

Einde(lijk) motivatie door verandering

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van een organisatieverandering
op de motivatie van vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis.



Universiteit Utrecht

R. (Ricardo) Overeem | 4080750

Begeleider | dr. P.A.H. (Pauline) Hörmann

Tweede lezer | dr. M.H. (Madelinde) Winnubst

Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Master Communicatie, Beleid en Management

25 juni 2018

25.244 woorden

Voorwoord

Niet veel mensen zouden een aantal jaar geleden verwacht hebben dat ik nu het voorwoord voor mijn scriptie ter afronding van mijn opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap zou schrijven. Op 15 februari 2015 probeerde ik veertienjarigen er namelijk van te overtuigen dat werkwoordspelling écht leuk is door te vertellen dat xtc-koffieshop hetzelfde is als 't ex Kofschip. Ik studeerde destijds Nederlandse Taal en Cultuur, een studie waarvan de inhoud me niet interesseerde, maar het hogere doel (docent worden) dat wel degelijk deed. Om alvast aan de weg te timmeren besloot ik stage te lopen op een middelbare school. Gedurende deze stage bleek deze veronderstelde droom echter voor slapeloze nachten te zorgen.

Al lange tijd voelde ik me aangetrokken tot organisaties en hun functioneren. Geïnspireerd door een uiterst succesvolle (inmiddels ex-) schoonvader besloot ik deze passie na te jagen door vakken te volgen op het gebied van Bestuurs- en Organisationswetenschap en *Business Economics*. Mijn vermoeden werd bevestigd: hier kreeg ik energie van. Ik besloot me aan te melden voor de master Communicatie, Beleid en Management, waar ik na een goed gesprek met Eugène Loos voor werd aangenomen. Ik was verbaasd door hoe studeren ook kon voelen. Ik kan in alle eerlijkheid (en met enige schaamte) zeggen dat ik naar een groot deel van de colleges uitkeek en met plezier bezocht. Op het moment dat ik me oriënteerde op organisatiewetenschappelijk vlak door dergelijke vakken te volgen, wist ik dat ik me dit keer ook op de praktijk moest richten om te zien of ik het écht leuk vond. Ik besloot een commissie van de Rode Kruis Studentendesk Utrecht te versterken. Ditmaal beviel het me in de praktijk ook! Toen de voorzitter van het bestuur vertrok, werd gevraagd of ik haar plaats wilde overnemen. Een aanbod dat ik met veel plezier heb aangenomen. De studentendesks van het Rode Kruis zijn individuele afdelingen, waarbinnen studenten proberen hun leefomgeving te verbeteren vanuit het gedachtegoed van het Rode Kruis. Af en toe waren er echter bijeenkomsten waarbij ik als voorzitter in aanraking kwam met voorzitters van 'het grote mensen Rode Kruis.' Tijdens deze bijeenkomsten werd gesproken over de organisatieverandering die de organisatie doormaakte naar aanleiding van de nieuwe strategische visie 'Op weg naar 2020'. Deze gesprekken gingen er vurig aan toe, waardoor de bestempeling 'gesprekken' twijfelachtig genoemd kan worden. Toen het tijd werd om een scriptieonderwerp te bedenken, heb ik dit na een omweg dichtbij huis gevonden. Ik besloot onderzoek te doen naar de invloed die de organisatieverandering naar aanleiding van de strategische visie 'Op weg naar 2020' heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers. Wanneer u nieuwsgierig bent, nodig ik u graag uit de rest van dit onderzoeksrapport te lezen (alleen de samenvatting is maar half werk, he?). Alvorens u daar vol enthousiasme aan begint, zou ik graag deze laatste alinea gebruiken om een dankwoord uit te spreken naar zij die dat verdienen. Ik zou willen beginnen met Pauline Hörmann die mij als scriptiebegeleider heeft getracht (en daarin is geslaagd!) zelfstandiger te laten

functioneren, een eigenschap waar ik ongetwijfeld de rest van mijn leven de vruchten van zal plukken. Waar nodig stond ze altijd voor me klaar. Tevens wil ik Madeline Winnubst bedanken, wier kritische feedback me op het rechte pad heeft gehouden. Daarnaast ben ik de respondenten die tijd hebben vrijgemaakt om met mij, veelal 's avonds, te spreken enorme dank verschuldigd. Eugène Loos wil ik bedanken voor het huiskamergevoel dat hij binnen de opleiding wist te creëren, wat in grote mate heeft bijgedragen aan het plezier dat ik aan de master heb beleefd. Ook zou ik een dankwoord willen uitspreken naar Willem Duthler, wie mij meer heeft geïnspireerd dan hij ooit in de gaten zal hebben. Ten slotte zou ik mijn ouders willen bedanken. Mijn lieve ouders zonder wier harde werk ik nooit de kansen gehad zou hebben die ik nu heb.

Ricardo Overeem

Utrecht, 6 juni 2018

Samenvatting

‘(Einde)lijk motivatie door verandering’ is de titel van een kwalitatief onderzoek naar de invloed die de perceptie van de organisatieverandering naar aanleiding van de strategische visie ‘Op weg naar 2020’ heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis. De organisatie introduceerde in 2016 haar nieuwe strategie ‘Op weg naar 2020’, waarmee ze haar kerntaken verandert en aanscherpt. Dit brengt een grootschalige verandering met zich mee, waarbij de afstoting van sociale hulp centraal staat (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016). Het verdwijnen van deze activiteiten heeft veel weerstand binnen de organisatie opgeleverd. Dit sluit aan bij cijfers over organisatieveranderingen die stellen dat 70% van de organisatieveranderingen mislukt (Smith, 2002). Naast dat het slagen van een organisatieverandering geen gegeven is, is motivatie op de werkvloer dat ook niet. 9% van de werknemers geeft aan niet gemotiveerd te zijn, wat ook van toepassing is op het Nederlandse vrijwilligersbestand dat al sinds 2010 structureel afneemt (Hoorntje, 2016; Movisie, 2017). Om deze redenen is huidig onderzoek uitgevoerd met als doel te achterhalen wat vrijwilligers motiveert en op welke manier de perceptie van een organisatieverandering de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers beïnvloedt. Dit heeft geleid tot de hoofdvraag:

Hoe beïnvloedt de perceptie van de organisatieverandering ‘Op weg naar 2020’ de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis?

Als onderzoeksmethode is gekozen voor het uitvoeren van zowel een literatuuronderzoek als een empirisch onderzoek. Het literatuuronderzoek bestaat uit een theoretische studie naar de vier centrale concepten: vrijwilligerswerk, perceptie, organisatieverandering en motivatie. Hieruit is gebleken dat motivatie geoperationaliseerd kan worden aan de hand van *Volunteer Functions Inventory* en *Self-Determination Theory*. Deze modellen beargumenteren dat mensen actief worden en blijven als vrijwilliger om doelen na te streven en behoeften te vervullen. Centraal staan de drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid (Clary et al., 1998; Ryan & Deci, 2000). Het empirische onderzoek bestaat uit semigestructureerde kwalitatieve interviews met twintig vrijwilligers van het Nederlandse Rode Kruis die bestuurlijk actief zijn op afdelingsniveau, omdat zij zowel op de hoogte zijn van de strategie als in contact zijn met de vrijwilligers in het veld en de doelgroep. De data uit deze interviews is gecodeerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden (O’ Leary, 2017).

