen voldoen (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Het leveren van geïndividualiseerde ondersteuning en intellectuele stimulatie wordt gezien als taak van de leidinggevende. Hij streeft er naar om de kennis en vaardigheden van de vrijwilliger te verbeteren en om tegelijkertijd een werkklimaat te creëren van vertrouwen en respect (Isaksen, 1983). De leidinggevende uit hoge verwachtingen, maar spreekt ook zijn vertrouwen uit in de vrijwilliger om deze verwachtingen te behalen. Dit geeft de vrijwilliger een gevoel van competentie en versterkt het vertrouwen in eigen kunnen van de vrijwilliger (Shamir, House & Arthur, 1993; Bass, 1985). Door het aanmoedigen van de ontwikkeling van vrijwilligers, heeft de transformationele leidinggevende een positief effect op de training en ontwikkeling en daarmee op de retentie van de vrijwilliger.

Het geven van erkenning kan ook worden gezien als onderdeel van de persoonlijke ontwikkeling van de vrijwilliger. Een belangrijke taak van de transformationele leidinggevende is namelijk het bieden van effectieve coaching en feedback (Kirkpatrick & Locke, 1996). Het ondersteunen van de vrijwilliger staat centraal en daarbij is het ook belangrijk dat de leidinggevende een gevoel van erkenning overdraagt. Transformationeel leiderschap biedt de mogelijkheid om een vertrouwensband te laten ontstaan tussen de vrijwilliger en zijn leidinggevende. Door middel van de vertrouwensband kan er wederzijds leren en ondersteunen plaatsvinden (Smith et al., 2004). Dit versterkt bij de vrijwilliger het gevoel dat de leidinggevende zijn persoonlijke gevoelens begrijpt en zal ook het gevoel van erkenning doen toenemen.

Kortom kan er gesteld worden dat de reeds behandelde factoren in hypothesen 1, 2, 3 en 4 in verband kunnen worden gebracht met transformationeel leiderschap. Vanuit de verschillende besproken theorieën en modellen kan verwacht worden dat wanneer er sprake is van transformationeel leiderschap; het effect van autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling en erkenning toeneemt. Met als gevolg dat de vrijwilliger retentie gaat vertonen.

2.3.6 Conceptueel model

In het conceptueel model, weergegeven in figuur 2.2, zijn de hierboven opgestelde hypothesen schematisch weergegeven.



Figuur 2.2: Conceptueel model

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Hiervoor wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan de onderzoeksmethode, de populatie, de operationalisatie van de enquête, de data-analyse en betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in hoeverre en aan welke factoren vrijwilligers belang hechten tijdens het vrijwilligerswerk en of dit resulteert in retentie. Om hierachter te komen zijn, op basis van het theoretisch kader, een vijftal hypotheses opgezet. Door middel van het empirisch onderzoek wordt getoetst of deze hypotheses kloppen. Er wordt hier over toetsend onderzoek gesproken (Van Thiel, 2015). Om de hypotheses te gaan verifiëren of te falsificeren is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Dit is een objectieve manier van onderzoek, waardoor het mogelijk wordt om, indien de steekproef groot genoeg en representatief is, de resultaten te generaliseren (Van Thiel, 2015). Er wordt in dit onderzoek een selecte steekproef getrokken. Deze keuze is gemaakt vanuit praktische overwegingen, er staan namelijk onvoldoende middelen tot de beschikking om een grote aselechte steekproef te trekken. Er wordt gebruik gemaakt van vrijwilligers werkzaam bij het Vrijwilligerspunt Winterswijk en van het netwerk van het Vrijwilligerspunt Winterswijk om respondenten te benaderen voor het invullen van de enquête. Respondenten zullen benaderd worden totdat er 100 enquêtes zijn ingevuld. Er is hier sprake van een quotasteekproef, er wordt geselecteerd op het aantal benodigde eenheden (Van Thiel, 2015). De representativiteit van de steekproef zal vastgesteld worden door een aantal achtergrondvragen die aan de respondent worden gesteld, onder andere over leeftijd, geslacht en opleiding. Kwantitatief onderzoek werkt met numerieke data waardoor het mogelijk is om de uitkomsten gestructureerd in kaart te brengen en om zo de hypotheses te beantwoorden (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

Dit onderzoek is opgezet met behulp van de theorieën rondom het ABCE-model, VFI, UMVM, het AMO-model en transformationeel leiderschap. Uit deze theorieën kwamen verschillende factoren naar voren waar vrijwilligers belang aan hechten tijdens het vrijwilligerswerk. Er is sprake van een deductief profiel. In de beginfase worden hypotheses geformuleerd over wat in de wetenschappelijke literatuur is aangetroffen, deze zijn in hoofdstuk 2 terug te vinden (Bleijenbergh, 2015). Deze hypotheses geven voorspellingen weer over de relaties tussen de variabelen in dit onderzoek. De hypotheses worden door middel van de resultaten uit de enquête

getoetst. De operationalisatie is op basis van inzichten uit de theorie tot stand gebracht, waarna deze gebruikt is voor het maken van de enquête.

Om de invloed van de factoren op de vrijwilligers te inventariseren is eenmalig een online enquête gebruikt. Zo is het mogelijk een groot aantal respondenten te benaderen en om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er is gebruik gemaakt van standaardisatie, alle respondenten hebben dezelfde enquête gekregen en zijn op dezelfde wijze benaderd om deze in te vullen. Door standaardisatie kunnen antwoorden worden vergeleken en kunnen ze worden gerepliceerd, dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek ('t Hart et al., 2009). De enquête is opgesteld aan de hand van de onderzochte theorieën en eerdere methodische onderzoeken. Echter is er bij elk onderzoek sprake van een ander context, hierdoor is de enquête niet gelijk passend voor deze onderzoeksopzet. Daarom is er eerst een pilot uitgevoerd onder enkele respondenten om zo te controleren of de enquête passend is. Afhankelijk van de uitkomsten in de pilot is bekeken of de enquête aangepast diende te worden om te voorkomen dat respondenten een verkeerde betekenis geven aan vragen en stellingen en daardoor vervormde antwoorden geven. Dit zorgt ervoor dat de validiteit van het onderzoek toeneemt, want tijdens de pilot is gecontroleerd of de vraag meet wat in het onderzoek gemeten moet worden.

Na de pilot is de enquête uitgezet via de online tool Qualtrics. Door middel van een online tool zijn respondenten makkelijk te bereiken. Doordat de antwoorden online worden ingevoerd zijn ze direct beschikbaar om te analyseren. Daarnaast kan een online enquête meetfouten voorkomen en kunnen respondenten eventueel verplicht worden om alle vragen te beantwoorden ('t Hart et al., 2009). De weblink naar de online tool is via e-mail verspreid naar de vrijwilligers van het Vrijwilligerspunt Winterswijk en naar vrijwilligersorganisaties uit het netwerk van het Vrijwilligerspunt Winterswijk. De opzet van deze e-mails is te vinden in bijlage I. Na de eerste e-mailzending is er op een later moment ook een herinneringse-mail gestuurd.

3.2 Populatie

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn vrijwilligers in Nederland. Dit onderzoek is uitgevoerd met medewerking van het Vrijwilligerspunt Winterswijk. Het Vrijwilligerspunt Winterswijk brengt vraag en aanbod van vrijwilligers bij elkaar. Ze handelen volgens het zogenaamde 'bemiddeling'-model (Meijs & Brudney, 2017). Het vrijwilligerswerk dat aangeboden wordt komt van externe organisaties en de vrijwillige energie komt van mensen uit de brede gemeenschap. Naast het matchen van vrijwilliger verzameld en deelt het

Vrijwilligerspunt Winterswijk kennis over werken als vrijwilliger en werken met vrijwilligers. Daarnaast wordt er advies over begeleiding, contracten, subsidies, besturen en financiën gegeven, en vinden er workshops en cursussen plaats. Op deze manier probeert het Vrijwilligerspunt mensen te enthousiasmeren, te informeren en te helpen om zich maatschappelijk nuttig te maken. Met als doel de maatschappelijke organisaties te versterken (Vrijwilligerspunt, z.d.). Door deze innovatieve manier van werken is het interessant om deze organisatie te onderzoeken. Daarnaast zal deze vorm van vraag en aanbod bij elkaar brengen, in de toekomst steeds vaker voorkomen bij vrijwilligersorganisaties. Bovendien zijn de vrijwilligers in verschillende sectoren actief, wat zorgt voor een grotere generaliseerbaarheid. De enquête is gestuurd naar vrijwilligers die werkzaam zijn bij het Vrijwilligerspunt Winterswijk en naar vrijwilligersorganisaties die in contact staan met het Vrijwilligerspunt Winterswijk. In totaal hebben 97 respondenten de enquête ingevuld.

3.3 Operationalisatie enquête

Het onderzoek maakt gebruik van een enquête die bestaat uit 42 vragen. Allereerst worden een aantal achtergrondvragen gesteld over de vrijwilliger. Vervolgens worden er een aantal vragen gesteld over autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling, erkenning en leiderschap. De enquête eindigt met een aantal afsluitende vragen die in verband staan met retentie. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de theorieën en meetschalen die in eerdere onderzoeken zijn gebruikt. Hiermee wordt zowel de betrouwbaarheid als de validiteit vergroot. Voor het uitzetten van de enquête is deze eerst getest met een pilot. Uit de pilot is gebleken dat de enquête ongeveer zeven tot tien minuten tijd in beslag neemt. Dit is aangegeven in de communicatie naar de vrijwilligers toe. Daarnaast zijn er een aantal vragen aangepast. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende onderdelen van de enquête, de enquête is te vinden in Bijlage II.

3.3.1 Achtergrondvragen vrijwilliger

Om een goede indruk te krijgen van welke respondenten de enquête invullen worden een aantal achtergrondvragen gesteld. Deze vragen dienen deels ook als controlevariabelen. De vragen gaan over de leeftijd, geslacht, opleiding, betreffende sector, aantal vrijwilligersorganisaties, duur van vrijwilligerswerk, functie als vrijwilliger en de hoofdmotivatie om vrijwilligerswerk te doen. Met deze gegevens kan er een goed beeld geschetst worden van de respondenten en de representativiteit hiervan. Deze vragen zijn zelf samengesteld met behulp van verschillende meetschalen (Reychav & Sharkie, 2010; Clary et al., 1998; Vandenberg et al., 1999; Luthans & Stajkovic, 2000; Wright, 2012). De vragen die relevante kennis opleveren voor dit onderzoek zijn hierbij gebruikt. De vragen hebben verschillende antwoordmogelijkheden. Zo is er bij een

aantal vragen de mogelijkheid om het antwoord uit te schrijven, terwijl er bij de andere vragen het antwoord aangekruist dient te worden. Zo zijn er bij vraag 2, 3 en 9 meerkeuze antwoorden mogelijk. Bij vraag 2 kan er gekozen worden tussen man, vrouw en anders. Bij vraag 3 is er keuze uit de volgende opleidingsniveaus: basisonderwijs, vmbo, havo, vwo, mbo, hbo en universiteit. En bij vraag 9 kan er gekozen worden uit de volgende motivaties: mensen met wie ik om ga doen ook vrijwilligerswerk, het aangaan van sociale contacten en aangelegenheden, om mijn normen en waarden uit te dragen, om mijn carrière verder te ontwikkelen, door vrijwilligerswerk ontsnap ik aan mijn dagelijkse zorgen, en vrijwilligerswerk draagt bij aan mijn gevoel van eigenwaarde. Aan de hand van de pilot zijn twee vragen aangepast. De optie ‘anders’ is toegevoegd aan vraag 4. Aangezien mogelijk niet iedereen zich kan vinden in de vier opties: werkende, student, pensionaris, werkloos. Verder is vraag 8 gespecificeerd naar het gemiddelde aantal uren per week, eerst werd er enkel naar het aantal uren gevraagd.

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw geslacht?
3. Wat is uw hoogst afgeronde/huidige opleiding?
4. Bent u werkende, student, pensionaris, werkloos, of wat anders?
5. In welke sector bent u op dit moment aan het werk/studeert u?
6. Bij hoeveel organisaties bent u vrijwilliger?
7. Wat is uw functie als vrijwilliger?
8. Hoeveel uren bent u gemiddeld per week actief als vrijwilliger?
9. Wat is uw hoofdmotivatie om vrijwilligerswerk te doen?

