

# Onderzoek naar verschillen tussen commitment van vrijwilligers en betaalde werknemers

## *De vorm en focus van commitment*

Winke Rintjema

**Abstract** *Onderzoek naar organisatiegedrag van vrijwilligers is zeer schaars. Eerder onderzoek naar commitment is vooral gericht op betaalde krachten. In dit onderzoek werd aandacht besteed aan de vorm en focus van commitment voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten. Het bevestigde aan de ene kant andere onderzoeken die uitwijzen dat continuance commitment minder relevant was voor vrijwilligers, voor vrijwilligers had deze vorm van commitment weinig invloed op de intentie om bij de organisatie te blijven werken. Aan de andere kant bleken er geen significante verschillen te zijn betreft de mate van de drie vormen van commitment voor vrijwilligers en betaalde krachten. Alle drie de vormen waren, naar aanleiding van deze resultaten, dus wel van toepassing op de situatie van vrijwilligers. Wat betreft de focus van commitment op de organisatie bleken uit dit onderzoek nauwelijks verschillen tussen vrijwilligers en betaalde krachten. Nader onderzoek dat rekening houdt met de context over de vorm en focus van commitment was gewenst*

*Vrijwilligerswerk is een belangrijk aspect van onze samenleving, bijna de helft van alle Nederlanders is actief als vrijwilliger. Maar de theorieën en modellen over commitment hebben vooralsnog vooral betrekking op betaalde werknemers. Ook hebben organisaties nog weinig kennis over hoe ze vrijwilligers het best kunnen vinden en binden.*

Niet alleen het managen van betaalde krachten is belangrijk, ook vrijwilligers verdienen de aandacht, want zonder vrijwilligers zijn een groot deel van organisaties in Nederland nergens. Kennis over commitment kan hierbij van groot nut zijn. Het kan uiteindelijk meer inzicht verschaffen over geschikte manieren voor het werven en behouden van werknemers.

Om meer inzicht te verkrijgen in commitment van vrijwilligers en betaald werknemers zal allereerst het begrip commitment uitgebreid worden toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de toepasbaarheid van verschillende commitment vormen voor vrijwilligers. Daarna komen de mogelijke focussen van commitment aan de orde, zowel voor betaalde krachten als vrijwilligers. De zojuist genoemde aandachtspunten zullen eerst vanuit de theorie worden behandeld om deze bevindingen vervolgens te kunnen koppelen aan de uitkomsten uit de praktijk van het onderzoek. Naar aanleiding van theorie is daarom ook een aantal hypothesen opgesteld, die getoetst zullen worden in de praktijk. Deze praktijk wordt uitgebreid behandeld na het theoretisch deel. In dit praktijk gedeelte worden om mee te beginnen uitgebreid de methode en resultaten behandeld. Dit artikel zal worden afgesloten met een discussie, waarin wordt ingegaan op de implicatie en beperkingen van dit onderzoek.

Voor het voorspoedig functioneren van een organisatie is het personeel van immens belang. Bijna alle beslissingen en activiteiten in een organisatie hebben invloed op het personeel. Niet alleen het werven, opleiden, beoordelen en belonen van werknemers vallen onder personeelsmanagement. Personeelsmanagement omvat een veel breder terrein. Het gaat hierbij om arbeidsrelaties (tussen werkgever en werknemer) zo productief en acceptabel mogelijk vorm te geven. Ze moeten bijdragen aan de organisatiedoelen maar ook voldoen aan de wensen van de werknemers. Een belangrijk onderdeel van personeelsmanagement is sturen van het gedrag van werknemers. Als organisatie wil je graag medewerkers die blijven werken en zich voldoende inzetten. Om dit te bereiken is de term commitment van groot belang. Commitment leidt volgens Meyer en Allen (1997) tot de intentie om bij de organisatie te blijven. Commitment kan dus een bepaald gedrag beïnvloeden (attitudinal organisatie commitment), maar commitment kan ook het gevolg zijn van bepaald gedrag (behavioral organisatie commitment). Bij het laatste is er meer ruimte voor het proces van gecommiteerd raken (heeft het vrijwilliger zijn bijvoorbeeld hierop invloed). Attitudinal organisatie commitment heeft meer aandacht voor de effecten van organisatie commitment (zoals coöperatie). (Van Wijk, 2006) Dit kwantitatieve onderzoek richt zich op beiden.

### **Commitment**

Het begrip commitment is een veel gebruikte term, die voor meerdere interpretaties mogelijk is. Commitment in de ruimste zin van het woord betekent psychologische gehechtheid. De meest gebruikte theorie bij onderzoek naar commitment is het 3-componentenmodel van Meyer en Allen (1997). Zij onderscheiden drie vormen van commitment: affective, normative en continuance commitment. Affective commitment verwijst naar de emotionele binding van medewerkers aan hun organisatie. Affectieve commitment heeft een positieve verhouding met de intentie van de medewerkers om bij een organisatie te blijven. Normative commitment houdt in dat een medewerker zich verplicht voelt en loyaal is naar de organisatie toe. Als medewerkers een hoge normative commitment hebben voelen ze zich verplicht om bij de organisatie te blijven. Met continuance commitment wordt het gebrek aan alternatieven en de investeringen die men in de organisatie heeft gedaan bedoeld. (Meyer & Allen, 1997)

Bij onderzoek naar commitment is het gewenst om alle drie deze vormen te meten. Onderzoeken waar maar een of twee vormen worden gemeten hebben hierdoor beperkingen. (Preston & Brown, 2004; Meyer en Allen, 1997) Als in dit onderzoek in het vervolg van commitment wordt gesproken, dat worden alle drie de vormen van commitment bedoeld. Echter kun je de drie vormen van commitment niet samenvoegen tot een algemene organisatie commitment schaal. Zij kunnen zich onafhankelijk van elkaar ontwikkelen. (De Gilder, 1997) Om deze reden worden dan ook met commitment zowel affective als normative, als continuance commitment bedoeld.

Er is veel onderzoek gedaan naar commitment, met een verscheidenheid aan uitkomsten. Iets wat uit vrijwel alle eerdere onderzoek blijkt is de positieve relatie van commitment met de intentie om te blijven werken. (De Gilder, 1997) Commitment beïnvloed het gedrag en de houding van werknemers en voorspelt positieve en negatieve resultaten. Zo kan een hoog organisatie commitment leiden tot een hogere tevredenheid met het werk en dit kan zo weer mogelijk leiden tot gedrag dat de organisatie ten goede komt. Organizational commitment heeft zowel voor betaalde krachten als voor vrijwilligers een positieve relatie met de intentie om te blijven werken. Voor betaalde krachten geldt dat affective commitment de sterkste relatie hiermee heeft, normative iets minder. Continuance commitment bindt de werknemer wel aan de organisatie, maar wordt vaak gerelateerd aan negatief gedrag op het werk. (Boezeman

& Ellemers, 2007; Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008; Wasti, 2005; Preston & Brown, 2004) De intentie om te blijven wordt ook wel coöperatie genoemd. Om nog een ander aspect van gedrag te omvatten, is bij coöperatie ook de bereidwilligheid om extra werkzaamheden te verrichten betrokken. Dit ook vanwege de complexiteit van de invloed van continuance commitment.