Het antwoord op de hoofdvraag is dat blijkt dat iemands perceptie een essentiële rol speelt in de manier waarop een organisatieverandering motivatie beïnvloedt, wat zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben, zoals aangegeven in de titel van dit rapport. Die perceptie wordt

op twee manieren bepaald. Enerzijds door de invloed die de organisatieverandering heeft op de motivaties die respondenten aandroegen om in eerste instantie actief te worden als vrijwilliger, welke overeen blijken te komen met data uit wetenschappelijke literatuur. Anderzijds door de invloed die de organisatieverandering heeft op de vervulling van de drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid, welke voor de respondenten van groot belang is. Uit dit onderzoek blijkt dat een organisatieverandering zowel een positieve als negatieve invloed op de motivatie van vrijwilligers kan hebben. De respondenten die aangaven door de nieuwe strategie het gevoel te hebben beter invulling te kunnen geven aan hun initiële motivaties en een verbeterde vervulling van hun basisbehoeften te ervaren, hebben een positieve perceptie ten opzichte van de verandering, wat een directe relatie heeft met een vermeerdering van motivatie. De respondenten die echter aangaven dat de nieuwe strategie een negatieve invloed heeft op de vervulling van hun initiële motivaties en basisbehoeften, hebben een negatieve perceptie ten opzichte van de verandering, wat direct gerelateerd is aan een verminderde motivatie. Binnen de huidige onderzoekspopulatie ligt het zwaartepunt op de laatste groep. 17 respondenten geven aan een verminderde motivatie te ervaren, waarvan 14 de wens om te stoppen uitspreken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Vraagstuk	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Vraagstelling	9
1.5 Onderzoeksmethoden	10
1.6 Relevantie	10
1.7 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Context	13
2.1 Vrijwilligers in Nederland	13
2.2 Organisatie	13
2.3 Strategische visie	15
Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethoden	17
3.1 Literatuuronderzoek	17
3.2 Empirisch onderzoek	17
3.3 Conclusie	25
Hoofdstuk 4. Literatuuronderzoek	26
4.1 Vrijwilligerswerk	26
4.2 Perceptie	27
4.3 Organisatieverandering	28
4.4 Werkmotivatie	31
4.5 Beantwoording theoretische deelvraag	37
4.6 Gevolgen voor empirisch onderzoek	38
Hoofdstuk 5. Empirisch onderzoek	40
5.1 Motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers	40

5.2 Perceptie ten opzichte van de organisatieverandering	43
5.3 Gevolgen van de organisatieverandering	48
5.4 Conclusie.....	52
Hoofdstuk 6. Resultaten	53
6.1 Motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers	53
6.2 Perceptie ten opzichte van de organisatieverandering	54
6.3 Gevolgen organisatieverandering.....	57
6.4 Nieuwe inzichten en conclusie	59
6.5 Beantwoording empirische deelvragen	60
Hoofdstuk 7. Conclusie en aanbevelingen.....	62
7.1 Beantwoording onderzoeksvragen	62
7.2 Aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie.....	64
Hoofdstuk 8. Discussie	67
8.1 Persoonlijke reflectie.....	67
8.2 Reflectie onderzoeksmethoden	67
8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	69
Bibliografie	70
Bijlagen	75
Bijlage 1. Topic- en vragenlijst.....	75
Bijlage 2. Codebomen	76

1. Inleiding

Slechts 9% van de werknemers geeft aan gemotiveerd te zijn voor zijn werkzaamheden. Een gemotiveerde werknemer presteert echter beter en valt minder snel uit, wat bijdraagt aan het optimaal functioneren van een organisatie (Hoorntje, 2016). Zeker bij vrijwilligersorganisaties is het van essentieel belang om de motivatie van de werknemers te waarborgen, aangezien zij niet betaald krijgen en daardoor sneller uitvallen. Dat het motiveren van vrijwilligers nodig is, blijkt uit cijfers over het vrijwilligersbestand. Zo is het aantal vrijwilligers en het aantal uren dat zij werken sinds 2010 structureel jaarlijks afgenomen (Movisie, 2017).

Binnen deze studie wordt onderzoek gedaan naar het Nederlandse Rode Kruis, waar een extra uitdaging speelt op het gebied van motivatie: de organisatie zit namelijk midden in een organisatieverandering (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016). Organisatieveranderingen staan erom bekend weerstand te veroorzaken wat ertoe leidt dat 70% van de organisatieveranderingen mislukt (Smith, 2002). In dit onderzoek bestudeer ik de invloed die de perceptie van een organisatieverandering heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Rode Kruis.

1.1 Aanleiding

Het Rode Kruis introduceerde in 2016 haar nieuwe strategie 'Op weg naar 2020', waarmee ze haar kerntaken verandert en verscherpt. Het Rode Kruis stelt dat haar activiteiten zo breed zijn dat het aanbrenge van focus een vereiste is. Er is gekozen om het Rode Kruis te positioneren als noodhulporganisatie, waarbij sociale hulp komt te vervallen. Zelf ben ik al enige tijd actief als studentbestuurder binnen het Rode Kruis. Voor de studentenafdelingen heeft de strategie weinig invloed gehad, maar in mijn positie als voorzitter van de Studentendesk Utrecht heb ik ondervonden dat de afstoting van sociale hulp grote emotionele reacties bij bestuursleden van reguliere afdelingen met zich mee heeft gebracht. De vergaderingen gingen er heftig aan toe. Vanuit deze ervaringen zou ik graag onderzoek doen naar de invloed die de perceptie van de organisatieverandering naar aanleiding van strategie 'Op weg naar 2020' op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers heeft.

1.2 Vraagstuk

Zoals verteld staat binnen deze scriptie de organisatieverandering die binnen het Nederlandse Rode Kruis plaatsvindt naar aanleiding van de nieuwe strategie 'Op weg naar 2020' centraal. Kenmerkend aan deze strategie is de toespitsing op noodhulp met een tijdelijk karakter die gericht is op het vergroten van zelfredzaamheid. Dit brengt bij het Nederlandse Rode Kruis een

afstoting van de tak sociale hulp met zich mee, wat voor weerstand zorgt bij haar vrijwilligers (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016). Wanneer geen aandacht wordt besteed aan deze weerstand zou dat gevolgen voor het toekomstperspectief, en daarmee het voortbestaan, van de organisatie kunnen hebben. Daarom is het van belang dat wordt onderzocht wat de invloed van de organisatieverandering is op de motivatie van vrijwilligers in de organisatie. Graag zou ik binnen deze scriptie onderzoek doen naar de invloed die de organisatieverandering heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers. Ik realiseer me echter dat er meer factoren van invloed zijn op wijzigingen in de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers dan enkel de organisatieverandering naar aanleiding van de strategiewijziging. Zo hadden die andere relevante factoren ook het onderzoeksonderwerp van mijn scriptie kunnen zijn. Toch heb ik een bewuste keuze gemaakt om me toe te spitsen op de invloed die de organisatieverandering heeft op de motivatie van vrijwilligers. Deze keuze is gebaseerd op de hoeveelheid weerstand die ik op de werkvloer heb bespeurd. De emotionele reacties die ik heb waargenomen waren dermate heftig dat ik heb gekeken waar dit vandaan komt. Uit gesprekken kwam naar voren dat voornamelijk vrijwilligers aangaven dat de kern van hun werkzaamheden verdwijnt door de afstoting van sociale hulp die deel uitmaakt van de strategiewijziging. Op basis van deze waargenomen weerstand en de aangegeven oorzaken neemt dit onderzoek de causale relatie tussen de strategiewijziging en de motivatie van vrijwilligers als uitgangspunt. Zoals gezegd, zijn er meer factoren van invloed op de motivatie van vrijwilligers, maar in dit onderzoek staat de invloed van de genoemde organisatieverandering centraal.

Dit past binnen mijn opleiding Bestuurs- en Organisetiewetenschap doordat het functioneren van organisaties en de mensen daarbinnen centraal staat. Meer specifiek kent het een sterke relatie met de master Communicatie, Beleid en Management, omdat er wordt gekeken naar het effect van een door het management geïnitieerde beleidsverandering.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek kent meerdere doelstellingen. Ten eerste wordt geprobeerd te achterhalen wat vrijwilligers motiveert. Inzicht in hun motivatie kan handvatten bieden voor het aantrekken en vasthouden van vrijwilligers in een periode die zich kenmerkt door een groeiende behoefte aan vrijwilligers, maar een afnemende hoeveelheid vrijwilligers. Ten tweede focust het zich daarbinnen specifiek op bestuurlijk actieve vrijwilligers, welke op structurele basis een relatief groot aantal uren aan hun activiteiten besteden. Wat motiveert hen om een dergelijke functie op zich te nemen? Ten slotte probeer ik kennis te vergaren over de invloed die een organisatieverandering op hun motivatie heeft. Gezien het grote aantal organisatieveranderingen dat plaatsvindt in Nederlandse organisaties, kunnen inzichten in dit proces meerwaarde bieden bij het vormgeven van een organisatieverandering. Ik realiseer me dat een bestudering van het

proces een 0-meting vereist. Aangezien de verandering echter al is begonnen voor dit onderzoek is het uitvoeren van een 0-meting helaas niet mogelijk geweest. Om toch data over het moment voor de verandering te vergaren, heb ik me gerealiseerd dat dit enkel terugkijkend mogelijk is en besloten deze 0-meting in retrospectief uit te voeren. Dit doe ik door aan de respondenten te vragen waarom ze aanvankelijk vrijwilliger zijn geworden. Zo ben ik alsnog in staat om uitspraken te doen over de periode voor de organisatieverandering, waardoor een vergelijking met betrekking tot het proces mogelijk is. Ik ben me ervan bewust dat dit retrospectieve karakter mijn resultaten kan beïnvloeden.