3.3.2 Autonomie

Het eerste onderdeel van de enquête gaat over de autonomie van de vrijwilliger bij de betreffende organisatie. Met deze vragen wordt getracht hypothese 1 te toetsen. Bij autonomie gaat het erom dat vrijwilligers verantwoordelijkheid krijgen, invloed kunnen uitoefenen, de mogelijkheid hebben om problemen op te lossen en beslissingen kunnen maken (Appelbaum et al., 2000). Er worden een aantal vragen gesteld om te onderzoeken in welke mate er sprake is van autonomie. De eerste vier vragen zijn overgenomen uit de meetschaal van Reyshav en Sharkie (2010). De vraag ‘Ik heb zelf controle over hoe snel of langzaam ik werk’ is niet overgenomen om de kwaliteit van de schaal te verhogen. Bij vrijwilligerswerk speelt de uitvoeringssnelheid namelijk maar een beperkte rol vergeleken met niet-vrijwilligerswerk. Deze vragen zijn erop gericht om inzicht te krijgen in de autonomie die de respondent ervaart.

Er wordt geëindigd met een vraag die een link legt naar of er wel of niet sprake is van retentie bij de vrijwilliger. Met de antwoorden op deze vragen kan er onderzocht worden hoe de mate van autonomie van invloed is op de retentie van vrijwilligers. De vragen kunnen beantwoord worden door middel van een 5-punt Likertschaal gaande van ‘volledig mee eens’ naar ‘volledig mee oneens’. Daarnaast is er een optie om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is.

10. Ik heb de vrijheid om de werkzaamheden op mijn eigen manier te benaderen.
11. Het doen van vrijwilligerswerk brengt mij in de gelegenheid om onafhankelijk te denken en te handelen.
12. Ik heb zelf de controle over hoe ik mijn werk doe.
13. Ik heb zelf de controle over de kwaliteit van mijn werkzaamheden.
14. Het hebben autonomie is voor mij van groot belang om vrijwilligerswerk te blijven doen.

3.3.3 Sociale contacten

Het tweede onderdeel van de enquête gaat over de sociale contacten van vrijwilligers bij de betreffende organisatie. Met behulp van deze vragen wordt hypothese 2 getoetst. Bij sociale contacten gaat het erom dat vrijwilligers de kans krijgen om tijdens hun werk contacten op te doen, te onderhouden en te versterken. De eerste vijf vragen zijn overgenomen uit de FVI-meetschaal van Clary et al. (1998). Dit zijn de vragen die gericht zijn op het onderdeel sociale contacten. Als laatste wordt een vraag gesteld over het verband tussen het hebben van sociale contacten en retentie. De vragen kunnen met behulp van een 5-punt Likertschaal beantwoord worden. Verder is er een optie om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is. In de pilot kwam naar voren dat er onduidelijkheid heerste over vraag 19. Hier werd toen enkel gevraagd of er activiteiten georganiseerd werden om elkaar beter te leren kennen. Het was hierbij voor de respondenten onduidelijk of het enkel over activiteiten tijdens het vrijwilligerswerk ging of ook om activiteiten daarbuiten. Tijdens de pilot is daardoor verschillend gereageerd op deze vraag. Daarom is er ‘(informele)’ toegevoegd aan de vraag. Dit maakt het voor de respondent duidelijk dat het zowel om activiteiten tijdens het vrijwilligerswerk gaat als om activiteiten die daarbuiten afspelen.

15. Vrijwilligerswerk is een manier om nieuwe vrienden te maken.
16. Ik ben tevreden over de tijd die ik tijdens mijn werk samen met andere vrijwilligers doorbreng.

17. Ik ben tevreden met de omvang en inhoud van de contacten die ik heb met andere vrijwilligers.
18. Door vrijwilligerswerk voel ik mij minder eenzaam.
19. Er worden (informele) activiteiten georganiseerd om elkaar beter te leren kennen.
20. Het hebben van sociale contacten is voor mij van groot belang om het vrijwilligerswerk te blijven doen.

3.3.4 Training en ontwikkeling

Dit onderdeel gaat over de mogelijkheid van training en ontwikkeling die aangeboden wordt door de organisatie. Deze vragen worden gesteld om hypothese 3 te toetsen. Door middel van training en ontwikkeling neemt de betrokkenheid en tevredenheid van de vrijwilliger met de organisatie toe (Visser & Van der Sluis, 2007). De vragen zijn overgenomen uit de meetschaal van Vandenberg et al. (1999). Hier zijn de eerste zeven vragen uit afgeleid. Met behulp van deze vragen kan er achterhaald worden hoe de aanwezigheid en de kwaliteit van de geboden training en ontwikkeling is. Met behulp van de vragen wordt onderzocht in hoeverre de organisatie training en ontwikkeling aanbiedt en in hoeverre de vrijwilliger dit belangrijk vindt en dit tot retentie kan leiden. De vraag "Over het algemeen ben ik tevreden met mijn trainingsmogelijkheden" is niet overgenomen. Deze vraag is zeer algemeen vergeleken met de andere vragen. Daarnaast geven de antwoorden van de andere vragen samen een antwoord op de tevredenheid over de trainingsmogelijkheden. De laatste vraag is zelf opgesteld om de samenhang tussen retentie en training- en ontwikkelingsmogelijkheden weer te geven. De beantwoording van de vragen wordt gedaan via een 5-punt Likertschaal. Ook is er een mogelijkheid om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is.

21. Ik krijg de kans om mijn vaardigheden bij deze organisatie te verbeteren door middel van onderwijs en trainingen.
22. Mijn leidinggevende heeft me geholpen bij het volgen van trainingen en opleidingen wanneer ik deze nodig had.
23. Ik ontvang doorgaande training, waardoor ik mijn werk beter kan doen.
24. Ik ben tevreden met het aantal van de trainings- en ontwikkelingsprogramma's die voor mij beschikbaar zijn.
25. Ik ben tevreden met de kwaliteit van de trainings- en ontwikkelingsprogramma's die voor mij beschikbaar zijn.

26. De training en educatieve activiteiten die ik heb ontvangen hebben mij in staat gesteld mijn werk effectiever uit te voeren.
27. Wanneer er geen mogelijkheid tot training of ontwikkeling is bij de organisatie, neig ik er naar om te stoppen.

3.3.5 Gevoel van erkenning

In dit onderdeel wordt het gevoel van erkenning behandeld. Met behulp van deze vragen wordt hypothese 4 getoetst. Wanneer een vrijwilliger zich erkent voelt, neemt de betrokkenheid en tevredenheid met de organisatie toe (Chew & Chan, 2008). De vragen zijn overgenomen uit de meetschaal van Luthans & Stajkovic (2000). Als laatste wordt een vraag gesteld over het verband tussen gevoel van erkenning en retentie. De vragen kunnen met behulp van een 5-punt Likertschaal beantwoord worden. Verder is er een optie om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is.

28. Ik voel mij gewaardeerd binnen de organisatie.
29. De organisatie slaagt er niet in extra inspanningen van mij te waarderen.
30. Ik heb het gevoel dat men binnen de organisatie trots is op mijn werkprestaties.
31. Als blijk van waardering biedt de organisatie wel eens een kleine (materiële) attentie aan.
32. Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel erkend te worden voor mijn werkzaamheden.
33. Het ontvangen van erkenning is voor mij een belangrijke voorwaarde om vrijwilligerswerk te blijven doen.

3.3.6 Leiderschap

Onderstaande vragen zijn gericht op het leiderschap dat binnen de vrijwilligersorganisatie plaatsvindt. Met behulp van de vragen kan hypothese 5 worden beantwoord. In dit onderzoek gaat het bij leiderschap om transformationeel leiderschap. Dit wordt gekenmerkt door een leidinggevende die met zijn visie de medewerkers weet te inspireren en te motiveren zodat men het beste uit zichzelf willen halen en meer te willen doen dan van hen verwacht wordt (Northouse, 2010). De eerste vijf vragen zijn afkomstig uit de meetschaal van Wright (2012). De vragen kunnen opnieuw beantwoord worden aan de hand van een 5-punt Likertschaal. Verder is er een optie om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is.

34. Mijn leidinggevende verwoordt duidelijk zijn/haar visie op de toekomst.
35. Mijn leidinggevende leidt door een goed voorbeeld te geven.
36. Mijn leidinggevende daagt me uit om over oude problemen op een nieuwe manier na te denken.
37. Mijn leidinggevende zegt dingen die werknemers trots maken om onderdeel te zijn van de organisatie.
38. Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld over waar onze organisatie zou moeten zijn in vijf jaar.

3.3.7 Afsluitende vragen

Afsluitend zijn een aantal vragen gesteld om te onderzoeken of de vrijwilliger retentie vertoont. Zo is er gevraagd of de vrijwilliger er over zit te denken om te stoppen met vrijwilligerswerk of dat de vrijwilliger het vrijwilligerswerk wil voortzetten. Deze vragen kunnen beantwoord worden door middel van een 5-punt Likertschaal. Daarnaast is er een optie om aan te geven dat een vraag niet van toepassing is. Als afsluiter is er nog een vraag over wat de vrijwilliger zou motiveren om vrijwilligerswerk te blijven doen en is er ruimte voor vragen of opmerkingen.

39. Af en toe denk ik erover na om mij af te melden als vrijwilliger
40. Ik ben van plan mijn vrijwilligerswerk voort te zetten
41. Wat zou u motiveren om langer bij een organisatie vrijwilligerswerk te blijven doen?
42. Heeft u nog aanvullende vragen of opmerkingen?

3.4 Data-analyse

De analyse van de empirische data, verkregen door de enquête, heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van het statistische programma SPSS. De gegevens uit de enquête zijn verzameld en verwerkt in een dataset. Na het verzamelen en het verwerken van de gegevens is de dataset eerst gecontroleerd op fouten en missende waarden. Vervolgens zijn de verzamelde gegevens in een overzicht weergegeven worden met behulp van de beschrijvende statistiek in SPSS. Hierbij gaat het om de gemiddelden, de verdeling van de scores, het aantal antwoorden, etc. (Brinkman, 2011). Tevens worden er enkele assumpties getoetst ter controle van de bruikbaarheid van de dataset. Vervolgens worden de hypothesen getoetst door middel van meervoudige regressieanalyses. Er worden meerdere regressieanalyses uitgevoerd omdat niet

enkel het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele wordt getoetst, maar ook de invloed van de modererende variabele.

Voordat de data geanalyseerd gaat worden, wordt er eerst stilgestaan bij de steekproef, de principale factor analyse en de assumpties voor het mogen uitvoeren van een meervoudige regressieanalyse.

3.4.1 steekproef

Na het verspreiden van de enquête en het versturen van een herinnering hebben 97 respondenten de enquête ingevuld. Vier respondenten zijn verwijderd doordat ze niet de volledige enquête hadden ingevuld. Daarnaast zijn er ook 7 respondenten die alleen geen leeftijd hebben doorgegeven. Deze respondenten zijn wel verder meegenomen in het onderzoek. In totaal hebben 48 mannen (51,6%) en 45 vrouwen (48,4%) de enquête ingevuld. De meeste respondenten zijn tussen de 61 en 70 jaar oud (41,9%). Hierna volgen de respondenten die ouder dan 70 jaar zijn (20,4%) en vervolgens de respondenten van 51-60 jaar (14%). Slechts 17,4% van de respondenten is jonger dan 50 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ongeveer 61 jaar oud. De jongste hiervan is 19 en de oudste is 83. Het grootste gedeelte van de respondenten is middelbaar of hoogopgeleid (80,7%). 38 respondenten (40,9%) heeft hiervan een mbo-opleiding afgerond, 30 respondenten (32,3%) heeft een hbo-opleiding afgerond en 7 respondenten hebben een wo-opleiding afgerond (7,5%). Er zijn 2 respondenten die enkel het basisonderwijs hebben gevolgd (2,2%) en 16 personen die niet verder hebben gestudeerd naar de middelbare school (17,2%). De helft van de respondenten is met pensioen, daarnaast is 33,7% werkende, 2,2% student en 5,4% werkloos. 8 respondenten hebben aangegeven dat ze onder geen van deze vier categorieën vallen. Iets meer dan de helft (53,3%) van de respondenten is bij meer dan één vrijwilligersorganisatie actief. De belangrijkste redenen die respondenten aangeven om vrijwilligerswerk te doen zijn ‘het aangaan van sociale contacten en aangelegenheden’ (51,1%) en ‘vrijwilligerswerk draagt bij aan mijn gevoel van eigenwaarde’ (33,7%). De respondenten zijn in diverse sectoren actief en voeren ook veel verschillende functies uit, dit is weergegeven in de wordclouds in bijlage III.