Ondanks het veelvuldige gebruik van het model in onderzoek naar commitment is toch wel enige kritiek op. Volgens Van Wijk (2006) wordt er te weinig rekening gehouden met de context en met andere entiteiten waaraan men gecommiteerd kan zijn, ook buiten de organisatie. Op deze entiteiten wordt later uitgebreid ingegaan. Allereerst zal hieronder de toepassing van de drie vormen van commitment bij vrijwilligerswerk worden besproken.

### **Vrijwilligers en de vorm van commitment**

Vrijwilligerswerk in dit onderzoek omvat onbetaald werk dat verricht wordt bij een organisatie. Informele hulp die mensen aan elkaar bieden, zoals boodschappen doen voor bureaus, wordt hiermee uitgesloten. (Bekkers, 2005) Er wordt uitgegaan van werk dat verricht wordt in Nederland, vrijwilligerswerk in het buitenland valt hier niet onder, vanwege de moeilijkheidsgraad om dit te onderzoeken. Vrijwilligerswerk in het algemeen is zeer complex. Er zijn complexe motieven voor het doen van vrijwilligerswerk en vrijwilligerswerk speelt zich af in zeer verschillende contexten. Vrijwilligers kun je niet zomaar 'in een hokje stoppen'. (Hustinx & Lammertyn, 2003; Matsuba, Hart & Atkins, 2007).

Commitment hoeft niet alleen maar met materiële zaken te maken te hebben, waardoor het begrip ook zeer relevant is voor vrijwilligers. Maar onderzoek naar organisatiegedrag van vrijwilligers is zeer schaars. Vrijwilligers hebben minder verplichtingen dan betaalde krachten, waardoor het voor hen gemakkelijker is om de organisatie te verlaten. Voor het vergaren van kennis over het behouden van medewerkers is commitment van zeer groot belang. (Boezeman & Ellemers, 2007) Ook komt er de laatste tijd zowel in de praktijk als in de literatuur bezorgdheid naar voren over het gebrek aan commitment van vrijwilligers. Om dit als organisatie te kunnen verhogen is inzicht hierover gewenst. (Yeung, 2004)

Uit eerdere onderzoeken zijn enkele bruikbare theorieën naar voren gekomen over vrijwilligers en commitment, maar omdat deze in een beperkte context plaatsvonden is nader onderzoek gewenst. (Boezeman & Ellemers, 2007; Elshaug & Metzer, 2001; Matsuba, Hart & Atkins, 2007; Boezeman & Ellemers, 2008) Ook is nog nauwelijks onderzoek gedaan wat het commitment van vrijwilligers met dat van betaalde krachten vergelijkt. (Liao-Troth, 2001)

Nadelen van verschillende onderzoeken naar commitment van vrijwilligers zijn het feit dat ze of maar één type (van dezelfde organisatie of met dezelfde functie) vrijwilliger hebben onderzocht, of geen onderscheid hebben gemaakt tussen deze typen. (Boezeman & Ellemers, 2008; Matsuba e.a., 2007; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002) Het is lastig om vrijwilligers in een hokje te stoppen, maar het is toch handig om verschillende typen te onderscheiden. De focus bij huidige onderzoeken naar commitment ligt op betaalde krachten. Maar hierbij wordt wel onderscheid gemaakt tussen verschillende typen werkvormen. Zo zijn er uit onderzoek duidelijke verschillen gevonden tussen het commitment van vaste krachten en dat van tijdelijke krachten. Ook de tijdelijke krachten worden in onderzoek onderverdeeld in verschillende typen. Tijdelijke krachten hebben minder verplichtingen (geen vast contract) dan vaste krachten. Ook vrijwilligers hebben minder verplichtingen (of zelfs geen) naar de organisatie toe. Om deze reden is het aannemelijk om ook uit te gaan van verschillen in

commitment tussen betaalde krachten en vrijwilligers. De vraag hoe men wil werken (contract, tijden, autonomie) wordt tegenwoordig haast belangrijker dan waar men zou willen werken. Veel zelfstandigheid brengt een hoger commitment teweeg. (Meyer, Becker & Van Dick, 2006)

De drie vormen van commitment verschillen daadwerkelijk voor betaalde krachten en vrijwilligers, is uit eerder onderzoek gebleken. Continuance commitment wordt vaak als niet relevant beschouwd voor de situatie van vrijwilligers, vanwege haar calculatieve aard. Vrijwilligers werk is namelijk niet gebonden aan wettelijke verplichtingen of materiële voordelen. Voor vrijwilligers in een ziekenhuis was continuance commitment niet relevant voor de houding van de vrijwilligers. En ook werd voor raadsleden continuance commitment niet relevant gevonden. (Boezeman & Ellemers, 2007) Beide onderzoeken vonden plaats in een beperkte context. Continuance commitment omvat ook het aspect investeringen, wat zowel voor vrijwilligers als betaalde krachten geldt. Om deze redenen is in dit onderzoek ook de continuance vorm van organisatie commitment meegenomen.

Uit onderzoek bij een christelijke vakbond is gebleken dat vrijwilligers behoefte hebben aan een hoge mate van autonomie en zekerheid. Hoe hoger het continuance commitment van vrijwilligers, hoe minder zelfbepaling. Ze blijven dat niet omdat ze het zelf willen, maar vanwege calculatieve redenen. Dit kan leiden tot een lagere motivatie en misschien ook tot een lagere intentie om te blijven werken. Affective commitment heeft wel een positieve invloed op motivatie en normative commitment heeft hier geen relatie mee. (Renes, 2005) Nader onderzoek hierover is zeer gewenst. (Dawley, e.a. 2005; Liao-Troth, 2001; Boezeman & Ellemers, 2008)

Het normative commitment van vrijwilligers heeft een andere relatie met intentie tot blijven dan affective commitment. Normative commitment van vrijwilligers beïnvloedt wel de intentie om te blijven, affective commitment niet. (Boezeman & Ellemers, 2007)

Aan de hand van de bovenstaande theorieën zijn de volgende hypothese tot stand gekomen:

**Hypothese 1:** *Affective commitment heeft een positieve samenhang met coöperatie, voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten*

**Hypothese 2:** *Normative commitment heeft een positieve samenhang met coöperatie, voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten*

*Hypothese A: Bij betaalde krachten heeft affective commitment een sterkere relatie met coöperatie dan normative commitment*

*Hypothese B: Bij vrijwilligers heeft normative commitment een sterkere samenhang met coöperatie dan affective commitment.*

**Hypothese 3:** *Continuance commitment van zowel betaalde krachten als vrijwilligers heeft een negatieve samenhang met coöperatie.*

**Hypothese 4:** *Continuance commitment is ook van toepassing op de situatie van vrijwilligers omdat de scores van vrijwilligers en betaalde krachten voor continuance commitment gelijk zijn.*

Ook is het van belang te onderzoeken in hoeverre de achtergrondgegevens een rol spelen. Deze variabelen kunnen de uitkomsten van hypothesen beïnvloeden en worden ook wel controle variabelen genoemd.