1.4 Vraagstelling

Om deze doelen te kunnen bereiken, is een hoofdvraag opgesteld:

Hoe beïnvloedt de perceptie van de organisatieverandering 'Op weg naar 2020' de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis?

Het beantwoorden van deze hoofdvraag gebeurt door deze uiteen te laten vallen in vier deelvragen:

Deelvraag 1. Wat motiveert mensen om actief te worden als vrijwilliger vanuit theoretisch perspectief?

Met deze deelvraag wordt onderzocht wat vanuit de literatuur wordt gezegd over de motivatie van vrijwilligers. Daardoor zal deze vraag worden beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek.

Deelvraag 2. Wat motiveert bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis om actief te worden als vrijwilliger?

Deze deelvraag is opgesteld om te achterhalen op welke manier bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis zich verhouden tot de motivaties die volgen uit het literatuuronderzoek. De hieruit voortgekomen data fungeert als retrospectieve 0-meting om uitspraken te kunnen doen over de invloed die de verandering op motivatie heeft. Deze vraag zal beantwoord worden op basis van empirisch onderzoek.

Deelvraag 3. Wat is de perceptie van bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis ten opzichte van de organisatieverandering?

Binnen deze deelvraag staat de perceptie van bestuurlijk actieve vrijwilligers ten opzichte van de organisatieverandering centraal. Hierbij zal hen in het empirische onderzoek zowel worden gevraagd naar hun perceptie ten opzichte van de inhoud van

de verandering, voornamelijk het wegvallen van sociale hulp, als de manier waarop deze verandering is uitgevoerd.

Deelvraag 4. Wat zijn volgens bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis de gevolgen van de organisatieverandering?

Om deze deelvraag te beantwoorden zal in het empirische onderzoek aan de respondenten worden gevraagd wat volgens hen de gevolgen van de organisatieverandering zijn voor de organisatie en voor hun eigen motivatie.

1.5 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek zal uit twee delen bestaan. Enerzijds een literatuurstudie en anderzijds een kwalitatief empirisch onderzoek. Dit empirische onderzoek wordt gevormd door twintig interviews die worden afgenomen bij vrijwilligers die bestuurlijk actief zijn op afdelingsniveau binnen het Nederlandse Rode Kruis. Een uitgebreide toelichting is te vinden in hoofdstuk 3: onderzoeksmethoden.

1.6 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

Het uitvoeren van dit onderzoek is relevant voor de maatschappij. In de huidige participatiesamenleving krimpt de rol van de overheid door afstoting van een gedeelte van haar verzorgende taken. Vrijwilligersorganisaties spelen een grote rol in dit overgangsproces. Aangezien vrijwilligers essentieel zijn voor het functioneren van dergelijke organisaties is het van belang dat hun motivatie wordt gewaarborgd. Uit recent onderzoek blijkt echter dat slechts 9% van de werknemers aangeeft gemotiveerd te zijn (Hoorntje, 2016). Dit sluit aan bij cijfers over het vrijwilligersbestand die een negatieve trend laten zien: het aantal vrijwilligers en het aantal uur dat zij werken neemt sinds 2010 structureel af (Movisie, 2017). De tegenstelling tussen een groeiende behoefte aan vrijwilligers en een afnemend vrijwilligersbestand is verontrustend. Inzicht in factoren die de motivatie van vrijwilligers vergroten en verkleinen zijn zeer relevant. Meer onderzoek naar deze factoren is zeker aan te raden. Ik begin met een bescheiden bijdrage door te kijken naar de invloed die een organisatieverandering op de motivatie van vrijwilligers heeft.

In dit onderzoek staat de organisatieverandering die het Nederlandse Rode Kruis naar aanleiding van de strategische visie 'Op weg naar 2020' ondergaat centraal (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016). Aangezien organisatieveranderingen steeds vaker voorkomen en 70% van de organisatieveranderingen mislukt, is het van maatschappelijk belang om meer te weten te komen over factoren die dit percentage kunnen verlagen (Anderson, 2017; Smith, 2002). Zeker aangezien

vrijwilligers eerder afhaken doordat ze niet betaald krijgen, is het van belang hier aandacht aan te besteden (Hustinx, 2009; Liao-Troth, 2001). Meer specifiek is dit onderzoek relevant voor het Nederlandse Rode Kruis. Door deze studie krijgt het een beter inzicht in wat haar vrijwilligers motiveert. Daarnaast wordt inzichtelijk wat de perceptie van bestuurlijk actieve vrijwilligers over de organisatieverandering is, zowel op inhoudelijk als procesmatig vlak. Doordat zij ook vertellen wat dit met hun motivatie doet, kan dit het Rode Kruis handvatten bieden voor het verdere verloop van de organisatieverandering. Dit kan bijdragen aan meer motivatie bij haar vrijwilligers, wat het verloop kan verlagen. Daarnaast kunnen deze inzichten van belang zijn voor andere organisaties die met vrijwilligers werken.

Wetenschappelijke relevantie

Binnen dit onderzoek staat werkmotivatie van vrijwilligers gedurende een organisatieverandering centraal. Er is veel wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar zowel werkmotivatie als vrijwilligers als organisatieverandering. Wetenschappers hebben meerdere modellen ontwikkeld die kunnen worden gebruikt om motivatie te operationaliseren. Veel van deze modellen zijn echter opgesteld voor betaalde werknemers. Diverse auteurs onder wie Ferlie en Ongaro (2015) stellen dat het belangrijk is om voorzichtig te zijn met het direct overnemen van dergelijke modellen, omdat vrijwilligers een andere motivatie kennen dan betaalde medewerkers, waarover meer zal worden verteld in het literatuuronderzoek. Er zijn drie toonaangevende modellen die volgens meerdere onderzoeken zijn toe te passen op vrijwilligers: *Volunteer Functions Inventory* (VFI), *Self-Determination Theory* (SDT) en *Public Service Motivation* (PSM) (Clary et al., 1998; Perry & Wise, 1999; Ryan & Deci, 2000). Binnen dit onderzoek zullen de eerste twee worden gebruikt. Deze studie is relevant omdat wordt gecontroleerd of deze modellen ook van toepassing zijn op deze casus. Tevens onderzoek ik wat de motivatie is van vrijwilligers die een bestuurlijke functie bekleden. Dit is een nauwelijks apart onderzochte populatie. Kennis over hen is echter relevant aangezien een groot gedeelte van de vrijwilligersorganisaties een bestuursstructuur kent en de bestuurlijk actieve vrijwilligers in dergelijke organisaties een essentiële rol vervullen (Arends & Schmeets, 2017).

Naast de uitgebreide motivatieliteratuur is er ook veel wetenschappelijke aandacht geweest voor organisatieveranderingen. Wat echter onderbelicht is gebleven, is de combinatie van beide. Er is slechts een gering aantal studies te vinden dat motivatie onderzoekt gedurende een organisatieverandering. De onderzoekspopulatie van deze studies bestaat echter enkel uit betaalde werknemers (Gagné, Koester & Zuckerman, 2000). Er is dus een hiaat in wetenschappelijke kennis te vinden op het kruispunt van motivatie, organisatieverandering en vrijwilligers. Graag zou ik middels deze studie proberen een bescheiden bijdrage te leveren aan het opvullen van dit hiaat door te onderzoeken wat de invloed van een organisatieverandering is

op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Rode Kruis. Het is relevant om dit te onderzoeken aangezien vrijwilligers op een aantal essentiële punten verschillen van betaalde werknemers, zoals besproken wordt in het literatuuronderzoek (Boezeman & Ellemers, 2009; Gerstein, Wilkeson & Anderson, 2004; Liao-Troth, 2001). Relevante wetenschappelijke inzichten op dit vlak kunnen de praktijk vooruit helpen.