Om te kijken of de getrokken steekproef een goede afspiegeling is van de gehele populatie, in dit geval de vrijwilligers in Nederland, wordt de steekproef vergeleken met de gegevens van het CBS in het artikel ‘Vrijwilligerswerk: wie doet het?’ (Schmeets & Arends, 2017). Hierin staat het doen van vrijwilligerswerk door de Nederlandse bevolking in de periode 2012-2016 centraal. Het artikel is gebaseerd op de gegevens uit de enquête ‘Sociale samenhang en Welzijn’

2012-2016. Uit het artikel blijkt dat mannen en vrouwen op jaarbasis ongeveer even veel vrijwilligerswerk uitvoeren, namelijk 50% tegenover 49%. Dit komt overeen met respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt. De leeftijd is in de enquête 'Sociale samenhang en Welzijn' op een andere manier onderzocht. Er is namelijk per leeftijdscategorie gekeken naar het percentage mensen dat vrijwilligerswerk doet ten opzichte van mensen die geen vrijwilligerswerk doen. Hieruit blijkt dat het aandeel vrijwilligers het hoogst is onder de mensen van 35 tot 40 jaar. Met daaropvolgend de leeftijdscategorieën 45 tot 55 jaar, 15 tot 25 jaar, 65 tot 75 jaar, 55 tot 65 jaar, 25 tot 35 jaar en 75 jaar ouder. Voor bijna alle leeftijdscategorieën geldt dat het aandeel rond de 50% ligt. Behalve voor de leeftijd 75 jaar en ouder, hier is het aandeel 32%. Uit deze gegevens kan opgemaakt worden dat de leeftijd van respondenten van dit onderzoek geen volledige afspiegeling geeft van de gehele populatie. In dit onderzoek is de verhouding tussen ouderen en jongeren namelijk wat scheef. Uit het artikel blijkt dat de meeste vrijwilligers een hbo- of wo opleiding hebben gevolgd. Hierna volgt het mbo, de middelbare school en ten slotte het basisonderwijs. Deze verhoudingen komen grotendeels overeen met de respondenten van dit onderzoek. Er kan geconcludeerd worden dat de respondenten van het onderzoek een redelijke afspiegeling van de gehele populatie geven, op basis van de vergelijking met de gegevens van het CBS (2017).

3.4.2 Principale factor analyse

De variabelen autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling, erkenning, leiderschap en retentie worden elk gemeten aan de hand van meerdere stellingen. Om te controleren of er per variabele sprake is van één betrouwbare schaal, is een principale componentenanalyse (PCA) uitgevoerd. Bij deze analyse wordt er gekeken naar de 'KMO en Bartlett's Test' (KMO). Voor voldoende samenhang dient de KMO-waarde boven de 0,6 te liggen en dient deze waarde significant te zijn. Dit geldt voor 5 van de 6 variabelen. Enkel *retentie* heeft een te lage KMO-waarde, namelijk 0,5. Bij de andere variabelen ligt de KMO-waarde tussen de 0,674 en de 0,835. De oorzaak dat de variabele *retentie* te laag uitvalt komt waarschijnlijk doordat deze door maar twee stellingen gemeten wordt. Er is voor gekozen om deze schaal wel mee te nemen. De waarde valt net onder de 0,6, is significant, en de schaal zal naar waarschijnlijkheid beter zijn dan enkel één van de onderzochte stellingen. Daarnaast is er in de schaal geen sprake van meerdere dimensies.

Naast de PCA is er ook per schaal een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, hierbij is er gekeken naar de cronbach's alpha. Een schaal met een Cronbach's alpha tussen 0,6 en 0,8 wordt gezien als redelijk schaalbaar en een Cronbach's Alpha van groter dan 0,8 wordt gezien als

goed schaalbaar. De variabelen *leiderschap* en *training & ontwikkeling* zijn goed schaalbaar, ze hebben namelijk een Cronbach's Alpha van 0,915 en 0,923. De variabelen *autonomie* (0,754), *erkenning* (0,705) en *retentie* (0,643) zijn redelijk schaalbaar. De variabele *sociale contacten* heeft een Cronbach's Alpha die net onder de 0,6 valt, namelijk 0,595. Er is voor gekozen deze schaal wel mee te nemen in het verdere onderzoek. Aangezien de waarde zo dicht tegen de 0,6 valt. Daarnaast was in eerdere onderzoeken, waarbij de variabele met dezelfde stellingen werd gemeten, wel sprake van één schaal (Vandenberg et al., 1999).

3.4.3 Assumpties

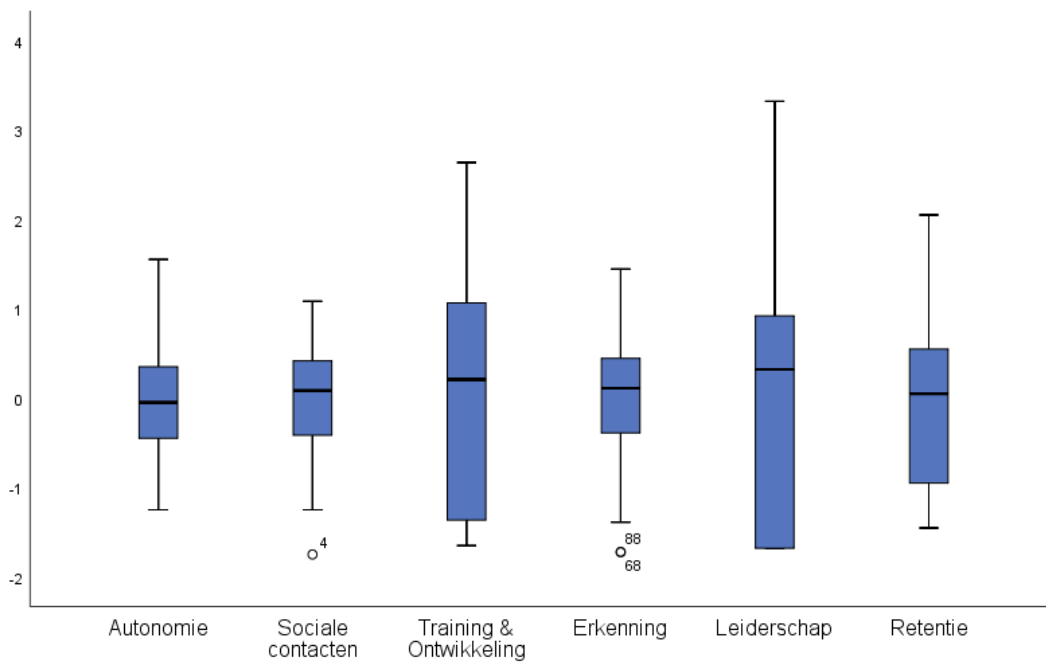
Alvorens de regressieanalyses zijn uitgevoerd, is er eerst getoetst of de data voldoet aan de assumpties die gelden voor het uitvoeren van een meervoudige regressieanalyse. Deze assumpties worden in deze paragraaf besproken.

Missende waarden

De enquête is door 97 respondenten ingevuld. Hiervan hebben 11 respondenten de enquête niet volledig ingevuld, er is dus sprake van missende waarden. 7 respondenten hebben enkel hun leeftijd niet doorgegeven, deze respondenten zijn wel verder meegenomen in het onderzoek. Een mogelijke reden van de missende waarden is de lengte van de enquête en het niet verplicht maken van alle antwoorden.

Uitbijters

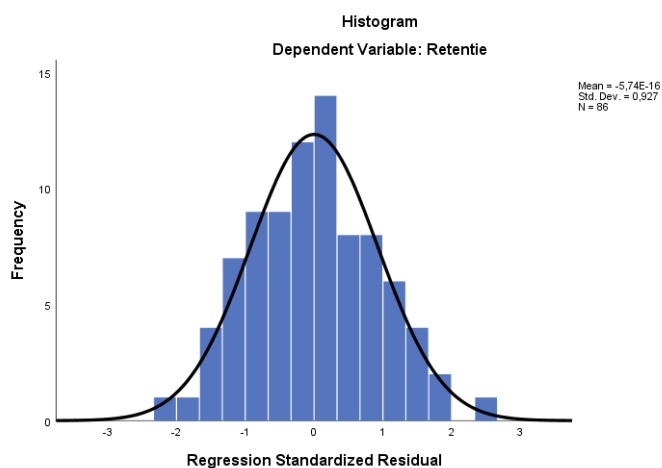
Met behulp van boxplot grafieken is de data getoetst op afwijkende scores, het resultaat is weergegeven in figuur 3.1. De variabelen *autonomie*, *training & ontwikkeling*, en *leiderschap* laten geen uitbijters zien. De variabele *sociale contacten* heeft één uitbijter en de variabele *erkenning* heeft twee uitbijters. Er wordt verwacht dat de uitbijters de analyse niet beïnvloeden, aangezien het aantal uitbijters gering is in verhouding tot het aantal respondenten (93). Deze veronderstelling wordt bevestigd wanneer de analyses worden uitgevoerd zonder de uitbijters. Daardoor is besloten om de uitbijters wel mee te nemen in de regressieanalyses.



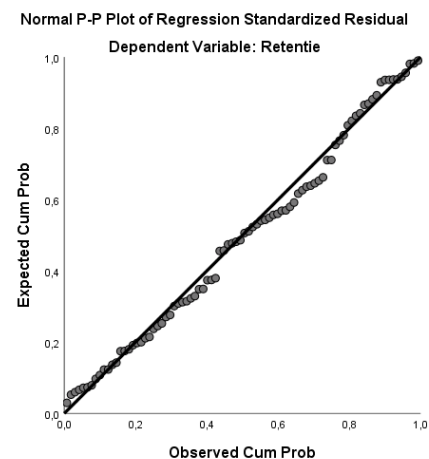
Figuur 3.1: Boxplot

Normaal verdeelde meetfouten

Alle regressieanalyses en individuele variabelen zijn getoetst op normaal verdeelde meetfouten. Hierbij is er gekeken naar histogrammen en p-plots, voorbeelden hiervan zijn te vinden in figuur 3.2 en figuur 3.3. De histogrammen laten een normale verdeling zien, daarnaast wijken de residuen weinig af van de lijn in de p-plots. Geconcludeerd wordt dat de residuen normaal zijn verdeeld.



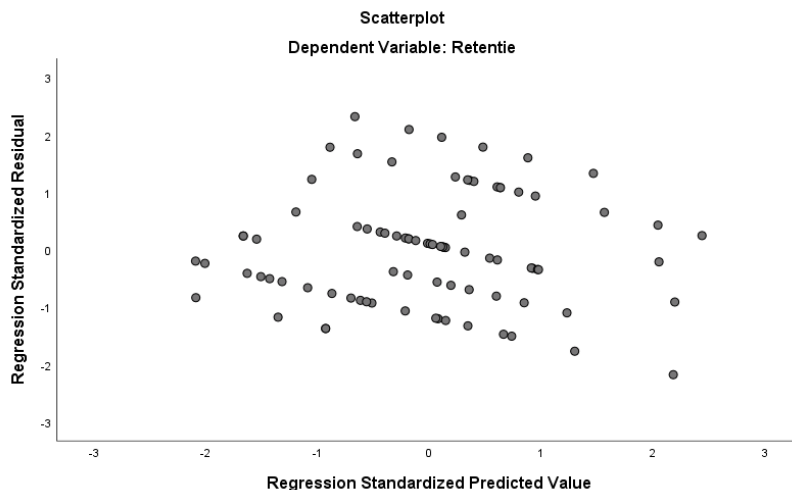
Figuur 3.2: Histogram met alle afhankelijke variabelen en de moderator leiderschap



Figuur 3.3: P-plot met als afhankelijke variabelen training & ontwikkeling, leiderschap en training & ontwikkeling x leiderschap

Lineariteit en homoscedasticiteit

In de regressieanalyses is de data getoetst op lineariteit en homoscedasticiteit door middel van scatterplots. De punten in de scatterplots liggen evenwichtig rondom de nullijn en laten geen duidelijk patroon zien. In figuur 3.4 is een voorbeeld van een scatterplot weergegeven. Hieruit kan opgemaakt worden dat aan de assumpties van homoscedasticiteit en lineariteit wordt voldaan.



Figuur 3.4: Scatterplot met erkenning als onafhankelijke variabele

Multicollineariteit

De data is in de regressieanalyses getoetst op multicollineariteit. Aan de hand van de Tolerance en Variation Inflation Factor (VIF) is ingeschat of er sprake is van multicollineariteit. De waarden van Tolerance variëren tussen de 0,533 en de 0,989. De VIF waarden liggen tussen de 1,012 en de 1,809. Hier kan uit opgemaakt worden dat er bij de meervoudige regressieanalyses geen sprake is van multicollineariteit. Dit betekent dat er geen extreme samenhang is tussen de variabelen in de data (Field, 2012). Er is ook een Spearman-correlatietoets uitgevoerd. Hieruit bleek ook dat er geen sprake is van multicollineariteit, de correlaties van de onafhankelijke variabelen waren niet hoger dan 0,65.