*Hypothese C: Hoe langer men (vrijwilligers en betaalde krachten) in dienst is, des te hoger het commitment.*

*Hypothese D: De functie (leidinggeven ja of nee) en type activiteit hebben invloed op de mate van commitment van zowel vrijwilligers al betaalde krachten.*

### **Focus van commitment**

De meeste literatuur over commitment heeft betrekking op commitment aan de organisatie. Maar medewerkers kunnen ook commitment hebben aan andere entiteiten. Hun focus kan bijvoorbeeld liggen op het team waar ze mee werken of het beroep wat ze uitoefenen. De commitment aan een andere identiteit dan aan de organisatie kan bijdragen aan meer organisatie gericht commitment, maar het kan ook conflicterend werken. Veel commitment hebben aan bijvoorbeeld je leidinggevenden (een focus binnen de organisatie) kan bijdragen aan een hogere organisatie commitment, veel commitment hebben aan bijvoorbeeld cliënten (een focus buiten de organisatie) kan organisatie commitment tegenwerken. Mogelijke focussen van commitment kunnen zijn: de organisatie, collega's, het team, de directe leidinggevenden, het topmanagement, de beroepsgroep, de branche, de vakbond, de opleiding, de werktijden, verandering, de werkvorm (tijdelijke baan, eigen baas zijn) of de beloning. (Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Felfe, Schmook, Schyns & Six, 2008; Meyer, Becker & Van Dick, 2006). Cliënten zijn ook een mogelijke focus van commitment, maar deze focus wordt vaak ten onrechte verwaarloosd in eerdere onderzoeken (Stinglhamber, e.a. 2002).

Voor betaalde krachten is naar verschillende focussen wel onderzoek gedaan, maar voor vrijwilligers is nader onderzoek gewenst over hoe verschillende focussen zich verhouden tot organisatie commitment. (Boezeman & Ellemers, 2008)

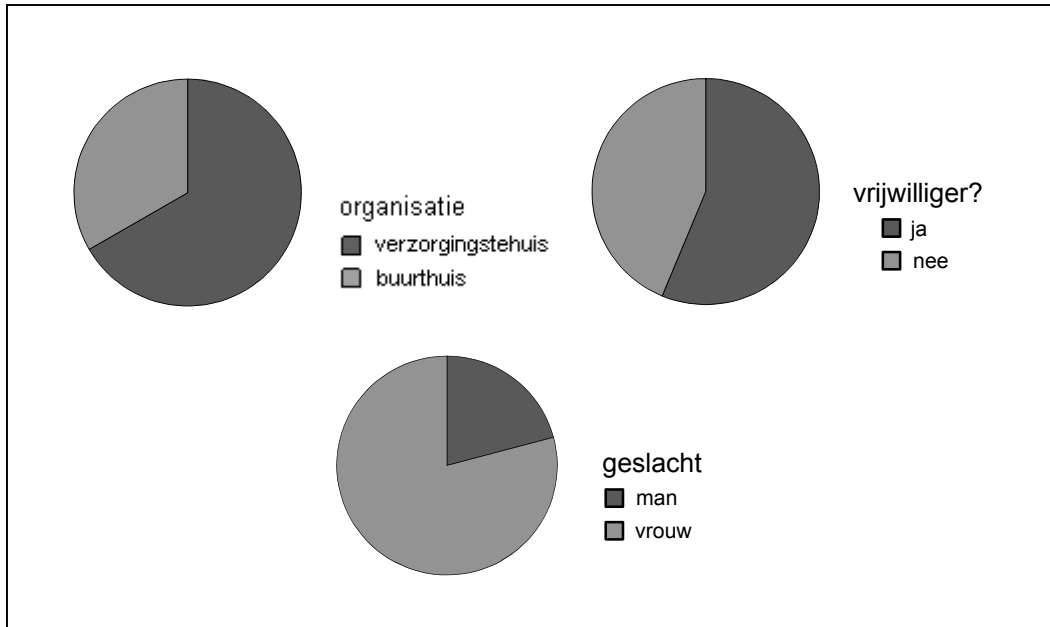
Aan de hand van de literatuur is de volgende hypothese tot stand gekomen:

***Hypothese 5: Vrijwilligers zijn meer gefocust op de organisatie (geven vaker aan zich hiermee verbonden te voelen) dan betaalde krachten.***

### **Methode**

#### **Respondenten**

De steekproef bestaat uit 96 respondenten, waarvan 66,7 % in een verzorgingstehuis werkt en 33,3 % in een buurthuis, zie figuur 1. Het buurthuis en het verzorgingstehuis vallen wel onder een en dezelfde overkoepelende organisatie. Van de respondenten is 56,3 % werkzaam als vrijwilliger en 43,7 % als betaalde kracht bij een van de twee organisaties, zie figuur 1. Het merendeel van de vrijwilligers in Nederland bestaat uit vrouwen en dit is ook terug te zien in de voor dit onderzoek genomen steekproef; 79,2 % van de respondenten zijn vrouwen, zie figuur 1. De gemiddelde leeftijd van vrijwilligers is evenzeer erg hoog in Nederland, rond de 60 jaar. (Bekkers, 2005) Ook dit is terug te zien in de genomen steekproef, de gemiddelde leeftijd is 57,88 met een spreiding (standaarddeviatie; sd) van 14,85.



Figuur 1. Kenmerken van de steekproef ingedeeld naar geslacht, organisatie en vrijwilliger of betaalde kracht

Gemiddeld zijn de respondenten 9,89 jaren in dienst (sd = 7,94), werken de betaalde krachten gemiddeld 23,50 uur (sd = 8,72) en de vrijwilligers 5,80 uur (sd = 3,72)

De middelste waarde van hoogst genoten opleiding is mulo/mavo/vmbo. Zie figuur 2 voor de verdeling van de respondenten naar hoogst genoten opleiding.