1.7 Leeswijzer

Na in dit hoofdstuk een overzicht van het rapport gepresenteerd te hebben, zal ik in hoofdstuk twee context geven over de organisatie en haar verandering. Vervolgens beschrijf ik in hoofdstuk drie de gebruikte onderzoeksmethoden. Deze vallen uiteen in een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek, welke respectievelijk worden besproken in hoofdstuk vier en vijf. Vervolgens zullen de data uit beide onderzoeken naast elkaar worden gelegd in hoofdstuk zes: resultaten. In hoofdstuk zeven, de conclusie, worden de onderzoeksvragen beantwoord en aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie geformuleerd, waarna het onderzoeksproces wordt bediscussieerd in hoofdstuk acht: discussie.

Hoofdstuk 2. Context

Dit hoofdstuk zal worden gebruikt om een beeld te schetsen over vrijwilligers in Nederland (2.1), de onderzoeksorganisatie (2.2) en de verandering die zij ondergaat (2.3). Het is relevant om aandacht te besteden aan de context van de organisatie en de organisatieverandering, omdat dit helpt bij het duiden van de uitspraken van de respondenten.

2.1 Vrijwilligers in Nederland

Het is lastig om een inschatting te maken over het aantal vrijwilligers dat Nederland in totaal heeft, omdat verschillende organisaties, waaronder Geven in Nederland (GIN) en Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) deze metingen uitvoeren, maar respectievelijk beweren dat 36% en 49% van de Nederlanders minstens één keer per jaar vrijwilligerswerk uitvoert (Bekkers, Schuyt & Gouwenberg, 2017; CBS, 2017). Volgens Movisie (2017) komen deze verschillen doordat de timing en de vraagstelling van de onderzoeken verschillen. Er is wel bekend dat de gemiddelde vrijwilliger tussen de 35 en 45 jaar oud is (Movisie, 2017). Naast deze gemiddelde leeftijd blijkt uit de literatuur dat vrijwilligerswerk vaker voorkomt bij gepensioneerden (Mutchler, Burr & Caro, 2003). Onderzoek toont echter aan dat het Nederlandse vrijwilligersbestand sinds 2010 een daling heeft ingezet. Daarnaast neemt het aantal uur dat deze vrijwilligers gemiddeld werken sterk af. Zo werd er in 2013 gemiddeld 21 uur per maand vrijwilligerswerk verricht, was dit in 2014 18 uur en is dit in 2016 gedaald naar 14,5 uur. Voor 36% van de vrijwilligers nemen hun taken minder dan één uur per week in beslag (Movisie, 2017).

2.2 Organisatie

Het Rode Kruis is in 1859 opgericht toen Henri Dunant, een bankier, tijdens een reis langs Solferino kwam. In het Italiaanse plaatsje had vlak daarvoor een veldslag plaatsgevonden, waarvan de gewonde militairen op het slagveld lagen. Henri Dunant verbaasde zich erover dat zij niet werden geholpen en besloot een organisatie op te richten met als doel het helpen van slachtoffers, ongeacht de kant waar zij aan staan (Van Liempt & Van Kooten, 2017).

Sinds haar oprichting is het Rode Kruis de grootste onafhankelijke internationale hulporganisatie ter wereld geworden. Zo bestaat het uit 190 verenigingen waarbinnen maar liefst zeventien miljoen vrijwilligers wereldwijd actief zijn. In 1867 breidde de organisatie zich uit naar Nederland, waar ze vorig jaar haar 150-jarige jubileum vierde. Binnen dit onderzoek staat de Nederlandse tak van deze organisatie centraal. Deze bestaat uit 28.850 vrijwilligers. In vergelijking heeft de Nederlandse tak van het Wereld Natuur Fonds er 3500 en de Hartstichting er 4557 (Wereld Natuur Fonds, 2017; Hartstichting, 2016).

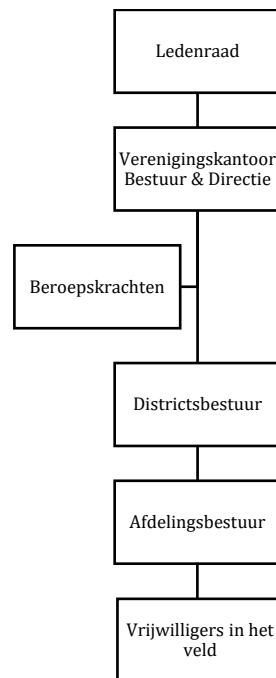
Het Rode Kruis onderscheidt zich van andere vrijwilligersorganisaties door haar zeven grondbeginselen:

1. Menslievendheid: Het Rode Kruis wil lijden van mensen voorkomen en verzachten, vanuit respect voor ieder mens. We streven naar tolerantie, vriendschap en samenwerking, en blijvende vrede tussen mensen;
2. Onpartijdigheid: Mensen in de grootste nood helpen we als eerste. Ongeacht nationaliteit, ras, geloof, afkomst of politieke overtuiging;
3. Neutraliteit: Bij conflicten kiezen we geen partij. We kiezen altijd voor de slachtoffers, tot welke zijde zij ook behoren;
4. Onafhankelijkheid: We beslissen onafhankelijk van de overheid, zodat we altijd volgens onze grondbeginselen kunnen blijven werken;
5. Vrijwilligheid: We werken met mensen die zich vrijwillig inzetten en die niet uit zijn op persoonlijk gewin;
6. Eenheid: In ieder land kan maar één Rode Kruis- of Rode Halve Maan-vereniging zijn. Deze staat open voor iedereen en werkt in het hele land;
7. Algemeenheid: Het Rode Kruis is een wereldwijde organisatie. Alle nationale verenigingen zijn gelijkwaardig en helpen elkaar (Het Nederlandse Rode Kruis, 2018).

Organisatiestructuur

Het Rode Kruis kent verschillende bestuurlijke niveaus met een geografische ordening. Op het laagste niveau is dit de afdeling. Afdelingen zijn actief binnen een stad of gemeente en worden gevormd door de vrijwilligers die met de doelgroep in aanraking zijn, ook wel vrijwilligers in het veld genoemd. Zij worden aangestuurd door het afdelingsbestuur. Een aantal afdelingen samengevoegd vormen een district, wat wordt bestuurd door het districtsbestuur. Alle districten worden gecoördineerd door het landelijke hoofdkantoor (verenigingskantoor) dat zich in Den Haag bevindt. Het verenigingskantoor bestaat uit twee groepen: enerzijds het bestuur en anderzijds de directie. Het bestuur bestaat uit acht vrijwilligers die in grote lijnen beslissingen nemen over de strategie. De dagelijkse leiding ligt in handen van de directie die wel een salaris ontvangt. Het hoogste orgaan binnen de organisatie is de ledenraad die de statuten vaststelt, de jaarrekening goedkeurt en het bestuur benoemt. Tevens hebben ze inspraak in de strategie. De ledenraad bestaat uit 35 vrijwilligers. Daarnaast worden de vrijwilligers ondersteund door beroepskrachten die betaald krijgen voor hun werkzaamheden (zie Figuur 1 voor organogram). Nederland kent 25 districten en 241 afdelingen. Aangezien het formaat en de bevolkingsdichtheid van verschillende gebieden en steden in Nederland sterk verschillen, heeft niet elke afdeling hetzelfde aantal bestuursleden. Grote afdelingen kunnen vijf bestuursleden hebben, terwijl dit er bij kleine afdelingen slechts twee zijn. Hieruit kan opgemaakt worden dat er in totaal ongeveer

negenhonderd bestuursleden op afdelingsniveau actief zijn in Nederland (Het Nederlandse Rode Kruis, 2017).



Figuur 1. Organogram Het Nederlandse Rode Kruis (gebaseerd op Het Nederlandse Rode Kruis, 2018)

2.3 Strategische visie

Zoals eerder aangegeven speelt dit onderzoek zich af tegen de achtergrond van de organisatieverandering naar aanleiding van de nieuwe strategische visie ‘Op weg naar 2020’. Het Rode Kruis introduceerde in 2016 deze nieuwe strategie, waarmee ze haar kerntaken verandert en aanscherpt. Het Rode Kruis stelt dat haar vrijwilligers dermate betrokken zijn dat ze de neiging hebben alles te willen doen en te blijven doen:

En daar ligt onze valkuil. Altijd maar doorgaan ontnemt een heldere blik op de situatie. En dus op vragen als: zijn wij wel de beste partij in deze situatie? Helpen we mensen misschien beter door juist een stapje terug te doen?

(Het Nederlandse Rode Kruis, 2016, p. 8).