Uit bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat aan de assumpties voor het uitvoeren van een meervoudige regressieanalyse is voldaan. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de resultaten van de uitgevoerde regressieanalyses.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, moet er met een aantal criteria rekening gehouden worden. Het gaat hierbij om de normen van validiteit en betrouwbaarheid (Bleijenbergh, 2015). Validiteit kan verdeeld worden in interne en externe validiteit. Bij interne validiteit wordt er gekeken of er werkelijk is gemeten wat beoogd werd te meten. Systematische vertekeningen in de waarneming of analyse moeten vermeden worden (Bleijenbergh, 2015). De interne validiteit neemt toe naarmate er sprake is van standaardisatie en gestructureerdheid (Van Thiel, 2015). Om te zorgen dat de interne validiteit gewaarborgd wordt hebben alle respondenten dezelfde enquête gekregen en zijn ze op dezelfde manier benaderd. Daarnaast is er voor het verspreiden van de enquête een pilot gehouden onder een aantal respondenten. Met behulp van de pilot is bekeken of de vragen op de juiste manier worden opgevat door de respondenten en of het gegeven antwoord bruikbaar is voor het onderzoek. Deze maatregelen zorgen er voor dat de interne validiteit wordt gewaarborgd.

Externe validiteit betekent dat de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar een grotere populatie (Bleijenbergh, 2015). Het feit dat het onderzoek alleen is uitgevoerd bij het Vrijwilligerspunt Winterswijk en hun netwerk verkleint de externe validiteit. Omdat de vraag gesteld kan worden of deze vrijwilligers wel een goede afspiegeling vormen van de gehele populatie vrijwilligers. Echter wordt ervan uitgegaan dat de resultaten voldoende te generaliseren zijn. Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat vrijwilligers vaak over dezelfde soort motieven beschikken om vrijwilligerswerk te doen (Clary et al., 1998; Bekkers, 2013). Daarnaast is het onderzoek gedaan onder een groot aantal respondenten die in verschillende sectoren en functies van het vrijwilligerswerk actief zijn. Hierdoor worden niet enkel vrijwilligers uit een bepaalde sector of functie belicht, wat de generaliseerbaarheid kan beïnvloeden. Daarnaast is er in de enquête ook gevraagd naar onder andere het geslacht, de leeftijd en de dagelijkse tijdsbesteding van de vrijwilliger. Deze aspecten zijn vergeleken met resultaten uit een eerder onderzoek naar alle vrijwilligers in Nederland door het CBS (2017). Uit deze vergelijking bleek dat de steekproef redelijk representatief is.

Bij betrouwbaarheid is het van belang dat er geen vertekend beeld ontstaat van de resultaten doordat er sprake is van toevallige afwijkingen. Hierbij wordt er onder andere gekeken naar de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2015). Bij nauwkeurigheid wordt er naar het meetinstrument gekeken, in dit onderzoek is dat de enquête. De enquête is nauwkeurig aangezien er aan de hand van bestaande literatuur en theorieën vragen zijn opgesteld. Waarbij een gedeelte is afgeleid van reeds bestaande meetschalen. Daarbij

bestaat de enquête voornamelijk uit gestandaardiseerde antwoordmogelijkheden. Hiermee is er een grotere kans dat wanneer een respondent de enquête nogmaals invult, hij of zij weer dezelfde antwoorden geeft. Daarnaast is er een pilot gehouden om te controleren of de enquête daadwerkelijk meet wat het beoogd te meten. Verder is de enquête voorzien van een duidelijke instructie. Daardoor wordt de enquête door elke respondent op dezelfde manier geïnterpreteerd, waardoor er geen sprake zal zijn van misvattingen. Tevens wordt de betrouwbaarheid vergroot wanneer er sprake is van een grote steekproef (Van Thiel, 2015). Op die manier wordt het onderzoek bij meerdere mensen in meerdere situaties uitgevoerd. Er is in dit onderzoek naar gestreefd om een steekproef van 100 mensen te trekken. Bij consistentie gaat het in principe om de herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2015). Dit onderzoek is goed te herhalen door andere onderzoekers, er is stap voor stap vastgelegd en verantwoord hoe het onderzoek is vormgegeven, welke enquête er is gebruikt en hoe tot de conclusie is gekomen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de regressieanalyses gepresenteerd, deze vormen een antwoord op deelvraag 2. Op basis van de resultaten uit de analyses wordt bepaald of de hypothesen worden aangenomen of verworpen. In paragraaf 4.1 wordt allereerst een overzicht gegeven van de beschrijvende statistiek en van de correlaties binnen de dataset. Paragraaf 4.2 bestaat uit de resultaten van de meervoudige regressieanalyses. In paragraaf 4.3 wordt een conclusie gegeven over de analyses.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4.1 wordt een overzicht gepresenteerd van de beschrijvende statistiek. Hierin wordt per variabele het aantal, het gemiddelde en de standaarddeviatie beschreven. De variabelen hebben een gemiddelde waarde tussen de 1 en de 5, omdat dit een gemiddelde is van de scores op de onderliggende vragen. Waarbij 1 zeer positief is en 5 zeer negatief. Hieruit blijkt dat alle variabelen bovengemiddeld ($>2,5$) worden beoordeeld. Bij de controlevariabele geslacht staat 1 voor man en 2 voor vrouw, het gemiddelde geeft hier weer dat er meer mannen de enquête hebben ingevuld. Bij de controlevariabele opleiding is het opleidingsniveau onderverdeeld in de waarden 1 tot en met 7, waarbij het gaat van 1 voor basisonderwijs tot 7 voor universiteit.

Tabel 4.1 Beschrijvende statistiek

	N*	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Autonomie	93	2,2495	,66637
Sociale contacten	93	2,0824	,54264
Training & ontwikkeling	93	1,6498	1,30583
Erkenning	93	2,0556	,64892
Leiderschap	93	1,6796	1,26771
Retentie	93	1,9516	,85993
Leeftijd	86	60,83	1,369
Geslacht	93	1,48	,502
Opleiding	93	4,99	1,418

* N = aantal respondenten dat de enquête heeft ingevuld.

In tabel 4.2 wordt een correlatiematrix weergegeven van de correlaties tussen de verschillende variabelen. Er worden Spearman-correlaties weergegeven, want de variabelen hebben een ordinaal meetniveau. De Spearman-correlatietoets geeft weer wat de samenhang tussen de

variabelen is. Het is interessant om te onderzoeken welke correlerende effecten er zijn tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. En of hier ook sterk correlerende variabelen bij zitten. De hoogte van de correlatie (r) kan als volgt bepaald worden: $0,00 < r < 0,30$: nauwelijks of geen correlatie, $0,30 < r < 0,50$: lage correlatie, $0,50 < r < 0,70$: middelmatige correlatie, $0,70 < r < 0,90$: hoge correlatie, en $0,90 < r < 1,00$: zeer hoge correlatie (De Vocht, 2011). Uit de tabel is op te maken dat er twee variabelen een lage correlatie hebben met *retentie*. Namelijk de variabele *sociale contacten* ($r = 0,313$) en *erkenning* ($r = 0,399$), bij een significantie van 0,05. Daarnaast heeft ook *leiderschap* een significante correlatie met *retentie*, $r = 0,286$ bij een significantie van 0,05, maar deze correlatie valt net in de categorie; nauwelijks of geen correlatie. Naast deze correlaties, zijn er onder de andere variabelen nog zeven andere significante ($\text{sig.} = 0,05$) correlaties, die laag of middelmatig zijn. *Erkenning* correleert laag met de variabelen *autonomie* ($r = 0,381$), *sociale contacten* ($r = 0,414$) en *training & ontwikkeling* ($r = 0,356$). Daarnaast correleert *erkenning* middelmatig met de variabele *leiderschap* ($r = 0,574$). Verder correleert *leiderschap* middelmatig met de variabele *training & ontwikkeling* ($r = 0,513$) en correleert het laag met de variabelen *sociale contacten* ($r = 0,294$) en *leeftijd* ($r = -0,321$).

Tabel 4.2 Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Autonomie	1,000								
2. Sociale contacten	,161	1,000							
3. Training & ontwikkeling	,128	,137	1,000						
4. Erkenning	,381**	,414**	,356**	1,000					
5. Leiderschap	,145	,294**	,513**	,574**	1,000				
6. Retentie	,169	,313**	,132	,399**	,286**	1,000			
7. Leeftijd	,050	-,046	-,308**	-,166	-,312**	,047	1,000		
8. Geslacht	,002	,121	,321**	,059	,067	-,088	-,219*	1,000	
9. opleiding	-,022	,113	,048	-,043	,066	,059	,008	-,011	1,000

** : Een significante correlatie op een significantieniveau van 0,01 (2-zijdig).

* : Een significante correlatie op een significantieniveau van 0,05 (2-zijdig).

In tabel 4.3 wordt het betrouwbaarheidsinterval per variabele weergegeven. Een betrouwbaarheidsinterval geeft de onder- en bovengrens aan van de accuraatheid van het steekproefgemiddelde als een schatting van het gemiddelde van de populatie. Aan de hand van de onder- en bovengrens kan het volgende gesteld worden: bij de variabele *autonomie* kan met 95% zekerheid gesteld worden dat het ware populatiegemiddelde tussen 2,11 en 2,39 ligt. Met behulp van tabel 4.3 kunnen ook de andere variabelen op dezelfde manier verwoord worden.

Tabel 4.3 Betrouwbaarheidsinterval

	Gemiddelde	Standard deviatie	Gemiddelde standaardfout	95% betrouwbaarheidsinterval van het gemiddelde	
				<i>Ondergrens</i>	<i>Bovengrens</i>
Autonomie	2,2495	,66637	,06910	2,1122	2,3867
Sociale contacten	2,0824	,54264	,05627	1,9707	2,1942
Training & ontwikkeling	1,6498	1,30583	,13541	1,3808	1,9187
Erkenning	2,0556	,64892	,06729	1,9219	2,1892
Leiderschap	1,6796	1,26771	,13145	1,4185	1,9407
Retentie	1,9516	,85993	,08917	1,7745	2,1287

4.2 Toetsing hypotheses

In de volgende paragrafen worden de hypotheses door middel van meervoudige regressieanalyses getoetst. Aan de hand van de resultaten uit de analyse zullen de hypotheses aangenomen of verworpen worden.

4.2.1 Meervoudige regressieanalyse

Om de eerste vier hypotheses te testen is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd met alle onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele retentie. De resultaten van deze analyse zijn te vinden in tabel 4.4. Uit de data blijkt dat er een positief significant verband is tussen de variabelen erkenning en retentie. Wanneer de vrijwilliger een gevoel van erkenning ervaart, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *erkenning* neemt de *retentie* schaal met 0,405 toe. Deze toename komt overeen met de verwachting over het effect van *erkenning*, dit betekent dat hypothese 1 ‘een gevoel van erkenning krijgen voor het doen van vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers’ wordt

aangenomen. Dit kan met 97,2% zekerheid worden gesteld. R^2 is 0,211, wat wil zeggen dat de verklaringskracht van het model 21,1% is. *Autonomie*, *sociale contacten* en *training & ontwikkeling* hebben geen significant effect op de retentie van vrijwilligers. Dit leidt tot het verwerpen van hypothesen 1, 2 en 3.

Tabel 4.4 Meervoudige regressieanalyse alle onafhankelijke variabelen

	Retentie				R^2
	B	SE B	β	Sig.	
(Constante)	0,301	0,650		0,645	0,211
Autonomie	-0,011	0,147	-0,008	0,942	
Sociale contacten	0,298	0,181	0,193	0,105	
Training & ontwikkeling	0,007	0,079	0,011	0,926	
Erkenning	0,405	0,180	0,299	0,028	
Leeftijd	-0,001	0,007	-0,012	0,913	
Geslacht	-0,320	0,187	-0,189	0,092	
Opleidingsniveau	0,039	0,065	0,062	0,548	

$\alpha = 0,05$

4.2.2 Meervoudige regressieanalyse met moderator

Om de laatste hypothese te toetsen ‘*Het effect van autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling en gevoel van erkenning neemt toe naarmate er sprake is van transformationeel leiderschap binnen de vrijwilligersorganisatie, wat resulteert in een positief effect op de retentie van vrijwilligers.*’ is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Deze regressieanalyse is gedaan met alle onafhankelijke variabelen, de afhankelijke variabele retentie en de moderatorvariabelen. Uit deze analyse blijkt dat er geen relevant significant verband wordt gevonden tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Enkel de controlevariabele *geslacht* vormt een negatief significant verband met retentie. De verklaringskracht van dit model is 23,8%.