Er is onderscheid gemaakt tussen 15 verschillende activiteiten. De meest voorkomende activiteiten zijn de koffie ronde doen of bardienst draaien, in het restaurant werken en de verzorging.

Indien relevant wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen vier groepen:

*Groep 1:* vrijwilligers van het verzorgingstehuis (n = 28)

*Groep 2:* vrijwilligers van het buurthuis (n = 26)

*Groep 3:* betaalde krachten van het verzorgingstehuis (n = 36)

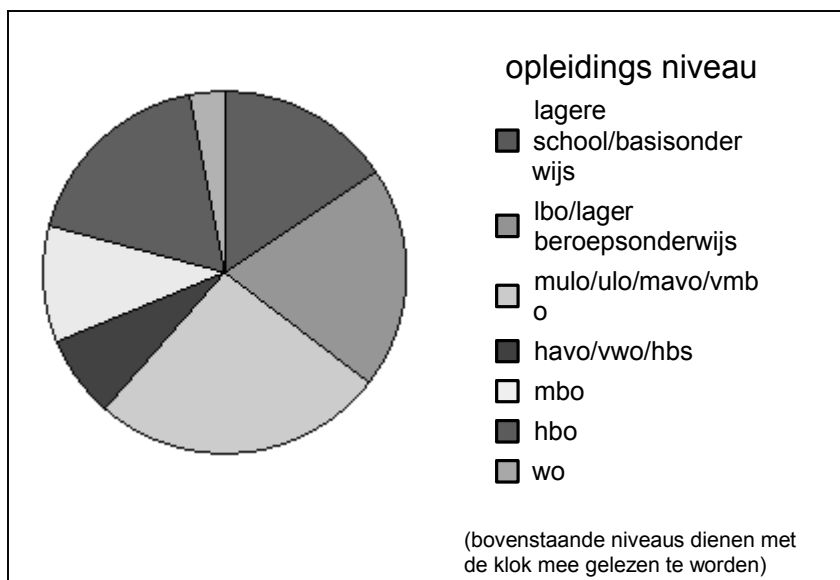
*Groep 4:* betaalde krachten het buurthuis (n = 6)

Opvallend is dat de betaalde krachten een stuk jonger zijn dan de vrijwilligers. Ook zijn de betaalde krachten hoger opgeleid dan de vrijwilligers. Het percentage vrouwen is daarbij in het buurthuis een stuk lager dan in het verzorgingstehuis. (Zie tabel 1)

### Procedure

In ruim een week tijd zijn medewerkers benaderd in hun pauzes en in de wandelgangen. Het merendeel van de vrijwilligers was enkel bij bepaalde activiteiten aanwezig en deze moesten dus apart worden bezocht. De respondenten zijn willekeurig gekozen (a selecte steekproef). De steekproef is niet volledig a selecte omdat er wel geprobeerd is om respondenten met zo verschillend mogelijke functies te benaderen, om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen. Ook zijn er zodoende alleen medewerkers benaderd die er die week werkte, wat de willekeurigheid van de keuze van respondenten heeft verminderd.

In het buurthuis liepen de activiteiten betreffende tijdstippen zeer uiteen, waardoor er hier een aantal enquêtes door de contactpersoon moesten worden verspreid. Om toch een zo groot mogelijke respons te bereiken is wel een aantal activiteiten bezocht.



Figuur 2. Opleidingsniveau van de respondenten, ingedeeld in zeven niveaus.

	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
<b>Gemiddelde leeftijd</b>	66,8 (sd =9,7 )	63,7 (sd = 13,2 )	47,5 (sd = 13,7 )	53,5 (sd = 8,4 )
<b>Percentage vrouwen</b>	92,9	53,8	88,9	66,7
<b>Middelste waarde opleidingsniveau</b>	2 (lbo)	2 (lbo)	5 (mbo)	5 (mbo)

Tabel 1. Kenmerken van de vier afzonderlijke groepen: gemiddelde leeftijd, het percentage vrouwen en de mediaan van hoogst genoten opleiding

### Meting

Om de drie verschillende vormen van commitment te meten hebben Meyer en Allen (1997) een vragenlijst ontwikkeld. Deze Engelstalige vragenlijst is door De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers (1997) vertaald naar het Nederlands en iets aangepast. Een aantal items zijn verwijderd, die niet noodzakelijk waren voor het meten van één van de drie vormen. Ook zijn lange zinnen ingekort en omgekeerde items veranderd, omdat deze de resultaten negatief zouden kunnen beïnvloeden. Na toetsing bleek deze Nederlandse vragenlijst hetzelfde te meten als de vragenlijst van Meyer en Allen. Bij onderzoek naar commitment en vrijwilligers is het gewenst begrippen toe te spitsen op vrijwilligers, het aanpassen van bestaande vragenlijsten is dan legitiem. (Preston & Brown, 2004; Boezeman & Ellemers, 2008) Aanpassingen worden derhalve in dit onderzoek zoveel mogelijk vermeden, vanwege de vergelijking die gemaakt moet worden tussen vrijwilligers en betaalde krachten.

De meeste analyses zijn in eerste instantie voor de gehele steekproef uitgevoerd, tenzij onderscheid tussen vrijwilligers en betaalde krachten nodig was vanwege de opgestelde

hypothesen. Zonodig is ook onderscheid gemaakt tussen de al eerder genoemde vier groepen (ingedeeld naar vrijwilliger/betaalde kracht en organisatie).

Er zijn geen categorieën gemaakt voor leeftijd en opleiding, omdat de meeste mensen relatief oud zijn en een lage opleiding hebben.

Voor uitvoeren van statistische analyses is gebruik gemaakt van het programma SPSS. De analyses zijn uitgevoerd met het uitsluiten van missing values pairwise. Zo sluit men alleen de respondenten uit die op dat specifieke item (of items) geen missing values heeft (of hebben). Dit verschilt per item, waardoor de analyse telkens op een ander groep wordt uitgevoerd. Dit beperkt het onderzoek, maar in zeer geringe mate omdat er weinig missing values waren. De missing values die er waren zijn vervangen door het steekproef gemiddelde, om toch voldoende data te hebben om mee te rekenen, vanwege de kleine steekproeven.

Voor het toetsen van verschillen is de T-toets voor de hand liggend, maar omdat de steekproef (de verschillende groepen) kleiner is dan 25, en de T-toets erg gevoelig is voor extreme scores, is het handiger om gebruik te maken van de Mann-Whitney U-toets. In sommige situaties is niet de Chi-kwadraattoets het meest geschikt voor het toetsen van verschillen tussen nominale variabelen, maar de Fisher's Exact-test, vanwege de geringe omvang van de groepen/(steekproeven/cell waarden).

Ook zijn er geen enkele lineaire verbanden gevonden en waren er veel uitschieters in scores, waardoor de Spearman's rangcorrelatie test geschikter is om samenhang te meten dan de Pearson's productmomentcorrelatie test.