Deze overwegingen zijn de aanleiding voor de nieuwe strategie die wordt geïntroduceerd aan de hand van de ‘Cirkel van Hulp’ met als uitgangspunten “richten op kwetsbare mensen en groepen in nood, dat de hulpverlening tijdelijk is en dat deze het sterker en zelfredzamer maken van mensen en gemeenschappen als doel heeft.” (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016, p. 10). Deze uitgangspunten leiden tot drie strategische doelen:

- ”1. Het beperken van de gevolgen van noodsituaties;
2. Het versterken van zelfredzaamheid;
3. Het vergroten van respect en hulpbereidheid.” (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016, p. 8).

De strategische visie ‘Op weg naar 2020’ tracht het Rode Kruis te positioneren als noodhulporganisatie. Om de dagelijkse praktijk aan te laten sluiten op deze visie moet er verandering in de organisatie plaatsvinden. De meest ingrijpende verandering is de afstoting van de tak sociale hulp. In de praktijk houdt dit in dat alle activiteiten die in dit kader worden georganiseerd moeten worden beëindigd. Sociale hulp kan het best worden gekarakteriseerd als activiteiten die bijdragen aan het helpen van kwetsbare groepen, waarbij de verantwoordelijkheid bij het Rode Kruis blijft liggen en de hulp een regelmatig en blijvend karakter heeft. Een voorbeeld hiervan zijn telefooncirkels die lange tijd zijn georganiseerd, waarbij het Rode Kruis de eerste op de lijst belt en deze de volgende op de lijst belt, waardoor mensen elkaar dagelijks spreken wat bijdraagt aan verlaging van eenzaamheid en verhoging van veiligheid doordat hulp van het Rode Kruis werd ingeschakeld wanneer iemand niet opnam. Waar mogelijk probeert het Rode Kruis de activiteiten nu om te vormen naar zelfredzaamheid, waarin de doelgroep zelf de verantwoordelijkheid overneemt. Zoals in het geval van de telefooncirkel, waarbij de eerste persoon op de lijst verantwoordelijk voor het initiëren is geworden en het Rode Kruis niet wordt ingeschakeld wanneer iemand niet opneemt. Activiteiten die niet kunnen worden veranderd, moeten verdwijnen. Deze grote veranderingen worden echter niet expliciet benoemd in het document dat de nieuwe strategische visie presenteert. Er is wel een korte omschrijving te vinden in het meerjarenplan 2017-2020:

Op veel plekken in het land worden sociale hulpactiviteiten georganiseerd; mooie activiteiten, waarvan we wel hebben geconstateerd dat deze minder goed passen bij het Rode Kruis als noodhulporganisatie. De komende jaren zullen we ernaar blijven streven om deze activiteiten zorgvuldig over te dragen aan andere partijen, ze zelfstandig door te laten gaan, los van het Rode Kruis; of desnoods af te bouwen en te beëindigen. Veel dank is verschuldigd aan al die vrijwilligers die zich hier jarenlang voor hebben ingezet.
(Het Nederlandse Rode Kruis, 2017. p. 35).

De strategie is uitgerold door het landelijke hoofdkantoor en wordt vanuit daar verspreid naar de districten en afdelingen.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethoden

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden die worden toegepast bij de uitvoering van dit onderzoek, wat uit twee delen bestaat. Enerzijds een literatuuronderzoek en anderzijds een kwalitatief empirisch onderzoek welke respectievelijk in 3.1 en 3.2 zullen worden behandeld. Het empirische onderzoek krijgt vorm in twintig interviews die zullen worden afgenomen bij vrijwilligers die bestuurlijk actief zijn binnen een afdeling van het Nederlandse Rode Kruis.

3.1 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek vindt plaats ter verkenning van wetenschappelijke kennis die relevant is voor deze studie en voor de beantwoording van de eerste deelvraag. Ik heb ervoor gekozen om me in dit onderzoeksveld te verdiepen door handboeken te lezen over de centrale concepten. Zo ben ik begonnen met het lezen van *Management* door Gilbert, Stoner en Freeman (1996) om een overzicht te krijgen van het belangrijkste werk op het gebied van management, strategie en organisatieverandering. Vervolgens heb ik *Work motivation in Organizational Behavior* van Pinder (2008) gelezen om me te verdiepen in vraagstukken op het gebied van motivatie. De theorieën en de grondleggers die werden aangehaald, heb ik opgezocht en ben ik gaan lezen. Deze teksten gaven mij zoektermen die het startpunt vormden voor een zoektocht naar andere relevante artikelen. Daarnaast verwijzen deze artikelen zelf ook naar andere studies, welke ik ben gaan lezen. De inzichten uit het literatuuronderzoek helpen bij de beantwoording van de eerste deelvraag.

3.2 Empirisch onderzoek

Kwantitatief vs. kwalitatief

Naast het literatuurgedeelte kent dit onderzoek ook een empirische component. Er zijn grofweg twee onderzoeksbenaderingen te onderscheiden: kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek wordt gedefinieerd als “An approach to research highly reliant on quantified data (numerical data as well as concepts we code with numbers). Often tied to a set of assumptions related to realism, empiricism and positivism” (O’Leary, 2017, p. 142). Deze definitie geeft de focus van kwantitatief onderzoek aan. Zo gaat het uit van een objectieve waarheid die kan worden ontsluitend middels de juiste onderzoekstechnieken. Onder juiste onderzoekstechnieken worden technieken verstaan die aansluiten op die van natuurwetenschappelijke disciplines als natuurkunde en biologie. Hierbij worden grote hoeveelheden data vergaard die worden geanalyseerd middels statistiek. Kwalitatief onderzoek is te beschrijven als “An approach to

research highly reliant on qualitative data (words, images, experiences and observations that are not quantified). Often tied to a set of assumptions related to relativism, social constructionism and subjectivism.” (O’Leary, 2017, p. 142). Waar de kwantitatieve benadering uitging van een te ontdekken objectieve waarheid, gelooft de kwalitatieve benadering dat er meerdere visies op de werkelijkheid bestaan die kunnen worden ontdekt door in gesprek te gaan met mensen of hen te observeren om zo een diep begrip van hun kijk op de wereld te krijgen. Binnen deze datavergaring staat niet de kwantiteit, maar de diepte van de data centraal. Analyse vindt plaats door middel van thematische verkenning, waarbij de woorden van de respondenten worden verbonden aan thema’s (O’ Leary, 2017). Het is belangrijk om te bemerken dat beide benaderingen voor- en nadelen hebben en dat de een niet beter is dan de ander. De keuze voor een kwantitatieve of een kwalitatieve benadering is afhankelijk van het vraagstuk en de doelstelling van het onderzoek. Mijn hoofdvraag is: Hoe beïnvloedt de perceptie van de organisatieverandering ‘Op weg naar 2020’ de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis? Mijns inziens sluit een kwalitatieve benadering daar het best bij aan, omdat ik niet uitga van een objectieve te ontdekken waarheid. Ik ben juist benieuwd naar de verschillende visies die bestaan ten opzichte van de sociale werkelijkheid op het gebied van de organisatieverandering. Deze visies probeer ik te beschrijven, te begrijpen en te verklaren, wat kwalitatief onderzoek mogelijk maakt. Aangezien een diep begrip van de respondenten voor mijn onderzoek belangrijker is dan de hoeveelheid data sluit kwalitatief onderzoek goed aan. Deze voorkeur van diepte ten opzichte van kwantiteit sluit ook aan bij wat Boeije (2012) zegt over onderwerpen waar nog weinig over bekend is, wat het geval is voor huidige studie, omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar motivaties bij vrijwilligers gedurende een organisatieverandering. Hij beargumenteert dat wanneer er weinig onderzoek naar een onderwerp is gedaan, kwalitatief onderzoek de voorkeur ten opzichte van kwantitatief onderzoek heeft, omdat het diepte boven hoeveelheid stelt, wat relevant is in een redelijk onbekende situatie. Het diepe en concrete begrip dat ik wil krijgen van mensen, hun situatie en hun kijk op de wereld, waarin ik niet uitga van één enkele positivistische waarheid hoort specifiek gezien thuis bij de etnografische benadering, een stroming binnen kwalitatief onderzoek. Etnografie wordt gedefinieerd als “The study of cultural groups in a bid to understand, describe and interpret a way of life from the point of view of its participants” (O’ Leary, 2017, p. 146). De bestuurlijk actieve vrijwilligers kunnen worden gezien als een culturele groep doordat zij gedeelde altruïstische waarden, geloven en interesses hebben (Pratt, Watts & Whatmore, 2011). Dit onderzoek probeert hun visie op de strategie en bijbehorende organisatieverandering op te halen en de invloed die dit op hun motivatie heeft. Meer specifiek gezien is huidig onderzoek te karakteriseren als een *casestudy*. Dit kan het best worden omschreven als “The study of elements of the social as through comprehensive description and analysis of a single situation or case” (p. 217). Dit onderzoek sluit hierop aan doordat de specifieke

casus van de organisatieverandering naar aanleiding van de strategische visie 'Op weg naar 2020' binnen het Nederlandse Rode Kruis centraal staat. O'Leary (2017) geeft echter aan een *casestudy* niet te zien als methode, omdat een casus op verschillende manieren onderzocht kan worden, zowel kwantitatief als kwalitatief. Ook geeft ze aan dat de term *casestudy* enkel een logische manier van het bepalen van een onderzoekspopulatie is, wat niet anders is dan bij andere onderzoekspopulaties. Kwalitatief onderzoek kent naast de zojuist genoemde voordelen echter ook een aantal nadelen. Om deze nadelen te beperken kan gebruik worden gemaakt van kwaliteitscriteria (interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid) die later in deze paragraaf worden besproken.