Tabel 4.5 Meervoudige regressieanalyse met moderator

	Retentie				R ²
	B	SE B	β	Sig.	
(Constante)	0,480	0,674		0,479	0,238
Autonomie	0,012	0,151	0,009	0,935	
Sociale contacten	0,305	0,187	0,198	0,106	
Training & ontwikkeling	0,032	0,094	0,049	0,736	
Erkenning	0,275	0,221	0,203	0,217	
Leiderschap	0,060	0,106	0,090	0,569	
Autonomie x leiderschap	0,037	0,108	0,043	0,734	
Sociale contacten x leiderschap	-0,120	0,160	-0,101	0,455	
Training & ontwikkeling x leiderschap	-0,018	0,076	-0,035	0,810	
Erkenning x leiderschap	-0,1050	0,148	-0,109	0,481	
Leeftijd	0,000	0,007	0,000	0,999	
Geslacht	-0,444	0,212	-0,262	0,040	
Opleidingsniveau	0,047	0,067	0,075	0,484	

$\alpha = 0,05$

Uit de meervoudige regressieanalyses komt maar één significant verband naar voren. Dit komt waarschijnlijk doordat de steekproef relatief klein is ten opzichte van het aantal verbanden dat getoetst wordt in de analyses. Daarom is er voor gekozen om de onafhankelijke variabelen ook los van elkaar te toetsen in aparte meervoudige regressieanalyses. Deze regressieanalyses zijn per hypothese uitgevoerd.

4.2.3 Autonomie

In deze paragraaf wordt de eerste hypothese getoetst. De eerste hypothese is als volgt:

Het beschikken over autonomie tijdens het vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

De resultaten van de meervoudige regressieanalyse zijn te vinden in tabel 4.6. Hypothese 1 moet verworpen worden. Uit de data blijkt dat er geen significant verband wordt gevonden tussen de variabelen *autonomie* en *retentie*. De significante waarde is namelijk 0,171 en valt niet onder de α van 0,05. Verder is de verklaringskracht van het model laag. Van de spreiding van de variantie in *retentie* wordt 5,2% verklaard door *autonomie*, *leeftijd*, *geslacht* en *opleidingsniveau*.

Tabel 4.6 Meervoudige regressieanalyse autonomie

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,260	0,687		0,706	0,052
Autonomie	0,198	0,143	0,150	0,171	
Leeftijd	-0,004	0,007	-0,56	0,613	
Geslacht	-0,230	0,187	-0,136	0,221	
Opleidingsniveau	0,052	0,069	0,083	0,450	

$\alpha = 0,05$

4.2.4 Sociale contacten

In deze paragraaf wordt de tweede hypothese uit het theoretisch kader getoetst. Deze hypothese is als volgt:

De mogelijkheid om sociale contacten te onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

De resultaten van de meervoudige regressieanalyse zijn te vinden in tabel 4.7. Hypothese 2 kan worden aangenomen. Uit de data blijkt dat er een positief significant verband is tussen de variabelen *sociale contacten* en *retentie*. Wanneer de vrijwilliger sociale contacten kan onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *sociale contacten* neemt de *retentie* schaal met 0,530 toe. Dit komt overeen met de verwachting over het effect van *sociale contacten* op de *retentie* zoals

beschreven in hypothese 2. Dit effect kan met 99,9% zekerheid worden gesteld, waarbij het model een verklaringskracht heeft van 14,6%.

Tabel 4.7 Meervoudige regressieanalyse sociale contacten

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,413	0,654		0,529	0,146
Sociale contacten	0,530	0,159	0,343	0,001	
Leeftijd	-0,004	0,007	-0,062	0,558	
Geslacht	-0,312	0,178	-0,184	0,083	
Opleidingsniveau	0,048	0,065	0,076	0,462	

$\alpha = 0,05$

4.2.5 Training & ontwikkeling

In deze paragraaf wordt de derde hypothese uit het theoretisch kader getoetst. Deze hypothese is als volgt:

Het aanbieden van training en ontwikkeling door de vrijwilligersorganisatie heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

De resultaten van de meervoudige regressieanalyse zijn te vinden in tabel 4.8. De hypothese wordt verworpen, uit de data blijkt dat er geen significant verband wordt gevonden tussen de variabelen *training & ontwikkeling* en *retentie*. De significante waarde is namelijk 0,187, dit is ruim boven de α van 0,05. Daarnaast is de verklaringskracht van het model laag. Van de spreiding van de variantie in *retentie* wordt 5,1% verklaard door *training & ontwikkeling*, *leeftijd*, *geslacht* en *opleidingsniveau*.

Tabel 4.8 Meervoudige regressieanalyse training & ontwikkeling

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,371	0,694		0,595	0,051
Training & ontwikkeling	0,105	0,079	0,161	0,187	
Leeftijd	-0,001	0,007	-0,017	0,879	
Geslacht	-0,342	0,199	-0,202	0,089	
Opleidingsniveau	0,034	0,070	0,054	0,628	

$\alpha = 0,05$

4.2.6 Erkenning

In deze paragraaf wordt de vierde hypothese uit het theoretisch kader getoetst. Deze hypothese is als volgt:

Het gevoel van erkenning krijgen voor het doen van vrijwilligerswerk heeft een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

De resultaten van de meervoudige regressieanalyse zijn te vinden in tabel 4.9. Uit deze analyse blijkt dat er een positief significant verband is tussen de variabelen *erkenning* en *retentie*, de hypothese wordt dus aangenomen. Wanneer de vrijwilliger een gevoel van erkenning ervaart, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *erkenning* neemt de *retentie* schaal met 0,538 toe. Dit kan met 99,99% zekerheid worden gesteld. Het resultaat is gelijk aan de verwachting over het effect van *erkenning* op *retentie* zoals beschreven in hypothese 4. De verklaringskracht van dit model is 14,6%.

Tabel 4.9 Meervoudige regressieanalyse erkenning

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,184	0,638		0,773	0,184
Erkenning	0,538	0,138	0,397	0,000	
Leeftijd	0,000	0,007	0,008	0,941	
Geslacht	-0,287	0,173	-0,170	0,101	
Opleidingsniveau	0,040	0,064	0,063	0,534	

$\alpha = 0,05$

4.2.7 Moderator leiderschap

In deze paragraaf wordt de vijfde hypothese uit het theoretisch kader getoetst. Deze hypothese is als volgt:

Het effect van autonomie, sociale contacten, training & ontwikkeling en gevoel van erkenning neemt toe naarmate er sprake is van transformationeel leiderschap binnen de vrijwilligersorganisatie, wat resulteert in een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

Om deze hypothese te toetsen zijn vier meervoudige regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten van deze analyses zijn te vinden in tabel 4.10, 4.11, 4.12 en 4.13. In deze regressieanalyses is leiderschap als onafhankelijke variabele en als moderatorvariabele toegevoegd aan het model.

Uit tabel 4.10 blijkt dat de moderatorvariabele *autonomie x leiderschap* geen significant verband vormt. Enkel de variabele *leiderschap* heeft een positief significant verband met *retentie*. Wanneer de vrijwilliger een transformationele leidinggevende heeft, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *leiderschap* neemt de *retentie* schaal met 0,177 toe. Dit kan met 97,6% zekerheid worden gesteld. De verklaringskracht van dit model is 11,2%.

Tabel 4.10 Interactie van leiderschap en autonomie op retentie

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,245	0,674		0,717	0,112
Autonomie	0,100	0,147	0,076	0,500	
Leiderschap	0,177	0,077	0,264	0,024	
Autonomie x Leiderschap	-0,038	0,092	-0,045	0,679	
Leeftijd	0,000	0,007	-0,008	0,945	
Geslacht	-0,273	0,184	-0,162	0,142	
Opleidingsniveau	0,032	0,068	0,051	0,638	

$\alpha = 0,05$

In tabel 4.11 wordt het effect van *leiderschap* en *sociale contacten* op *retentie* weergegeven. Zowel *sociale contacten* als *leiderschap* vormt een positief significant verband met *retentie*. Met een zekerheid van 98,3% kan gesteld worden dat wanneer de vrijwilliger sociale contacten kan onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk, de retentie van de vrijwilliger zal toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *sociale contacten* neemt de *retentie* schaal met 0,163 toe. Met een zekerheid van 96,5% kan gesteld worden dat wanneer de vrijwilliger een transformationele leidinggevende heeft, de retentie van de vrijwilliger zal toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *leiderschap* neemt de *retentie* schaal met 0,163 toe. Daarnaast vormt de variabele *geslacht* een negatief significant verband met *retentie*. De interactievariabele *sociale contacten x leiderschap* heeft geen significant verband met *retentie*. De verklaringskracht van dit model is 20,8%.

Tabel 4.11 Interactie van leiderschap en sociale contacten op retentie

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,450	0,640		0,484	0,208
Sociale contacten	0,163	0,076	0,262	0,017	
Leiderschap	0,163	0,076	0,243	0,035	
Sociale contacten x Leiderschap	-0,232	0,127	-0,195	0,073	
Leeftijd	-0,001	0,007	-0,021	0,842	
Geslacht	-0,393	0,178	-0,232	0,030	
Opleidingsniveau	0,044	0,064	0,070	0,496	

$\alpha = 0,05$

Het effect van *leiderschap* en *training & ontwikkeling* op retentie is weergegeven in tabel 4.12. De interactievariabele *training & ontwikkeling x leiderschap* heeft geen significant verband met *retentie*. De variabele *leiderschap* heeft wel een positief significant verband met *retentie*. Wanneer de vrijwilliger een transformationele leidinggevende heeft, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *leiderschap* neemt de *retentie* schaal met 0,183 toe. Dit kan met 96,6% zekerheid worden gesteld. Van dit model is de verklaringskracht 10,8%.

Tabel 4.12 Interactie van leiderschap en training & ontwikkeling op retentie

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,261	0,686			0,108
Training & ontwikkeling	0,023	0,097	0,036	0,705	
Leiderschap	0,183	0,085	0,273	0,034	
Training & ontwikkeling x Leiderschap	-0,030	0,063	-0,057	0,638	
Leeftijd	0,001	0,007	0,015	0,895	
Geslacht	-0,320	0,209	-0,189	0,130	
Opleidingsniveau	0,029	0,069	0,046	0,678	

$\alpha = 0,05$

In tabel 4.13 komt naar voren dat de interactievariabele *leiderschap x erkenning* geen significant verband vormt met *retentie*. In dit model vormt enkel de variabele *erkenning* een significant verband. Wanneer de vrijwilliger een gevoel van erkenning ervaart, zal de retentie van de vrijwilliger toenemen. Bij een toename van 1 op de schaal van *erkenning* neemt de *retentie* schaal met 0,446 toe. Dit kan met 98,4% zekerheid worden gesteld. De verklaringskracht van dit model is 20,3%.

Tabel 4.13 Interactie van leiderschap en erkenning op retentie

	Retentie				
	B	SE B	β	Sig.	R ²
(Constante)	0,322	0,646		0,619	0,203
Erkenning	0,446	0,182	0,330	0,016	
Leiderschap	0,053	0,091	0,079	0,562	
Erkenning x Leiderschap	-0,143	0,106	-0,149	0,179	
Leeftijd	0,001	0,007	0,011	0,913	
Geslacht	-0,371	0,184	-0,219	0,047	
Opleidingsniveau	0,048	0,065	0,075	0,465	

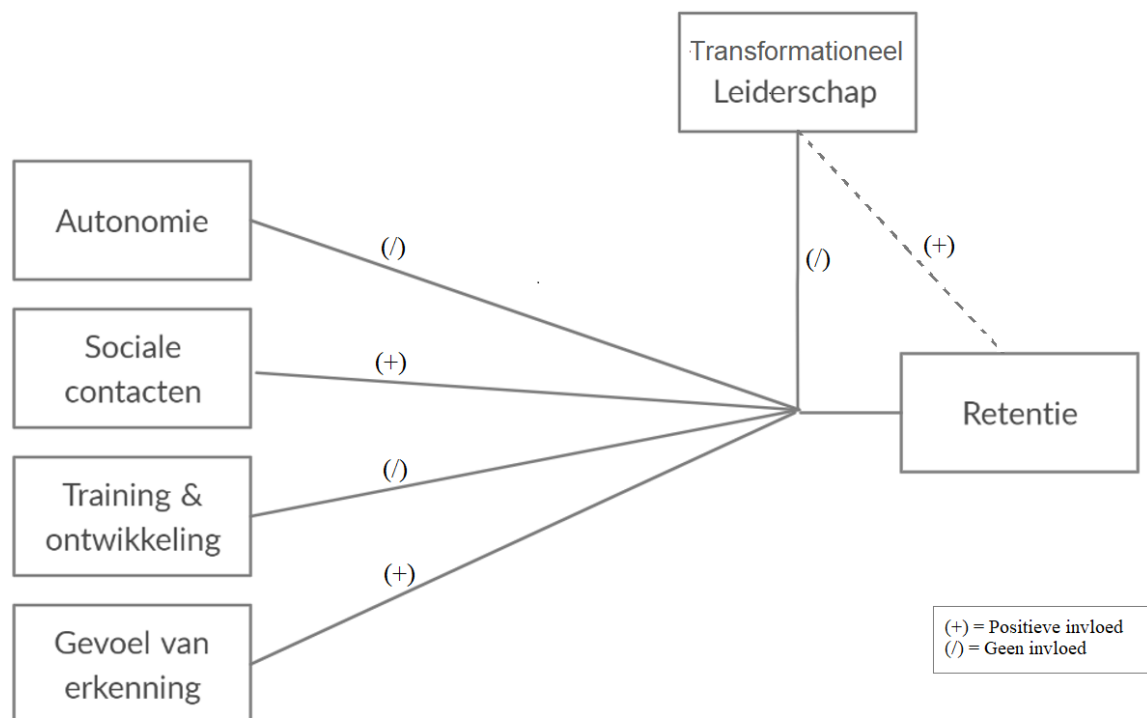
$\alpha = 0,05$

Uit de regressieanalyses kan opgemaakt worden dat geen van de interactievariabelen een significant verband vormt met *retentie*. Hypothese 5 wordt dus verworpen. Wel valt het op dat de variabele *leiderschap* in drie van de vier regressieanalyses een positief significant verband vormt met *retentie*. Wanneer er sprake is van transformationeel leiderschap, heeft dit een positief effect op de retentie van vrijwilligers.