## **Resultaten**

Om de verschillende vormen van commitment en de coöperatie te kunnen meten zijn verschillende items samengevoegd. De verschillende vragen zijn samengevoegd tot een gemiddelde score. Om zo min mogelijk afbreuk te doen aan de bestaande vragenlijsten en antwoorden van respondenten zijn zo min mogelijk items verwijderd. Het was nodig om één item te hercoderen ('Ik stop met werken voor de organisatie waar ik nu werk binnen nu en 6 maanden.'), zodat deze schaal hetzelfde zou meten als de rest van de vragen; hoe hoger het cijfer, hoe meer positief men tegenover de organisatie staat. Na de uitvoering van een reliability analyse, om te meten of de samen te voegen items wel hetzelfde meten (homogeniteit), zijn geen items verwijderd. Alle drie de vormen van commitment hadden een hogere Cronbach's alpha dan 0,60, de minimale alpha voor samen te voegen complexe begrippen: affective commitment, bestaande uit 5 items ( $\alpha$  0,74), normative commitment bestaande uit 6 items ( $\alpha$  0,81) en continuance commitment ( $\alpha$  0,78). De alpha van affective commitment, kon verhoogd worden door verwijdering van de vraag 'Ik ervaar de problemen van de organisatie waar ik werk als mijn eigen problemen.', maar omdat de alpha hoog genoeg was, is hier niet voor gekozen.

De drie vragen die samengevoegd zouden worden tot een gemiddelde score voor coöperatie bleken niet hetzelfde te meten ( $\alpha$  0,37). De vraag 'Ik zou graag extra werkzaamheden verrichten voor de organisatie waar ik werk.' bleek iets totaal anders te meten dan de twee vragen over de intentie om wel of niet te willen blijven werken. Deze laatste twee vragen zijn wel samengevoegd (na hercoderen) tot variabele 'willen blijven werken' ( $\alpha$  0,80). De eerste vraag is op zich zelf een variabele gebleven ('extra werk willen verrichten'). Vanuit de theorie zijn een aantal hypothesen opgesteld met betrekking tot coöperatie. In deze hypothesen zal als het over coöperatie gaat een onderscheid gemaakt moeten worden tussen 'extra werk willen verrichten' en 'willen blijven werken'.



### Affective en normative commitment

Tussen de variabelen affective en normative commitment, en extra werk willen verrichten en willen blijven werken bestaat geen lineair verband, door de vele uitschieters in scores. Om de samenhang tussen deze variabelen te berekenen is dan ook gebruik gemaakt van de Spearman's rangcorrelatie in plaats van de gebruikelijke Pearson's productmomentcorrelatie. Er is eenzijdig getoetst (er zijn verwachtingen over de richting van verschillen geformuleerd in hypothese 1, 2, A en B).

Commitment (affective en normative) en extra werkzaamheden willen verrichten hebben geen significante relatie. Daarentegen blijken deze twee vormen van commitment voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten wel significante samenhang te hebben met willen blijven werken. Het affective commitment van betaalde krachten heeft een lichte positieve samenhang met willen blijven werken ( $r = 0,28$ ). Het affective commitment van vrijwilligers heeft ook een lichte positieve samenhang met willen blijven werken ( $r = 0,25$ ). Het normative commitment van betaalde krachten heeft een lichte positieve relatie met willen blijven werken ( $r = 0,34$ ). Ook het normative commitment van vrijwilligers heeft een lichte positieve relatie met willen blijven werken ( $r=0,34$ ).

Voor de vier afzonderlijke groepen moet deze (wel overal positieve) samenhang echter worden genuanceerd. Bij de medewerkers (vrijwilligers en betaalde krachten) van het buurthuis is er voor beide vormen geen significante samenhang gevonden met willen blijven werken. Voor de betaalde krachten van alleen het verzorgingstehuis is ook geen significante relatie gebleken voor affective commitment en willen blijven werken, voor de vrijwilligers van het verzorgingstehuis wel. Het normative commitment van alle medewerkers van het verzorgingstehuis heeft wel een positieve samenhang met willen blijven werken, zie tabel 2. De rangcorrelaties zijn niet erg hoog, er is sprake van een lichte positieve samenhang.

	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Affective commitment	$r=0,36$	X	X	X
Normative commitment	$r=0,34$	X	$r=0,29$	X

X= geen significant verschil ( $p>0,05$ )

Tabel 2. Resultaten Spearman's rangcorrelatie: relaties van affective en normative commitment van de vier groepen met willen blijven werken

**Hypothese 1** kan (met het verschil tussen de twee organisaties hier buiten gelaten) worden aangenomen. Coöperatie is hierbij veranderd door willen blijven werken. Affective commitment heeft een positieve samenhang met willen blijven werken, voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten. Ook **hypothese 2** kan (met het verschil tussen de twee organisaties hier buiten gelaten) worden aangenomen. Coöperatie is hierbij veranderd door willen blijven werken. Normative commitment heeft een positieve samenhang met willen blijven werken, voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten. Het affective commitment van de betaalde krachten (zowel groep 3 als 4) heeft geen significante relatie met willen blijven werken. Voor alle betaalde krachten in zijn geheel (groep 3 en 4 bijeengevoegd) is echter wel een lichte samenhang waargenomen ( $r=0,28$ ). Het normative commitment voor alle betaalde krachten heeft een iets hogere samenhang met willen blijven werken ( $r = 0,34$ ) dan affective commitment. Hierbij moet

*Hypothese A* worden verworpen. Bij betaalde krachten heeft affective commitment geen sterkere relatie met coöperatie dan normative commitment.

Het affective commitment van vrijwilligers (alleen groep 1 ( $r = 0,36$ ), en groep 1 en 2 bijeengenomen ( $r = 0,25$ )) heeft een lichte positieve significante relatie met willen blijven. Het normative commitment van vrijwilligers (zowel groep 1 en 2 afzonderlijk, als groep 1 en 2 bijeengevoegd) heeft een iets sterkere relatie met willen blijven werken dan affective commitment ( $r = 0,34$ ). *Hypothese B* kan dus worden aangenomen. Bij vrijwilligers heeft normative commitment een sterkere samenhang met coöperatie dan affective commitment.

### Continuance commitment

Tussen de variabelen continuance commitment en extra werk willen verrichten en willen blijven werken bestaat geen lineair verband, door de vele uitschieters in scores. Om de samenhang tussen deze variabelen te berekenen is gebruik gemaakt van de Spearman's rangcorrelatie. Er is eenzijdig getoetst (er zijn verwachtingen over de richting van verschillen geformuleerd in hypothese 3).