Interviews

Binnen dit onderzoek worden twintig vrijwilligers die bestuurlijk actief zijn op afdelingsniveau binnen het Nederlandse Rode Kruis bevraagd in de vorm van interviews. O' Leary (2017) definieert een interview als "a method of data collection that involves researchers asking open-ended answers related to a number of questions, topic areas or themes." (p. 239). Er is gekozen voor interviews, omdat deze het mogelijk maken op een diep en concreet begrip van de respondenten, hun situatie en hun kijk op de wereld te krijgen.

Er bestaan meerdere vormen om interviews af te nemen: gestructureerd, semigestructureerd en niet gestructureerd. In dit onderzoek worden semigestructureerde gebruikt. Wanneer een onderzoeker semigestructureerde interviews uitvoert, heeft hij van tevoren vragen voorbereid, maar volgt hij de natuurlijke loop van het gesprek en wijkt hij af van het plan om op interessante delen in te gaan (O' Leary, 2017). Semigestructureerde interviews zijn gekozen, omdat deze de respondent zoveel mogelijk faciliteren in zijn mogelijkheid om zijn verhaal te doen. Er is echter door de *topics* wel enige vorm van sturing mogelijk, zodat de resultaten van verschillende respondenten met elkaar kunnen worden vergeleken en het vraagstuk in beeld blijft. Deze interviews zijn gestuurd aan de hand van een viertal topics: vrijwilligerswerk, perceptie, organisatieverandering en motivatie (zie bijlage 1). O' Leary (2017) geeft een aantal handvatten die kunnen helpen bij het afnemen van interviews. Zo is het verstandig om een pre-test uit te voeren, waarbij je een of meerdere interviews houdt om de kwaliteit van de vragen te controleren. Dit advies is opgevolgd, wat bijdraagt aan de interne validiteit (zie interne validiteit). Tevens geeft O' Leary (2017) aan dat het kan helpen om te beginnen met gemakkelijke en niet-controversiële vragen om de respondent op zijn gemak te stellen. Ik begin dan ook met vragen naar waarom iemand vrijwilliger is geworden, zodat de respondent rustig kan vertellen en ik hem hopelijk op zijn gemak stel. O' Leary (2017) geeft mee dat de onderzoeker een zo klein mogelijke rol moet hebben en dat de enige functie van zijn uitspraken is om de respondent te faciliteren in de mogelijkheid om zijn verhaal te doen.

Rol van de onderzoeker

Het is van belang om een moment stil te staan bij mijn rol als onderzoeker en mijn eigen vooringenomenheden. O' Leary (2017) geeft hier het belang van aan door te stellen dat "If you do not acknowledge preconceived notions and actively work to neutralize them, you are likely to find exactly what you expect to find!" (p. 328). Mijn achtergrond geeft vorm aan de manier waarop ik naar het vraagstuk en de data kijk. Zoals eerder aangegeven ben ik zelf actief binnen het Nederlandse Rode Kruis. Mijn ervaringen in deze functie vormen zelfs de aanleiding voor dit onderzoek. Alhoewel ik als studentbestuurder niet actief betrokken ben geweest bij de afstoting van sociale hulp, heb ik hier wel een mening over. De negatieve perceptie die ik heb ten opzichte van de nieuwe strategische visie kan mijn objectiviteit als onderzoeker op negatieve wijze hebben beïnvloed. Ik heb echter gedurende het gehele proces geprobeerd een open blik te houden en zo objectief mogelijk te blijven door verschillende maatregelen te nemen, welke aan bod zullen komen bij interne validiteit.

Selectie respondenten

In dit onderzoek hadden verschillende keuzes kunnen worden gemaakt met betrekking tot de respondenten. De strategie 'Op weg naar 2020' en de organisatieverandering die deze tot gevolg heeft gehad, heeft namelijk invloed op de gehele organisatie. Zoals besproken in het vorige hoofdstuk zijn er vier groepen binnen het Nederlandse Rode Kruis te onderscheiden die niet enkel een ondersteunende, beroepskrachten, of adviserende, ledenraad, rol hebben: bestuursleden van het verenigingskantoor, bestuursleden op districtsniveau, bestuursleden op afdelingsniveau en vrijwilligers in het veld. Bestuursleden van het verenigingskantoor zijn niet gekozen, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de strategie. Aangezien zij de strategie (mede) hebben bepaald, zullen zij hier weinig kritisch op reflecteren. Daarnaast zouden zij, al zouden ze het willen, geen negatieve geluiden kunnen laten horen, omdat zij de strategie vanuit hun functie actief moeten promoten. Tevens zijn zij geen vrijwilligers, waardoor ze buiten de *scope* van dit onderzoek vallen. Ook de bestuursleden op districtsniveau zijn afgevalen, omdat zij mijns inziens een te grote afstand hebben van de daadwerkelijke werkzaamheden die thuishoren bij sociale hulp en weinig tot geen contact hebben met de vrijwilligers in het veld en de doelgroep. De vrijwilligers in het veld zijn niet gekozen, omdat deze groep lastig te onderzoeken is. Zo voelen zij zich voornamelijk verbonden met de specifieke activiteiten waar zij aan bijdragen in plaats van met de organisatie (Hustinx, 2009). Daardoor is de kans groot dat vrijwilligers die sociale hulp verlenen niet langer actief zijn en vrijwilligers die andere activiteiten uitvoeren niet op de hoogte zijn van de strategie of de afstoting van sociale hulp geen invloed op hun functie heeft.

In dit onderzoek is gekozen om te focussen op bestuursleden op afdelingsniveau. Zij bezitten geen van de zojuist genoemde nadelen. Zo hebben zij de strategie niet bedacht en hebben ze meer

vrijheid om eerlijk voor hun mening uit te komen doordat het promotie-aspect niet op hen van toepassing is. Daarnaast betreft het een vrijwilligersfunctie, waardoor meer onderzoek gedaan kan worden naar de motivatie van vrijwilligers. Tevens zijn bestuurlijk actieve vrijwilligers een groep waar weinig apart onderzoek naar is gedaan, waardoor dit een goede mogelijkheid daartoe is. Daarnaast zijn ze op regelmatige basis in aanraking met de vrijwilligers in het veld en de doelgroep, waardoor ze een goed inzicht hebben in wat voor hen speelt. Dit in combinatie met de link die ze tot besturen hoger in de hiërarchie hebben en de verwachting dat zij de strategie implementeren, maakt dat ze een volledig overzicht hebben van wat er in de organisatie gebeurt naar aanleiding van de organisatieverandering en de invloed die deze heeft.

Deze afwegingen hebben ertoe geleid dat er in totaal met twintig respondenten is gesproken die allen een bestuursfunctie op afdelingsniveau bekleden. Deze groep bestaat uit negen mannen en elf vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 58 jaar. Omwille van de anonimiteit van de respondenten is gekozen om geen overzicht van hen in de bijlage toe te voegen. De enige informatie die van belang zou zijn, is aan welke afdeling zij zijn verbonden. Dit vrijgeven zou echter een directe bedreiging voor hun anonimiteit vormen. De gemiddelde duur van een interview was dertig minuten.

Kwaliteitscriteria: interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid

Wetenschappelijk onderzoek kent een aantal belangrijke kwaliteitscriteria, waarvan interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid leidend zijn.