4.3 Conclusie analyse

Met behulp van de meervoudige regressieanalyses zijn de vijf hypothesen getoetst. Hieruit bleek dat enkel bij het toetsen van hypothese 2 en hypothese 4 een significant verband is gevonden, deze twee hypothesen zijn aangenomen. Zowel het onderhouden van contacten als het krijgen van een gevoel van erkenning hebben een positief effect op de retentie van vrijwilligers. Autonomie, training & ontwikkeling en de moderator leiderschap zijn niet significant van invloed op de retentie van vrijwilligers. Wel komt naar voren dat leiderschap als onafhankelijke variabele in drie van de vier regressieanalyses een positief

significant verband vormt met de retentie van vrijwilliger. De resultaten van de analyse zijn schematisch weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1. Resultaten analyse

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In paragraaf 5.1 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies aan de hand van de hypotheses. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2, de discussie, een reflectie gegeven op het onderzoek. Ten slotte worden er in paragraaf 5.3 aanbevelingen gedaan voor een vervolgonderzoek en voor de bestuurskundige praktijk.

5.1 Conclusie

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is: *Welke factoren zijn van invloed op de motivatie voor retentie van vrijwilligers?* Met behulp van het theoretisch kader en het kwantitatief onderzoek kan geconcludeerd worden dat er drie factoren van invloed zijn op de retentie van vrijwilligers: het krijgen van een gevoel van erkenning voor het doen van vrijwilligerswerk, de mogelijkheid om sociale contacten te onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk en het hebben van een transformationele leidinggevende.

Ten eerste heeft het krijgen van een gevoel van erkenning voor het doen van vrijwilligerswerk een positief effect op de retentie van vrijwilligers. Wanneer een vrijwilliger het gevoel krijgt dat zijn werk wordt erkend en gewaardeerd, leidt dit tot meer betrokkenheid van de vrijwilliger en een grotere werktevredenheid. Dit kan resulteren in retentie van de vrijwilliger. Doordat vrijwilligers geen materiële beloning krijgen, wordt het gevoel van erkenning als een belangrijke compensatie van hun werk gezien. Wanneer de vrijwilliger tevreden is met zijn compensatie, is er een grotere kans dat hij bij de organisatie blijft. Daarentegen kan het voor vrijwilligers een reden zijn om te vertrekken bij de organisatie wanneer ze het gevoel krijgen dat ze niet op prijs worden gesteld. Het is dus van belang dat vrijwilligers een gevoel van erkenning ervaren om retentie te laten ontstaan.

Ten tweede heeft de mogelijkheid om sociale contacten te onderhouden tijdens het vrijwilligerswerk een positief effect op de retentie van vrijwilligers. Het onderhouden van sociale contacten is één van de motivaties van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te doen. De behoefte aan socialisatie is bij vrijwilligers groter dan bij betaalde krachten. Dit komt mede door het ontbreken van een materiële beloning, de voldoening van het vrijwilligerswerk wordt in plaats daarvan uit sociale relaties gehaald. Bij een grote aansluiting tussen de vrijwilliger en de vrijwilligersorganisatie zal de retentie van de vrijwilligers toenemen. Daarnaast zal de retentie toenemen wanneer vrijwilligers veel sociale contacten opdoen en hier belang aan

hechten. De vrijwilliger zal minder snel bij de organisatie weggaan, want de opgebouwde sociale contacten zullen dan ook wegvallen.

Ten derde heeft het hebben van een transformationele leidinggevende een positief effect op de retentie van vrijwilligers. Een belangrijk kenmerk van de transformationele leidinggevende is dat hij met zijn visie de medewerkers weet te inspireren en te motiveren, zodat men het beste uit zichzelf wil halen en meer wil doen dan van hen verwacht wordt. De leidinggevende stelt hoge verwachtingen, en motiveert en steunt de vrijwilliger om deze verwachtingen waar te maken. Het ondersteunen van de vrijwilliger staat centraal, hierbij erkent de leidinggevende de gevoelens en de emoties van de vrijwilliger. Daarnaast fungeert de leidinggevende als coach en adviseur, zodat de vrijwilligers de mogelijkheid krijgen om zich volledig te kunnen ontwikkelen. Door het vertrouwen van de leidinggevende, neemt de betrokkenheid van de vrijwilliger bij de organisatie toe. Deze elementen van een transformationele leidinggevende zorgen ervoor dat een vrijwilliger zijn vrijwilligerswerk wil blijven voortzetten.

Naast bovenstaande factoren werd er, op basis van het theoretisch kader, verwacht dat er ook twee andere factoren een positief effect zouden hebben op de retentie van vrijwilligers. Namelijk het beschikken over autonomie tijdens het vrijwilligerswerk en het aanbod van training en ontwikkelingsmogelijkheden. In het kwantitatief onderzoek vormden deze factoren echter geen significant effect met de retentie van vrijwilligers. Deze twee verwachtingen zijn in dit onderzoek dus niet bevestigd.

Met deze bevindingen luidt het antwoord op de hoofdvraag: *het krijgen van een gevoel van erkenning voor het vrijwilligerswerk, de mogelijkheid tot het onderhouden van sociale contacten en het hebben van een transformationele leider, hebben een positief effect op de motivatie van vrijwilligers om het vrijwilligerswerk te blijven voortzetten.* Hieruit kan afgeleid worden dat als een organisatie vrijwilligers wil blijven vasthouden, ze HRM-instrumenten moeten inzetten op erkenning en sociale contacten. En dat de vrijwilligers leiding krijgen van een transformationele leidinggevende.

5.2 Discussie

Om tot bovenstaande onderzoeksuitkomst te komen zijn meerdere theorieën gebruikt. Waarbij het ABCE-model en het AMO-model de boventoon voerden. Drie van de vijf hypotheses, die met behulp van deze theorieën zijn opgesteld, moesten verworpen worden. Deze uitkomst betekent echter niet dat de theorieën als geheel verworpen dienen te worden. In dit onderzoek zijn voor de eerste keer theorieën vanuit verschillende wetenschapsgebieden bij elkaar gebracht, dit zijn theorieën over de motivatie van vrijwilligers, HRM en leiderschap. Dit betekent dat verder onderzoek op dit gebied essentieel is. Een beperking in het theoretisch kader is dat er weinig literatuur te vinden was over HRM en leiderschap, dat specifiek gericht was op vrijwilligers. Met als gevolg dat het AMO-model en de literatuur over leiderschap voornamelijk gebaseerd zijn op betaalde medewerkers. De opvattingen die gelden voor betaalde medewerkers zijn in dit onderzoek gegeneraliseerd naar vrijwilligers, echter kan er niet met zekerheid worden gesteld dat deze opvattingen voor beide groepen gelijk zijn. Het zou interessant zijn om in het theoretisch kader van een vervolgonderzoek enkel gebruik te maken van literatuur over vrijwilligers, wanneer deze literatuur beschikbaar is.

Echter geeft het gebruik van literatuur die niet specifiek over vrijwilligers gaat, ook een unieke kijk op het onderzoek. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat er aansluiting is tussen een gedeelte van het empirische onderzoek en het literatuuronderzoek. Hieruit blijkt dat een deel van de gebruikte theorieën rondom het AMO-model wel degelijk toepasbaar zijn op vrijwilligers. Uit de analyses blijkt dat erkenning en sociale contacten een positief significant effect hebben op de retentie van vrijwilligers. Autonomie en training & ontwikkeling hebben daarentegen geen significant effect op retentie. Hieruit kan afgeleid worden dat vrijwilligers minder belang hechten aan autonomie en training & ontwikkeling tijdens hun werk, dit in tegenstelling tot medewerkers in dienst van een organisatie. Dit komt mogelijk doordat, in de meeste gevallen, carrièreontwikkeling niet de hoofdreden van vrijwilligers is om vrijwilligerswerk te doen. Terwijl deze reden voor medewerkers wel belangrijk is. Autonomie en training & ontwikkeling zijn beide factoren die in verband staan met carrièreontwikkeling. Hieruit blijkt dat dit onderdeel van de theorie niet een-op-een overgenomen kan worden van medewerker naar vrijwilliger.

Een andere beperking in het literatuuronderzoek is dat er vooral gekeken is naar de invloed van organisatiefactoren op de motivatie tot retentie en weinig naar individuele factoren. Organisationsfactoren zijn variabelen waar de organisatie invloed op kan uitoefenen en deze variabelen liggen binnen de macht van de organisatie om de houding en het gedrag van

medewerkers te veranderen (Chew en Chan, 2008). Op de individuele factoren kan de organisatie geen directe invloed uitoefenen (Pogorzelski et al., 2007). Doordat er geen directe invloed kan worden uitgeoefend op de individuele factoren, zijn deze niet verder meegenomen in het onderzoek. Voorbeelden van individuele factoren zijn de levensfase waar de vrijwilliger zich in bevindt, de voldoening die de vrijwilliger ervaart en de motivatie die een vrijwilliger heeft om vrijwilligerswerk te doen (Pogorzelski et al., 2007). Naar deze laatste factor is wel gevraagd in de enquête, maar de uitkomst hiervan is verder niet gebruikt in het onderzoek. In een vervolgonderzoek is het interessant om ook deze individuele factoren uitgebreid te onderzoeken. Want in dit onderzoek blijkt dat de respondenten ‘het aangaan van sociale contacten en aangelegenheden’ en ‘vrijwilligerswerk draagt bij aan mijn gevoel van eigenwaarde’ als belangrijkste redenen aangeven voor het doen van vrijwilligerswerk. Dit komt opvallend overeen met de significante hypothesen. Namelijk dat sociale contacten en erkenning van positieve invloed zijn op de retentie van vrijwilligers. Mogelijk is er dus een verband tussen de reden waarom mensen vrijwilligerswerk doen en aan welke factoren zij belang hechten tijdens het werk. Met als gevolg dat bij respondenten die om een andere reden vrijwilligerswerk doen, andere factoren misschien meer van invloed kunnen zijn op de retentie.

Voor het onderzoeken van de retentie is er in het perspectief van dit onderzoek, de intentie van een individu om bij een organisatie werkzaam te blijven, geen gevalideerd meetinstrument gevonden om te gebruiken. Daarom is er besloten om, aan de hand van onderzochte literatuur, twee stellingen te formuleren met betrekking tot de retentie. Dit resulteerde in een lage Cronbach's Alpha. Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om wel gebruik te maken van een gevalideerd meetinstrument indien deze beschikbaar is.

Tijdens het onderzoek zijn de verzamelde gegevens nauwkeurig behandeld en is er naar gestreefd om met de meetinstrumenten betrouwbare en valide resultaten te genereren. Dit is belangrijk doordat het een positieve invloed heeft op de kwaliteit van het onderzoek (Van der Velde et al., 2015). Niettemin kunnen er een aantal kritische punten worden opgemerkt wat betreft het onderzoeksproces. Gezien de grootte van de onderzoekspopulatie was het relatief beperkt om te streven naar een steekproef van 100 personen (Field, 2012). Maar doordat de beschikbare tijd en middelen beperkt waren, was het niet mogelijk om een grootschalig onderzoek uit te voeren. Om toch te zorgen voor een zo representatief mogelijke steekproef is er geprobeerd om zoveel mogelijk verschillende vrijwilligers te bereiken, op het gebied van onder andere leeftijd, sector en functie. Doordat de steekproef relatief klein was in vergelijking met de onderzochte variabelen, zijn er weinig significante resultaten in de meervoudige

regressieanalyses. Verder kan er niet gecontroleerd worden of de respondenten de vragen correct interpreterden, want de respondenten vulden de enquête thuis in. Dit is geprobeerd te beperken door de enquête eerst aan een pilot voor te leggen, de onduidelijkheden die zij ervaarden zijn aangepast in de huidige enquête. Een andere beperking is de relatief beperkte ervaring van de auteur met het doen van kwantitatief onderzoek. Dit kan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek negatief beïnvloeden (Van Thiel, 2015). Dit is grotendeels onderschept door de gemaakte keuzes tijdens het onderzoek te bespreken met ervaren onderzoekers, zoals de thesisbegeleider.