Continuance commitment en extra werkzaamheden willen verrichten hebben geen significante relatie. Continuance commitment blijkt wel een significante samenhang te hebben met willen blijven werken ( $r = 0,23$ ). Het continuance commitment van betaalde krachten (groep 3 en 4 bijeengevoegd) heeft een lichte positieve samenhang met willen blijven werken ( $r = 0,34$ ). Voor alle medewerkers van het buurthuis is net als bij affective en normative commitment, geen samenhang gevonden tussen continuance commitment en willen blijven werken, zie tabel 3. Voor alle vrijwilligers (van zowel groep 1 en 2, als beide groepen bijeengevoegd) heeft continuance commitment ook geen significante samenhang met willen blijven werken.

	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Continuance commitment	X	X	$r=0,32$	X

X= geen significant verschil ( $p>0,05$ )

Tabel 3. Resultaten Spearman's rangcorrelatie: relaties van continuance commitment van de vier groepen met willen blijven werken

*Hypothese 3* moet worden verworpen. Coöperatie is hierbij veranderd door willen blijven werken Continuance commitment van zowel betaalde krachten als vrijwilligers heeft geen negatieve samenhang met coöperatie. Voor de vrijwilligers is er helemaal geen samenhang tussen continuance commitment en willen blijven werken, voor de betaalde krachten juist een positieve.

Tussen de scores op de continuance schaal, zijn tussen de vier verschillende groepen significante verschillen gevonden. Bij deze vergelijking is gebruik gemaakt van de Mann-Whitney U-test en er is tweezijdig getoetst (er zijn geen verwachtingen over de richting van verschillen geformuleerd in hypothese 4). De betaalde krachten van het verzorgingstehuis scoren lager (gemiddelde rangordescor 18,95) dan de betaalde krachten van het buurthuis (gemiddelde rangordescor 36,75) (groep 3 en 4,  $U = 16,5$ ;  $p < 0,05$ ). De vrijwilligers van het buurthuis scoren lager (gemiddelde rangordescor 14,10) dan de betaalde krachten van het buurthuis (gemiddelde rangordescor 26,92) (groep 2 en 4,  $U = 15,5$ ;  $p < 0,05$ ).

Als groepen bijeengenomen worden (de gehele steekproef), blijkt er geen significant verschil te zijn tussen de scores van continuance commitment van betaalde krachten en vrijwilligers ( $t = -1,631$ ;  $df = 94$ ;  $p > 0,05$ ). Dit is berekend aan de hand van een T-toets, waarbij er tweezijdig is getoetst (er zijn verwachtingen over de richting van verschillen geformuleerd in hypothese 4).

Zowel vrijwilligers als betaalde krachten hebben de hoogste score voor affective commitment, daarna voor normative commitment en het laagst scoort men op de continuance commitment schaal, zie tabel 3, hierin verschillen vrijwilligers zodoende niet van betaalde krachten.

Voor de totale steekproef zijn er geen significante verschillen gevonden in score voor continuance commitment. **Hypothese 4** kan worden aangenomen. Continuance commitment is ook van toepassing op de situatie van vrijwilligers omdat de scores van vrijwilligers en betaalde krachten voor continuance commitment gelijk zijn.

Vrijwilligers staan wel significant negatiever tegenover extra werkzaamheden dan betaalde krachten, zie scores tabel 4. Dit is berekend aan de hand van een T-toets, waarbij er tweezijdig is getoetst (er zijn verwachtingen over de richting van verschillen geformuleerd in een hypothese).  $T = -5,83$ ;  $df = 69,67$ ;  $p < 0,05$  en het effect van het verschil vrijwilliger/betaald op het willen verrichten van extra werkzaamheden is 33 % ( $d = -1,4$ ).

	Vrijwilligers	spreiding	Betaalde krachten	spreiding
<b>Affective commitment</b>	3,33	0,85	3,36	0,80
<b>Normative commitment</b>	3,10	0,93	2,81	0,82
<b>Continuance commitment</b>	2,31	0,89	2,64	1,08
<b>Extra werkzaamheden willen verrichten</b>	1,59	0,88	2,93	1,27
<b>Willen blijven werken</b>	4,34	0,85	3,90	1,22

Tabel 4. Gemiddelden scores en spreiding van de items affective, normative en continuance commitment, en extra werkzaamheden willen verrichten en willen blijven werken.

### Focus

Het is gebleken uit dit onderzoek dat er geen significant verschil bestaat tussen vrijwilligers en betaalde krachten betreft hun focus op de organisatie (wel of niet de organisatie aangekruist bij de vraag 'Ik wil graag bij de organisatie blijven werken omdat ik veel waarde hecht aan (meerdere antwoorden zijn mogelijk)') van beiden organisaties bijeengevoegd. Er is eenzijdig getoetst met behulp van de Chi-kwadraattoets of de Fisher's Exact-test (er is vooraf een verwachting geformuleerd over de richting van de verschillen in hypothese 5). Beiden geven even vaak aan zich wel (of niet) verbonden te voelen met de organisatie ( $\chi^2 = 1,07$ ;  $df = 1$ ;  $p > 0,05$ ) Hierbij kan nog wel onderscheidt gemaakt worden tussen de twee organisaties. Tussen de medewerkers van het verzorgingstehuis is ook geen significant verschil te vinden ( $\chi^2 = 0,14$ ;  $df = 1$ ;  $p > 0,05$ ). Daarentegen geven de betaalde krachten van het buurthuis aan zich meer

verbonden te voelen met de organisatie dan vrijwilligers ( $\text{Chi}^2 = 9,32$ ;  $\text{df} = 1$ ;  $p < 0,05$ ). **Hypothese 5** moet dus worden verworpen. Vrijwilligers zijn niet meer gefocust op de organisatie (geven vaker aan zich hiermee verbonden te voelen) dan betaalde krachten. Voor de gehele steekproef zijn er geen significante verschillen te vinden, de betaalde krachten van het buurthuis geven desalniettemin aan zich meer verbonden te voelen met de organisatie dan de vrijwilligers van het buurthuis.

### Controle variabelen

Niet alleen het verschil tussen betaalde krachten en vrijwilligers speelt een rol bij de mate van commitment. Ook bepaalde achtergrondkenmerken (ofwel controle variabelen) kunnen hierop van invloed zijn.

Voor de variabele dienstjaren is eenzijdig getoetst (er is gebruikt gemaakt van de Spearman's rangcorrelatie), vanwege de vooraf opgestelde hypothesen C en D, waarin een verwachting wordt ugesproken over de richting van de verschillen en samenhang.