Interne validiteit

O’Leary (2017) definieert interne validiteit als “whether conclusions are ‘correct’ [and] [...] considers whether methods, approaches and techniques actually relate to what is being explored” (p. 67). Dit houdt in of onderzoekers daadwerkelijk meten wat ze willen meten. Interne validiteit kan je waarborgen door bij het opstellen van je methoden kritisch te reflecteren op wat je doet en jezelf telkens de vraag te stellen of je op die manier daadwerkelijk het beoogde concept meet. Dit kan op verschillende manieren in gevaar worden gebracht. Zo kan een onderzoekssetting ervoor zorgen dat enkel sociaalwenselijke antwoorden worden gegeven. Dit probeer ik te voorkomen door de interviews één-op-één af te nemen. Dat brengt met zich mee dat de respondent vrijuit kan spreken en niet hoeft te vrezen dat eventueel minder positieve opmerkingen over de organisatie via een andere aanwezigen bij bestuurders terecht komen. De angst van respondenten dat hun uitspraken worden doorgespeeld kan leiden tot sociaalwenselijke antwoorden. Hierop kan worden ingespeeld door het vertrouwen van de respondent te winnen en zoveel mogelijk informatie over het onderzoek en het doel te geven. Tevens is het van wezenlijk belang om duidelijk te maken dat respondenten worden geanonimiseerd en informatie niet bij anderen in de organisatie terechtkomt. Dat de respondenten deze behoefte hadden bleek uit het feit dat een deel

van hen herhaaldelijk bevestiging zocht of de interviews inderdaad geanonimiseerd zouden worden. Tevens kan interne validiteit worden bedreigd wanneer de vragen die je stelt iets anders bevragen dan wat je wilt. Dit kan doordat je als onderzoeker niet een duidelijk beeld van het concept hebt of doordat je vragen verkeerd worden begrepen door de respondenten. Het voordeel binnen kwalitatieve interviews is dat ik, als onderzoeker, kan bijsturen wanneer ik het gevoel heb dat respondenten de vraag niet goed begrijpen. Tevens heb ik geprobeerd dit te ondervangen door het uitvoeren van twee pre-tests om kwaliteit van de vragen te controleren. Deze hebben plaatsgevonden met respondenten die zich buiten de exacte doelgroep bevinden, maar die wel kennis hebben over de strategische veranderingen binnen het Rode Kruis. Hierdoor was ik in staat om verkennende inhoudelijke gesprekken te voeren. Deze pre-tests hebben weinig veranderd aan de topics voor de geplande interviews met de respondenten. Dit kan verklaard worden door de semigestructureerde vorm, waardoor niet werd vastgeklampt aan de vragen. Het waarborgen van interne validiteit is essentieel bij goed onderzoek, omdat je geen conclusies over een concept kunt trekken wanneer je dit concept niet hebt bevestigd. Daarnaast is het van belang dat de onderzoeker zo min mogelijk onbedoelde interpretatie geeft aan de uitingen van de respondenten. Ik heb meerdere acties ondernomen om dit te ondervangen. Zo zullen de interviews worden opgenomen met een audiorecorder, wat meerdere voordelen met zich meebrengt. Zo blijven de oorspronkelijke data bewaard, kunnen citaten worden gebruikt en kan ik me focussen op het gesprek en beter inspelen op *input* van de respondent. Desalniettemin beïnvloeden subjectieve kenmerken van de onderzoeker de loop van het gesprek en daarmee de uitspraken van de respondent. Deze subjectiviteit komt terug bij de analyse van de data. Hier probeer ik de objectiviteit echter zoveel mogelijk te waarborgen door zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondenten te blijven door de codes te baseren op de letterlijke uitspraken van de respondenten en wat zij zeggen te presenteren aan de hand van een grote hoeveelheid citaten. Mijn onderzoek kent een andere belangrijke factor die een negatieve invloed op de interne validiteit kan hebben. Met dit onderzoek wil ik de invloed die het proces van een organisatieverandering kan hebben op de motivatie van vrijwilligers onderzoeken. Ik realiseer me echter dat een 0-meting een vereiste is om uitspraken te kunnen doen over een verandering gedurende een langere periode. Aangezien de verandering voor dit onderzoek echter al is begonnen, heb ik een manier moeten bedenken om alsnog data met betrekking tot het moment voor de organisatieverandering te verzamelen. Hier heb ik op gepuzzeld met als resultaat het besef dat ik dit enkel terugkijkend kan doen. Daardoor heb ik besloten een 0-meting in retrospectief uit te voeren. Deze geef ik vorm door aan de respondenten te vragen om welke reden zij aanvankelijk actief zijn geworden als vrijwilliger. Zo ben ik alsnog in staat om uitspraken te doen over de periode voor de organisatieverandering, waardoor een vergelijking met betrekking

tot het proces mogelijk is. Ik realiseer me dat niet hetzelfde is als een daadwerkelijke 0-meting en dat dit invloed kan hebben op mijn resultaten.

Externe validiteit

Externe validiteit (generaliseerbaarheid) wordt ook door O' Leary (2017) beschreven: "whether findings and/or conclusions from a sample, setting or group are directly applicable to a larger population, a different setting or to another group" (p. 68).

Kwalitatief onderzoek is veelal niet extern valide. Binnen deze studie wordt enkel gekeken naar bestuurlijk actieve vrijwilligers op afdelingsniveau binnen het Nederlandse Rode Kruis. Er kan niets gezegd worden over andere leden van de organisatie en zeker niet over vrijwilligers buiten het Rode Kruis. Toch heb ik getracht externe validiteit zoveel mogelijk te waarborgen door voldoende respondenten te bevragen door het gehele land. Op den duur trad een verzadigingspunt op. Dit houdt in dat alle relevante onderwerpen voor de doelgroep in eerdere interviews aan bod zijn gekomen, waardoor nieuwe data niet leiden tot nieuwe concepten, wat O' Leary (2017) definieert als: "additional interviews no longer add new perspective" (p. 151). Hierdoor bestaat de verwachting dat het uitvoeren van meer interviews dat ook niet zou doen. Doordat er geen nieuwe perspectieven bijkwamen, kan gesteld worden dat de externe validiteit in enige mate is gewaarborgd.

Aangezien mijn onderzoek een *casestudy* is probeer ik geen generaliserende conclusies te trekken over groepen buiten de bestuurlijk actieve vrijwilligers of vrijwilligers buiten het Rode Kruis. Ik probeer onderzoek te doen naar de invloed die een organisatieverandering heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers. Ik heb juist gekozen voor kwalitatief onderzoek om een concreet begrip van mensen, hun situatie en hun kijk op de wereld te krijgen. Hierbij is externe validiteit van minder belang.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid definieert O' Leary (2017) als "whether data/results collected, measured or generated are the same under repeated trials" (p. 68) en is een vereiste voor het trekken van conclusies.

Herhaalbaarheid van het onderzoek staat dus centraal bij betrouwbaarheid. Standaardisatie van de onderzoeksopzet kan hieraan bijdragen. Zo tracht ik binnen dit hoofdstuk uitgebreid te beschrijven wat mijn aanpak is geweest. Elk interview is afgenomen aan de hand van een gestandaardiseerde topiclijst die te vinden is in bijlage 1. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd, zodat wat tijdens het gesprek gezegd is inzichtelijk is voor een onderzoeker die het zou willen herhalen. Doordat ik een twintigtal interviews heb afgenomen, is de kans tevens klein dat toevalligheden de resultaten beïnvloeden. Toch blijft betrouwbaarheid moeilijk te

garanderen binnen interviews. Zoals beschreven in 'rol van de onderzoeker' beïnvloeden subjectieve kenmerken de wijze van gespreksvoering en interpretatie.

Analyse

Wanneer de data zijn verzameld, wordt overgegaan op data-analyse. O' Leary (2017) definieert kwalitatieve data-analyse als "processes for moving from qualitative data to understanding and interpretation of people and situations under investigation." (p. 325).

Het analyseproces valt uiteen in zes stappen (O' Leary, 2017). Je begint met het identificeren van vooringenomenheden. Door je als onderzoeker bewust te zijn van je vooringenomenheden, kan je de objectiviteit van je analyse verhogen (zie rol van de onderzoeker). Vervolgens moet de grote hoeveelheid materiaal worden gereduceerd en van betekenis worden voorzien door het te coderen en deze codes te verbinden aan overkoepelende thema's. De derde stap is dat je binnen deze thema's op zoek gaat naar patronen en verbanden, waarna de vierde stap is om deze schematisch weer te geven. Vervolgens kun je op basis van deze schematische weergave theorieën opbouwen en verifiëren. Ten slotte kunnen uit deze geverifieerde theorieën conclusies getrokken worden.