Daarnaast is het een beperking dat het onderzoek van cross-sectionele aard is, dit betekent dat het een eenmalig onderzoek is. Dit heeft als gevolg dat er, in tegenstelling tot longitudinaal onderzoek, onzekerheid is over de oorzaak-gevolg relaties. De verbanden mogen namelijk niet als causaal worden geïnterpreteerd. Er kan enkel gesproken worden van een relatie of samenhang tussen de variabelen. Doordat er sprake is van een momentopname, kan het ook zo zijn dat het verband tussen de onderzochte factoren en retentie andersom gecorreleerd is ('t Hart et al., 2009). De factoren zouden bijvoorbeeld meer invloed kunnen hebben op de vrijwilligers, doordat ze langer bij de organisatie werken. Een longitudinaal onderzoek kan het onderzoek kwalitatief versterken, want de retentie van de vrijwilligers wordt gemeten op meerdere momenten. Hiermee kan er nagegaan worden of het gemeten verband tussen de factoren en de retentie een ontwikkeling of een verschuiving is ('t Hart et al., 2009). Verder is het voor retentie interessant om vrijwilligers gedurende een lange periode van een paar jaar te onderzoeken. En te kijken welke vrijwilligers er nog werkzaam zijn en welke factoren hierop van invloed zijn geweest.

Tenslotte kan de uitvoering van het onderzoek, de enquête, common method bias met zich meebrengen. Dit houdt in dat doordat de respondenten in staat worden gesteld om iets te scoren tijdens het invullen van de enquête, zelfrapportage en de gedragsintentie van respondenten een grote rol gaan spelen (Boeije & 't Hart, 2010). Daarnaast is het mogelijk dat de respondent sociaal wenselijke antwoorden geeft, bijvoorbeeld doordat de respondent ontevredenheid of demotivatie als zwakte ziet of beoordelingsangst heeft. Om deze effecten tegen te gaan zijn er enkele maatregelen genomen tijdens de dataverzameling. Zo is er duidelijk aangegeven dat er betrouwbaar met de verzamelde gegevens wordt omgegaan en de resultaten geheel anoniem worden verwerkt.

5.3 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusie en de discussie kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan voor een vervolgonderzoek en voor de bestuurlijke praktijk.

5.3.1 Vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek zijn een aantal aanbevelingen te geven. Zo kan longitudinaal onderzoek ingezet worden om duidelijkheid te krijgen over causale verbanden die mogelijk spelen. Op dit moment kunnen de resultaten namelijk enkel als indicatie worden gezien. Ook is het interessant om naast kwantitatief onderzoek ook een kwalitatief onderzoek op te zetten. Om meer diepgaande informatie te verzamelen en meer in te gaan op de motivaties, behoeften en ervaringen van de vrijwilligers. En in hoeverre deze van invloed zijn op de retentie van de vrijwilliger.

Een andere aanbeveling is om een grotere steekproef te nemen, die meer verspreid is over Nederland. In dit onderzoek is zoals eerder besproken een relatief kleine steekproef genomen. Een grotere steekproef kan zorgen voor meer statistisch significante resultaten. Wel is het belangrijk dat de steekproef hierbij bestaat uit respondenten die in diverse sectoren vrijwilligerswerk doen.

Verder heeft dit onderzoek zich uitsluitend gericht op mensen die momenteel vrijwilligerswerk doen. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om zich te richten op niet-vrijwilligers of vrijwilligers die gestopt zijn. De volgende vragen zouden hierin centraal kunnen staan. Wat is de reden om geen vrijwilligerswerk te doen? Waarom stoppen mensen met het doen van vrijwilligerswerk? Zijn hierin patronen te ontdekken? Kan een gebrek aan het gebruik van HRM-instrumenten een oorzaak zijn van het stoppen van vrijwilligers? Inzichten in deze vragen kunnen bijdragen aan de werving van nieuwe vrijwilligers en vervolgens inspelen op de motivatie voor retentie van deze vrijwilligers.

Tot slot is aan te bevelen om, wanneer beschikbaar, enkel literatuur te gebruiken die gericht is op vrijwilligers. Dit kan mogelijk leiden tot andere conclusies dan bij gebruik van literatuur over betaalde werknemers. Echter kan daarnaast het gebruik van juist meer en andere literatuur over betaalde werknemers ook van toegevoegde waarde zijn. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat er wel degelijk aansluiting is tussen een gedeelte van het empirische onderzoek en het literatuuronderzoek. Hieruit blijkt dat bestaande modellen en theorieën over betaalde werknemers toepasbaar kunnen zijn op vrijwilligers. Een vervolgonderzoek kan waardevolle inzichten bieden wanneer gekeken wordt in welke

mate andere theorieën en modellen, die gemaakt zijn voor betaalde werknemers, toepasbaar zijn op vrijwilligers. Wanneer deze van toepassing blijken te zijn, kunnen ze gemakkelijk gebruikt worden om nieuwe inzichten over vrijwilligers op te doen.

5.3.2 Bestuurlijke praktijk

Door het beantwoorden van de onderzoeksvraag is inzicht verworven over welke factoren belangrijk zijn voor vrijwilligers tijdens het vrijwilligerswerk en hoe deze de retentie van de vrijwilliger kunnen beïnvloeden. Dit inzicht geeft aanknopingspunten voor de inzet van HRM-instrumenten binnen een vrijwilligersorganisatie. Op basis van deze inzichten kunnen drie praktische aanbevelingen worden gedaan.

De erkenning en waardering die een vrijwilliger voor zijn inzet ontvangt is cruciaal. Het kan er namelijk voor zorgen dat de vrijwilliger de organisatie niet wil verlaten. Het gaat hierbij om zowel formele als informele erkenning. Bij formele erkenning geeft de organisatie de vrijwilliger bijvoorbeeld een onderscheiding of benoemt hem tot vrijwilliger van de maand. Bij informele erkenning gaat het erom dat iemand waardering, erkenning en bewondering laat blijken aan de vrijwilliger, dit gebeurt vaak één-op-één. Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol, en dienen de vrijwilliger duidelijk te maken dat hij een waardevolle speler is binnen de organisatie. Het is dus van belang dat er HRM-instrumenten ingezet worden op de erkenning en waardering van de vrijwilliger.

Voor vrijwilligers is het belangrijk om tijdens het vrijwilligerswerk sociale contacten op te kunnen bouwen en te kunnen onderhouden. Wanneer zij hier tijdens het vrijwilligerswerk de mogelijkheid toe krijgen, zullen zij de organisatie minder snel verlaten. Het is daarom voor een vrijwilligersorganisatie belangrijk om de onderlinge sociale contacten te stimuleren en hier HRM-instrumenten op in te zetten.

Vrijwilligers hechten er belang aan om een transformationele leidinggevende te hebben. Deze leidinggevende geeft zijn vertrouwen aan de vrijwilliger en probeert een connectie met hem te creëren. Er ontstaat een relatie van persoonlijke en individuele aard. Daarnaast worden de vrijwilligers gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. En fungeert de leidinggevende als coach en adviseur zodat de vrijwilliger zich volledig kan ontwikkelen. Het is dus belangrijk dat vrijwilligersorganisaties beschikken over transformationele leidinggevendens. Want door deze leidinggevende wordt de vrijwilliger intrinsiek gemotiveerd om vrijwilligerswerk te doen, wat resulteert in retentie van de vrijwilliger.

Literatuurlijst

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598.
- Anis, A., Nasir, A., & Safwan, N. (2011). Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African journal of business management*, 5(7), 2679.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A. 1999. Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian journal of social psychology*, 21, 21-41.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bekkers, R. (2013). Geven van tijd: vrijwilligerswerk. In: Schuyt, T.N.M., Gouwenberg, B.M. & Bekkers, R. (2013). *Geven in Nederland 2013: Giften, Nalatenschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Reed Business.
- Bekkers, R. (2004). *Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley
- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (tweede druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Bochove, M. van, E. Tonkens & L. Verplanke (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn*. Universiteit van Amsterdam/Platform 31: Amsterdam/Den Haag.
- Boeije, H. & 't Hart, H. (2010). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bono, J. E. & Judge, T. A., (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3e editie). Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Brazier, D.K. (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26 (1/2), 128-141.
- Breedveld, K. & Van den Broek, A. (2001) *Trends in de tijd. Een schets van recente ontwikkelingen in tijdsbesteding en tijdsordening*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Brinkman, J. (2011). *Cijfers spreken: overtuigen met onderzoek en statistiek*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). 'Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering'. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244-257.

- Butt M., Yu, H., Soomro, K.A. & Acquadro Maran, D. (2017). *The ABCE Model of Volunteer Motivation. Journal of Social Service Research*. Advanced online publication. DOI: 10.1080/01488376.2017.1355867
- Cacioppe, R. & Albrecht, K. (2001). *Understanding and Developing Leadership and Management Using the Holon Model, in Leadership in the Antpodes: Findings, Implications, and a Leader Profile*. Victoria, Victoria University, 124-142.
- CBS. (2018, 4 oktober). *Helft jongeren doet vrijwilligerswerk*. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/40/helft-jongeren-doet-vrijwilligerswerk>
- CBS. (2008, 23 juli). *Bijna helft Nederlanders actief als vrijwilliger*. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2008/30/bijna-helft-nederlanders-actief-als-vrijwilliger>
- Chew, J. & Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices: organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chu, L., & Lai, C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountant of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40, 101-118.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Dam, N., & Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management incl. toegang tot Prepzone* (8ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- De Vocht, A. (2011). *Basishandboek SPSS 19 IBM statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Dekker, P., Hart de, J. & Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dibble, S. (2001) Medewerkers vasthouden. De slag om schaars talent. Schiedam: Scriptum Management.
- Döckel, A., Basson, J.S. & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*. 4(2).
- Drenkard, K. (2012). The transformative power of personal and organizational leadership. *Nursing Administration Quarterly*, 36, 147-154.
- Durham, C.C., & Bartol, K.M. (2009). Pay for performance. In E. Locke (Eds), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (217-238). Sussex, England: John Wiley & Sons, Inc.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Elstad, B. (2003). Continuance commitment and reasons to quit: A study of volunteers at a jazz festival. *Event Management*, 8(2), 99-108.
- Field, A.P. (2012). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics and sex and drugs and rock 'n' roll*. (4e ed.). Londen, Groot-Brittannië: Sage Publications Ltd.

- Finkelstein, M. A. (2009). Intrinsic vs. extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46(5), 653-658.
- Flood, J.P., Gardner, E. & Yarrell, K. (2005). Managing volunteers: developing and implementing an effective program. *Proceedings of the 2005 Northeastern Recreation Research Symposium*.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199-223.
- Gast, de, W.J., Hetem, R. & Wilbrink, I. (2009). *Basisboek vrijwilligersmanagement: Werven, sturen en motiveren*. Bussum: Coutinho.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- Hank, K., & Erlinghagen, M. (2010). Dynamics of volunteering in older Europeans. *The Gerontologist*, 50(2), 170-178.
- Hart, H. 't, Boeije, H., & Hox, J., (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Achtste, geheel herziene druk.
- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: Organizational justice and job control as mediators. *European Journal of Public Health*, 21(4), 520–525. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq107>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (2011). *The motivation to work*, 1. Transaction Publishers.
- Horner M. (1997). Leadership theory : past, present and future. *Team performance management*, 3 (4), 270-287.
- Houle, B. J., Sagarin, B. J. & Kaplan, M. F. (2010). A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337-344.
- 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), 410-434.
- Isaksen, S. G. (1983). Toward a model for the facilitation of creative problem solving. *Journal of Creative Behaviour*, 17, 18-31.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2011). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5).
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). 'A Strategy for building public service motivation research internationally'. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.