Voor de variabelen activiteit, functie, leeftijd, geslacht, opleiding, uren, locatie en een extra baan is tweezijdig getoetst, aangezien er vooraf geen verwachtingen zijn opgesteld in de vorm van hypothesen over de richting van de verschillen en samenhang. Achtereenvolgens is voor de genoemde controle variabelen gebruikt gemaakt van de Kruskal-Wallis test, de Chi-kwadraat test of de Fisher's Exact-test, de Spearman's rangcorrelatie, de Mann-Whitney U-test, de Spearman's rangcorrelatie, de Spearman's rangcorrelatie, de Mann-Whitney U-test en nogmaals van de de Mann-Whitney U-test.

#### Jaren in dienst

Er blijkt een lichte positieve samenhang te zijn tussen dienstjaren en comitment (affective commitment:  $r = 0,30$ , normative commitment:  $r = 0,25$  en continuance commitment:  $r = 0,40$ ). Voor de vier afzonderlijke groepen zijn er geen significante verschillen gevonden. *Hypothese C* kan dus worden aangenomen. Hoe langer men (vrijwilligers en betaalde krachten) in dienst is, des te hoger het commitment.

#### Activiteit en functie

Er zijn voor de totale steekproef geen significante verschillen gevonden tussen type activiteit en commitment. Evenzeer heeft de functie (wel of niet leidinggevende) geen invloed op commitment. Voor de vier groepen afzonderlijk zijn eveneens geen significante verschillen gevonden.

*Hypothese D* moet daarom worden verworpen. De functie (leidinggeven ja of nee) en type activiteit hebben geen invloed op de mate van commitment van vrijwilligers noch van betaalde krachten.

Voor de groepen onderling is alleen de invloed van de controle variabelen op commitment gemeten als de controle variabelen onderling voor de groepen significant verschilden. Verschilt dit niet significant, dan is het niet van belang om onderscheid te maken. Dit was het geval voor geslacht (tussen groep 1 en 2), leeftijd (tussen groep 1 en 3, en tussen groep 2 en 4), opleiding (tussen groep 1 en 3, en tussen groep 1 en 2) en type activiteit (tussen groep 1 en 2, tussen groep 2 en 4, en tussen groep 1 en 3).

#### Leeftijd

Hoe ouder men is hoe hoger het normative commitment van vrijwilligers ( $r = 0,44$  en  $r = 0,48$ ), hoe hoger het affective commitment van vrijwilligers van het buurthuis ( $r = 0,51$ ) en hoe hoger het continuance commitment van vrijwilligers van het verzorgingstehuis ( $r = 0,59$ ). Voor de gehele steekproef is een lichtere samenhang gemeten dan voor de groepen afzonderlijk, tussen leeftijd en de scores voor commitment (affective commitment  $r = 0,27$  en normative commitment  $r = 0,40$ ).

#### Geslacht

Tussen mannen en vrouwen zijn geen significante verschillen gebleken voor de drie verschillende commitment scores.

#### Opleiding

De commitment scores van vrijwilligers van het buurthuis verschillen significant van elkaar voor de hoogst genoten opleiding. ( $\text{Chi}^2 = 11,27$ ;  $\text{df} = 5$ ;  $p < 0,05$ ) Er is geen sprake van hoe hoger/ lager opgeleid, des te hoger/ lager het commitment, daarentegen zijn de scores voor mensen met alleen lagere school het hoogst, gevolgd door de scores van mensen met een Hbo-opleiding. Voor de gehele steekproef is een lichte significante relatie gevonden tussen opleiding en normative commitment, hoe hoger opgeleid, des te lager het normative commitment ( $r = -0,33$ )

#### Uren

Voor het aantal uren (zowel betaalde als vrijwillige) is geen samenhang gevonden met commitment. Dit kan mogelijk het gevolg zijn van het feit dat er onderscheid gemaakt is (in de vragenlijst en dien ten gevolge bij de statistische analyses) tussen de uren die vrijwilligers maken en de uren die betaalde krachten maken.

#### Locatie

De locatie (verzorgingstehuis/buurthuis) heeft geen significant effect op de commitment scores.

#### Extra baan

Er zijn voor de totale steekproef geen significante verschillen gevonden tussen mensen met een extra baan naast hun werk (bij het buurthuis of verzorgingstehuis) en de mate van commitment.

### **Discussie**

Onderzoek naar organisatiegedrag van vrijwilligers is zeer schaars, vandaar dat dit onderzoek erg breed is gehouden. Eerder onderzoek naar commitment is vooral gericht op betaalde krachten. In dit onderzoek is aandacht besteed aan de vorm en focus van commitment voor zowel vrijwilligers als betaalde krachten.

Het bevestigt aan de ene kant andere onderzoeken die uitwijzen dat continuance commitment minder relevant is voor vrijwilligers, voor vrijwilligers heeft deze vorm van commitment weinig invloed op de intentie om bij de organisatie te blijven werken. Aan de andere kant blijken er geen significante verschillen te zijn betreft de mate van de drie vormen van commitment voor vrijwilligers en betaalde krachten. Alle drie de vormen zijn, naar aanleiding van deze resultaten, dus wel van toepassing op de situatie van vrijwilligers. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is de significante invloed van leeftijd (voor de groep vrijwilligers van het verzorgingstehuis) op continuance commitment. Hierdoor kunnen de scores dusdanig hoger zijn voor vrijwilligers, waardoor ze minder verschillen met de scores van betaalde krachten. Vrijwilligers scoren nu iets lager dan betaalde krachten, maar dit verschil is niet (groot genoeg of) significant.

Wat betreft de focus van commitment op de organisatie blijken uit dit onderzoek nauwelijks verschillen tussen vrijwilligers en betaalde krachten. Nader onderzoek over de vorm en focus van commitment is gewenst (in meerdere organisaties) vanwege de dusdanige verschillen tussen de twee onderzochte organisaties. Evenzeer is het gewenst om bij onderzoek in het vervolg naar de focus van commitment, meer rekening te houden met de invloed van controle variabelen, dat is vanwege de omvang van dit onderzoek achterwege gelaten.

## **Beperkingen**

Dit onderzoek is een leeronderzoek voor studiedoeleinden, het heeft om deze reden een beperkte omvang. Vanwege de beperkte tijd is dan ook geen factoranalyse uitgevoerd. Hierdoor is het niet geheel duidelijk welke afzonderlijke items er zijn en welke samengevoegd kunnen worden. Wel is gebruik gemaakt van een reliability analyse, die eveneens meet of een samenhang van items betrouwbaar is.

Vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek betreft het maar een kleine steekproef, een klein aantal respondenten. Drie groepen bestonden wel uit minimaal 25, een groep niet, dit waren er maar 6 (maar dit was dan ook de gehele populatie. Bij kleinere groepen is er minder snel sprake van het vinden van significante verschillen, hierdoor zijn mogelijk sommige resultaten dusdanig beïnvloed.

Ook moet er bij de resultaten rekening gehouden worden met de context. Er had net een fusie plaats gevonden, waardoor er erg negatieve geluiden klonken binnen de organisaties. Tevens hadden de respondenten (voor de vrijwilligers) een relatief hoge leeftijd (waaronder er een aantal met pensioen gingen en dus weggingen) waardoor de scores voor coöperatie negatief zijn beïnvloed.

Er is zoveel mogelijk geprobeerd de vragen onmogelijk te maken voor meerdere interpretaties, maar je hebt toch te maken met verschillende mensen, met verschillende interpretaties. De antwoorden die respondenten gegeven hebben zijn de waarheid voor het individu, maar zijn deze antwoorden wel volledig te generaliseren naar een algemene waarheid. Een andere kantekening bij dit onderzoek is dat de antwoorden misschien beïnvloed zijn door het mondeling afnemen, mensen durven dan misschien toch niet geheel naar waarheid te antwoorden.

Er is geprobeerd bij dit onderzoek zoveel mogelijk rekening te houden met de context, maar vanwege de kwantitatieve insteek van dit onderzoek is dit niet volledig gelukt.

## **Implicatie**

Dit onderzoek levert in vergelijking met andere (al onderling inconsistente) onderzoeken ook weer inconsistente resultaten op. Het is nog erg lastig om voor vrijwilligers, in vergelijking met betaalde krachten conclusies te trekken die naar de gehele groep vrijwilligers generaliseerbaar zijn. Ook heeft dit onderzoek vanwege zijn beperkte omvang een hoop beperkingen. Desondanks heeft het enige belangrijke aspecten aan het licht gebracht: Er blijkt (voor het verzorgingstehuis, de organisatie met de grootste steekproef) dat voor vrijwilligers normative commitment de sterkte relatie heeft met willen blijven werken. Organisaties zouden dus bij het werven en behouden van medewerkers kunnen inspelen om de sociale norm. Continuance commitment moet hierbij echter ook niet over het hoofd worden gezien, ook immateriële beloning en investeringen zijn van toepassing op de situatie van vrijwilligers. Dit heeft niet zo veel consequenties voor het behouden van vrijwilligers maar kan wel nuttig zijn bij het werven.

## **Suggesties voor verder onderzoek**

Onderzoek met een aanzienlijk grotere steekproef, groter opgezet onderzoek, en onderzoek in meerdere organisaties is gewenst. Tevens kan uitgebreider en specifiek onderzoek, dat zich alleen richt op continuance commitment of verschillende entiteiten bruikbare aanvullende kennis opleveren. Met de relatie tussen entiteiten (onderling en met commitment) is helaas in dit onderzoek geen rekening gehouden, vanwege de beperkte omvang van dit leeronderzoek. Nader onderzoek is gewenst dat meer de diepte ingaat, omdat dit onderzoek nog erg in de breedte is gebleven. Kwalitatief onderzoek kan hierbij van belang zijn. Kwalitatief onderzoek laat ook meer ruimte voor

de context, want bij kwantitatief onderzoek gaat men uit van een aantal vooronderstellingen waardoor hoe dan ook dingen (context) worden uitgesloten. In enkele onderzoeken wordt ook onderscheid gemaakt tussen verschillende typen vrijwilligers. Voor vrijwilligers die alleen maar bij bepaalde gelegenheid vrijwilligerswerk uitvoeren, is affective commitment minder gerelateerd aan coöperatie dan normative commitment. (Boezeman & Ellemers, 2007) In dit onderzoek is geen rekening gehouden met deze verschillende typen, alleen met functie en activiteit. Voor onderzoek in het vervolg naar commitment van vrijwilligers (en betaalde krachten) is het dan ook gewenst om ook de verschillende typen in oenschouw te nemen.

---

## Literatuur

- Allison, L. D., Okun, M.A., & K. S. Dutridge (2002), Assessing volunteer motives: A comparison of an open-minded probe and likert rating scales, *Journal of Community & Applied Social Psychology* 12, p. 243-255
- Bekkers, R., Geven van tijd: vrijwilligerswerk, in: Schuyt, Th. N.M., Gouwenberg, B.M. (2005), *Geven in Nederland 2005: Giften, Legaten, Sponsoring en Vrijwilligerswerk*, 's-Gravenhage: Elsevier Overheid, p. 80-92
- Boezeman, E. J. & N. Ellemers (2008), 'Pride and respect in volunteers' organizational commitment', *European Journal of Social Psychology* 38, p. 159-172
- Boezeman, E. J. & N. Ellemers (2007), 'Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers', *Journal of Applied Psychology* 92, p. 771-785
- Clugston, M., Howell, J. P., & P.W. Dorfman (2000), Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?, *Journal of Management* 26, p. 5-30
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., & N. Ellemers (1997), Het 3-componentenmodel van Commitment, *Gedrag en Organisatie* 10, p. 95-106
- Dawley, D. D., R. D. Stephens & D. B. Stephens (2005), 'Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment', *Journal of Vocational Behavior* 67, p. 511-525
- Elshaug C. & J. Metzger (2001), 'Personality Attributes of volunteers and Paid Workers Engaged in Similar Occupational Tasks', *The Journal of Social Psychology* 141, p. 752-763
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & B. Six (2008), Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers, *Journal of Vocational Behavior* 72, p. 81-94
- Hustinx, L & F. Lammertyn (2003), Collective and reflexive styles of volunteering, *Volunta*, 14, p.167-187
- Liao-Troth, M. A. (2001), 'Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers', *Nonprofit Management & Leadership* 11, p. 423-442
- Matsuba, M. K., D. Hart & R. Atkins (2007), 'Psychological and social-structural influences on commitment to volunteering', *Journal of Research in Personality* 41, p. 889-907
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & R. van Dick (2006), Social identities and commitments at work: Toward an integrative model, *Journal of Organizational Behavior* 27, p. 665-683
- Nassar Mc Millan S. C. & R. Lambert (2003), The Relationship Between Volunteers' Work Behaviors and Background and Preparation Variables, *Journal of Adult Development* 10, p. 89-97

- Preston, J. B., & W. A. Brown (2004), Commitment and Performance of Nonprofit Board Members, *Nonprofit Management & Leadership* 15, p. 221-238
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & c. Vandenberghe (2002), Extension of the three-Component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test, *European Journal of Psychological Assessment* 18, p. 123–138
- Wasti, S. A. (2005), Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 290–308
- Wijk, E. van (2006), *Ruim baan voor creatief talent, bindingen van creatieve professionals in communicatie-adviesbureaus*, Proefschrift Universiteit Utrecht
- Yeung, A. B. (2004), The Octogon model of volunteer motivation: Results of a phenomenological analysis, *Voluntas* 15, p. 21-46