- Kim, K. & Yogaratnam, G. (2010). Effects on individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 9(3), 318-339.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Klein Hegeman, P. K. & M. Kuperus (2004). Een verkenning van het begrip vrijwilligerswerk. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1, 17-26.
- Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Wilt, G.J. van der (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde* [rapport in opdracht van ZonMw]. Geraadpleegd in april 2017 via https://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/5d_Bijlage_Duurzame_inzetbaarheid_werk_als_waarde.pdf.
- Kosters, H.W., (2011). *Talentmanagement in het MKB: de relatie tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van het midden en kleinbedrijf wat betreft de betrokkenheid en intentie tot verloop van medewerkers*, (thesis Universiteit Twente).
- Lange, A. de & Heijden, B. van der (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Mitchell, R. (1994). *Approach: The unfolding an alternative employee turnover*. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen D.J. & Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2000). Provide recognition for performance improvement. *Handbook of principles of organizational behavior*, 166-180.
- Meijs, L.C.P.M., Brudney, J.L., & Van Overbeeke, P. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership* . doi: 10.1002/nml.21358
- Meijs, L.C.P.M. (2018). De vrijwilliger rukt op. *Argus*, 28.
- Meijs, L. C. P. M., & Roza, L. (2010). *Volontairs en vrijwillige politieambtenaren binnen de politie: waar liggen de blokkades voor een vrijwilligersvriendelijke cultuur?*. Geraadpleegd van <https://maatschappijenveiligheid.nl/wordpress/wp-content/uploads/2018/06/NOTA-Veiligheid-Vrijwilligheid-Definitief-v6.1.pdf>
- Meijs, L.C.P.M, Ten Hoorn, E.M. & Brudney, J.L. (2006). Improving Societal Use of Human Resources: From Employability to Volunteerability. *Voluntary Action*, 8 (2), 36-54.
- Meijs, L. C. P. M., Ten Hoorn, E. M., Tschirhart, M. and Brudney, J. L. (2006a), *The effects of corporate volunteering on volunteerability*, Paper presented at the Invitational Conference of RSM Erasmus University/CIVIQ on The Future of Volunteering, 7 September 2006, Rotterdam, the Netherlands.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108.

- Morrow-Howell, N. & Mui, A.C. (1989). Elderly Volunteers: reasons for initiating and terminating service. *Journal of Gerontological Social Work*, 13(3-4), 21-34.
- Musser, L. R. (2001). Effective retention strategies for diverse employees. *Journal of library*.
- Neely, A. R., & Lengnick-Hall, M. L. (2013). The unfolding model of volunteer motivation. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12448–12485. doi:10.5465/AMBPP.2013.12448abstract
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA. Verenigde Staten van Amerika: SAGE Publications, Inc.
- Paauwe, J., Guest, D., Wright, P. (2013) HRM and performance: Achievements and Challenges. *Wiley Press*, 2013, 250.
- Pauline, G. (2011). Volunteer satisfaction and intent to remain: an analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. *International Journal of Event Management Research*, 6.
- Pogorzelski, S., Harriot, J. & Hardy, D. (2007). *Finding keepers: The monster guide to hiring and holding the world's best employees*. McGraw-Hill.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3–20.
- Putters, K. (2014). *Rijk geschakeerd. Op weg naar de participatiesamenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Reychav, I and Sharkie, R. (2010) Trust: an antecedent to employee extra-role behavior, *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers's positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20, 41-59.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2005). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In Leary, M. R. and Tangney, J. P. *Handbook of self and identity*. Guilford Press : New York, pp. 253-272.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schmeets, H., & Arends, J. (2017). *Vrijwilligerswerk: wie doet het?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- SCP (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Shamir, B, House, RJ & Arthur, MB (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4,577-594.
- Smith, Brien N., Montagno, Ray V. & Kuzmenko, Tatiana N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organisational Studies Spring 2004*, 10(4), 80-91.
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a "functional" personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 251-264.

- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of health and social behavior*, 115-131.
- Tonkens, E. H. (2006). *De bal bij de burger: Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Van den Broeck, A. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur over werk. *Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 26(2), 67-74.
- Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2015). *Toegepast onderzoek: Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Van Mierlo, H. , Rutte, C.G. , Seinen, B. & Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 10(3), 291-301.
- Van Thiel, S., (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (3e editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Vandenberg, R.J. , Richardson, H.A. & Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management* , 24 (3), 300-339.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. (4e druk). Den Haag, Nederland: Boom Uitgevers.
- Visser, R.C. & van der Sluis, E.C., (2007). Een ander perspectief op HRD: opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers. *Develop*, 3 (1), 79-89.
- Vrijwilligerspunt. (z.d.). Over ons | Wij Winterswijk. Geraadpleegd op 8 september 2019, van <https://wijwinterswijk.nl/vrijwilligerspunt/over-ons/>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory---based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Bijlagen

Bijlage I - Enquête uitnodiging

E-mail aan vrijwilliger:

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij wil ik uw medewerking vragen voor een enquête over uw motivatie als vrijwilliger, in het kader van het afronden van mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Ik doe onderzoek naar welke factoren van invloed zijn op de motivatie van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te blijven doen. Met als doel om de trend tegen te gaan waarin vrijwilligers maar voor korte tijd bij een organisatie blijven werken. En om zo een duurzame relatie tussen vrijwilliger en organisatie te realiseren. Met behulp van de enquête wordt hierover informatie uit de praktijk verzameld.

Aangezien u actief bent als vrijwilliger, zou ik u graag willen vragen om de enquête in te vullen. De enquête zal ongeveer 7-10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zal betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt. U kunt de enquête openen door op onderstaande link te klikken:

https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bfG19Cktj1rjYjj
(u kunt deze link ook kopiëren en plakken in de adresbalk van uw internetbrowser)

U zou mij er enorm mee helpen om het onderzoek tot een goed resultaat te brengen. Wanneer u er in geïnteresseerd bent, kan ik u de uitkomsten van mijn afstudeeronderzoek toesturen. Zodat u deze informatie ook kan inzien.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan contact met mij op via: l.bent@student.ru.nl.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de enquête, uw medewerking wordt zeer gewaardeerd.

Met vriendelijke groet,

Liza Bent

E-mail aan vrijwilligersorganisatie:

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij wil ik uw medewerking vragen voor een enquête over de motivatie van vrijwilligers, in het kader van het afronden van mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Ik doe onderzoek naar welke factoren van invloed zijn op de motivatie van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te blijven doen. Met als doel om de trend tegen te gaan waarin vrijwilligers maar voor korte tijd bij een organisatie blijven werken. En om zo een duurzame relatie tussen vrijwilliger en organisatie te realiseren. Met behulp van de enquête wordt hierover informatie uit de praktijk verzameld.

Aangezien er binnen uw organisatie veel vrijwilligers actief zijn, zou ik graag aan u en mogelijk aan uw collega vrijwilligers willen vragen om de enquête in te vullen. De enquête zal ongeveer 7-10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zal betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt. U kunt de enquête openen door op onderstaande link te klikken:

https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bfG19Cktj1rjYjj

(u kunt deze link ook kopiëren en plakken in de adresbalk van uw internetbrowser)

U zou mij er enorm mee helpen om het onderzoek tot een goed resultaat te brengen. Wanneer u er in geïnteresseerd bent, kan ik u de uitkomsten van mijn afstudeeronderzoek toesturen. Zodat u deze informatie ook kan gebruiken.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben over het onderzoek, neem dan contact met mij op via: l.bent@student.ru.nl.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de enquête, uw medewerking wordt zeer gewaardeerd.

Met vriendelijke groet,

Liza Bent

Bijlage II - Enquête

Intro enquête:

Beste vrijwilliger, beste vrijwilligster,

Voor het afronden van de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen ben ik bezig met mijn scriptie, waarbij ik onderzoek doe naar welke factoren van invloed zijn op de motivatie van vrijwilligers om vrijwilligerswerk te blijven doen. Om de trend tegen te gaan waarin vrijwilligers maar voor korte tijd bij een organisatie blijven werken. En om zo een duurzame relatie tussen vrijwilliger en organisatie te realiseren.

De enquête zal enkele minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zal betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt. Wanneer u nog vragen of opmerkingen heeft over het onderzoek kunt u contact met mij opnemen via l.bent@student.ru.nl.

Alvast hartelijk dank voor het invullen van de enquête, uw medewerking wordt zeer gewaardeerd.

Met vriendelijke groet,

Liza Bent

Enquête vrijwilligers:

Achtergrondvragen

Wat is uw leeftijd? _____

Wat is uw geslacht? ☐ Man ☐ Vrouw ☐ Anders

Wat is uw hoogst afgeronde/huidige opleiding? ☐ Basisonderwijs ☐ Vmbo ☐ Havo ☐ Vwo ☐ Mbo
☐ Hbo ☐ Universiteit

Bent u: ☐ Werkende ☐ Student ☐ Pensionaris ☐ Werkloos? ☐ Anders?

In welke sector bent u op dit moment aan het werk/studeren? _____

Bij hoeveel organisaties bent u vrijwilliger? _____

Wat is uw functie als vrijwilliger? _____ (de functie die u het meest vervult als vrijwilliger)

Hoeveel uren bent u gemiddeld per week actief als vrijwilliger? _____

Hoe lang bent u al actief als vrijwilliger? _____

Wat is uw hoofdmotivatie om vrijwilligerswerk te doen? ☐ mensen met wie ik om ga doen ook vrijwilligerswerk
☐ het aangaan van sociale contacten en aangelegenheden
☐ om mijn normen en waarden uit te dragen
☐ om mijn carrière verder te ontwikkelen
☐ door vrijwilligerswerk ontsnap ik aan mijn dagelijkse zorgen
☐ Vrijwilligerswerk draagt bij aan mijn gevoel van eigen waard

Wat is uw mening over de volgende punten in verband met uw vrijwilligerswerk. U kunt de punten beoordelen met behulp van een vijf-puntenschaal. Als iets niet van toepassing op u is, kunt de kolom ‘niet van toepassing’ aanvinken.

1= volledig mee eens, 2= mee eens, 3=neutraal, 4= mee oneens, 5= helemaal mee oneens

Autonomie

	1	2	3	4	5	n.v.t.
Ik heb de vrijheid om de werkzaamheden op mijn eigen manier te benaderen,	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het vrijwilligerswerk brengt mij in de gelegenheid om onafhankelijk te denken en te handelen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb zelf de controle over hoe ik mijn werk doe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb zelf de controle over de kwaliteit van mijn werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het hebben autonomie is voor mij van groot belang om het vrijwilligerswerk te blijven doen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sociale contacten

Vrijwilligerswerk is een manier om nieuwe vrienden te maken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de tijd die ik tijdens mijn werk samen met andere vrijwilligers doorbreng.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met de omvang en inhoud van de contacten die ik heb met andere vrijwilligers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Door vrijwilligerswerk voel ik mij minder eenzaam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er worden (informele) activiteiten georganiseerd om elkaar beter te leren kennen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het hebben van sociale contacten is voor mij van groot belang om het vrijwilligerswerk te blijven doen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Training en ontwikkeling

Ik krijg de kans om mijn vaardigheden bij deze organisatie te verbeteren door middel van onderwijs en trainingen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende heeft me geholpen bij het volgen van trainingen en opleidingen wanneer ik die nodig had.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ik ontvang doorgaande training, waardoor ik mijn werk beter kan doen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met het aantal van de trainings- en ontwikkelingsprogramma's die voor mij beschikbaar zijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De training en educatieve activiteiten die ik heb ontvangen hebben mij in staat gesteld mijn werk effectiever uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met de kwaliteit van de trainings- en ontwikkelingsprogramma's die voor mij beschikbaar zijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer er geen mogelijkheid tot training of ontwikkeling is bij de organisatie, neig ik ernaar om te stoppen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gevoel van erkenning

Ik voel mij gewaardeerd binnen de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De organisatie slaagt er niet in extra inspanningen van mij te waarderen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb het gevoel dat men binnen de organisatie trots is op mijn werkprestaties.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als blijk van waardering biedt de organisatie wel eens een kleine (materiële) attentie aan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel erkent te worden voor mijn werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het ontvangen van waardering/erkenning is voor mij een belangrijke voorwaarde om vrijwilligerswerk te blijven doen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Leiderschap

Mijn leidinggevende verwoordt duidelijk zijn/haar visie op de toekomst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende leidt door een goed voorbeeld te geven.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende daagt me uit om over oude problemen op een nieuwe manier na te denken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende zegt dingen die werknemers trots maken onderdeel te zijn van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn leidinggevende heeft een duidelijk beeld over waar onze organisatie zou moeten zijn in vijf jaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Afsluitende vragen

Af en toe denk ik erover na om mij af te melden als vrijwilliger.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben van plan mijn vrijwilligerswerk voort te zetten.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wat zou u motiveren om langer bij een organisatie vrijwilligerswerk te blijven doen?

Heeft u nog aanvullende vragen of opmerkingen?

Afsluiting:

Hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête.

Bijlage III - Wordcloud sector en Functie



Figuur 3.10. Wordcloud Sector



Figuur 3.11. Wordcloud Functie