Coderen

Het codeerproces behoeft enige aanvullende uitleg. Het wordt gedefinieerd als: "[a] tangled process of uncovering and discovering themes that run through the raw data, and (...) interpreting the implication of those themes in relation to your research questions" (O' Leary, 2017, p. 329). Bryman (2015) laat coderen uiteenvallen in drie processen. Er wordt begonnen met open coderen. Dit houdt in dat de transcripten worden doorgenomen en tekstfragmenten van labels worden voorzien. Vervolgens wordt overgegaan op axiaal coderen, wat inhoudt dat de gevonden codes aan overkoepelende codes worden opgehangen. Het codeerproces eindigt met selectief coderen, waarin wordt geprobeerd verbanden te trekken tussen deze overkoepelende thema's. De onderlinge samenhang tussen deze codes wordt visueel weergegeven door middel van een codeboom (zie bijlage 2). Deze codeboom vormt hiermee tevens de basis voor het presenteren van de data uit het empirische onderzoek in hoofdstuk 5.

Inductief vs. deductief

Bij de analyse van data vallen twee benaderingen uiteen: inductief en deductief. O' Leary (2017) definieert inductief als "using specific individual facts to draw an overall conclusion, principle or theory. In qualitative analysis this means letting your raw data tell the story and building theory through your observations and analysis" (p. 30) en deductief als "using an overarching principle to draw a conclusion about a specific individual fact or event. In qualitative analysis this means having some ideas and or theories in mind and searching your data for potential confirmation of

these” (p. 30). In dit onderzoek wordt een deductieve benadering gehanteerd aangezien de data uit het empirische onderzoek zullen worden geanalyseerd met behulp van de data uit het literatuuronderzoek.

3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is beschreven op welke manier het onderzoek zal worden uitgevoerd en hoe wordt geprobeerd de kwaliteit te waarborgen. Zoals beschreven bestaat de studie uit een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. Dit hoofdstuk heeft voornamelijk een aantal belangrijke punten voor het empirische onderzoek belicht. Het is van belang om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen door rekening te houden met de kwaliteitscriteria: interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid. Inzichten zijn dat het van belang is om het onderzoek één-op-één uit te voeren om de kans op sociaalwenselijkheid te reduceren. Tevens moet worden opgepast met eigen interpretaties, waardoor de keuze is gemaakt om de woorden van de respondenten veelvuldig terug te laten komen in citaten. Daarnaast is duidelijk geworden dat standaardisatie van de onderzoeksopzet van belang is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. In het volgende hoofdstuk zal het literatuuronderzoek aan bod komen.

Hoofdstuk 4. Literatuuronderzoek

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren, is het van belang een aantal centrale concepten te bestuderen. Dit onderzoek kent vier centrale concepten: vrijwilligerswerk, werkmotivatie, organisatieverandering en perceptie. De keuze voor deze concepten is niet zonder overweging gemaakt. Binnen de bespreking van elk van de concepten zal ik het belang ervan toelichten. Na de uitwerking van de concepten zal een poging worden gedaan deze, waar mogelijk, met elkaar te verbinden. Ten slotte zal op basis van het literatuuronderzoek de eerste deelvraag worden beantwoord.

4.1 Vrijwilligerswerk

Het bestuderen van vrijwilligerswerk is van toegevoegd belang, omdat vrijwilligers een aparte groep vormen die zich op een aantal essentiële punten onderscheidt van betaalde werknemers. Zo blijkt uit onderzoek dat vrijwilligers de nadruk leggen op sociale relaties met anderen, terwijl betaalde werknemers belang hechten aan de vrijheid om hun eigen taak in te richten (Boezeman & Ellemers, 2009). Daarnaast blijkt dat vrijwilligers minder binding met een organisatie hebben, omdat zij geen salaris ontvangen en daardoor eerder vertrekken wanneer zij het niet meer naar hun zin hebben (Hustinx, 2009; Liao-Troth, 2001). Ten slotte sturen egoïstische redeneringen, zoals salaris en bijkomende voordelen, het gedrag van betaalde werknemers, terwijl altruïstische motieven, zoals een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving, dit voor vrijwilligers doen (Gerstein, Wilkeson & Anderson, 2004).

Definitie en inkadering

Wanneer wetenschappelijke literatuur wordt doorgenomen blijkt dat een drietal definities van vrijwilligerswerk veelvuldig terugkomen. Binnen deze definities is te zien dat zij verschillende accenten leggen. Zo legt Stukas (2016) de nadruk op de resultaten van de inspanningen door het begrip te beschrijven als “a key form of community involvement that produces benefits for volunteers, the recipients of their services, the organizations for which they work, and the community and broader society” (p. 112).

Bij Clary et al. (1998) ligt een focus op de regelmatigheid en het principe dat de activiteiten langere tijd moeten plaatsvinden door te stellen dat “[volunteers] provide (...) services on a regular, ongoing, voluntary basis, with their voluntary helping often extending over long periods of time.” (p. 1516). Dekker (2005) spreekt in algemenere termen en definieert vrijwilligerswerk als “werk dat onbetaald en onverplicht verricht wordt ten behoeve van de (kwaliteit van) de samenleving in het algemeen, in enig georganiseerd verband.” (p. 8).

Wanneer deze definities worden samengenomen, ontstaat een meer complete opsomming van de kenmerken van vrijwilligerswerk: onbetaald, onverplicht, voordelig voor de samenleving en als een georganiseerd verband met regelmaat. Deze kenmerken komen het best samen in de definitie van Bidee et al. (2013): “performing an activity out of free will, on a regular basis and for the benefit of people outside the own household or family circle, without being remunerated for this work” (p. 33), welke in dit onderzoek zal worden aangehouden. Doordat Bidee et al. (2013) deze kenmerken combineren geniet deze definitie de voorkeur boven de anderen. Tevens definiëren zij vrijwilligers: “people providing unpaid help within a formal structure—such as volunteering in a nonprofit organization (NPO)—although being free of formal obligations.” (p. 33).

4.2 Perceptie

Aangezien dit onderzoek het standpunt inneemt dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, maar meerdere subjectieve visies op de werkelijkheid bestaan, is gekozen om perceptie als kernconcept te gebruiken. De manier waarop vrijwilligers de organisatieverandering waarnemen is minstens zo relevant is als de objectieve onderdelen van de strategiewijziging. Aangezien perceptie een directe beïnvloeder van gedrag is, is er des te meer reden om deze factor mee te nemen (Wijsman & Molendijk, 2017). Binnen perceptie zal ook worden stilgestaan bij attributie. Dit begrip maakt onderdeel uit van perceptie en beschrijft het proces waarmee mensen iemands perceptie invullen op basis van zijn gedrag. Aangezien meerdere groepen een rol spelen in de organisatieverandering is het interessant om te zien hoe de respondenten tegen hen aankijken.

Definitie en inkadering

Binnen dit onderzoek staat de perceptie van respondenten ten opzichte van de nieuwe strategie ‘Op weg naar 2020’ en bijbehorende organisatieverandering in de vorm van afstoting van sociale hulp activiteiten centraal. Hierbij zal hen worden gevraagd naar hun perceptie ten opzichte van de inhoud van de verandering en de wijze waarop deze is geïnitieerd en tot op heden is uitgevoerd. Psychologie is de grootst vertegenwoordigde discipline binnen wetenschappelijk onderzoek naar perceptie. Veel onderzoeken maken echter geen gebruik van een vaste definitie, maar spitsen het begrip toe op hun specifieke casus of geven een vage omschrijving. Wijsman en Molendijk (2017) definiëren perceptie wel: “het proces waarbij iemand prikkels (stimuli) selecteert, ordent en betekenis geeft.” (p.130). Een essentieel punt hierbij is dat de betekenis die iemand ergens aan geeft subjectief is en sterk kan verschillen per persoon. Dit gebeurt aan de hand van referentiekaders: “het geheel van ervaringen, waarden, normen, overtuigingen en attitudes die iemand gebruikt bij het ordenen en betekenis geven van een waarneming” (Wijsman & Molendijk, 2017, p. 134). De kaders die hierbij worden gebruikt zijn namelijk afhankelijk van diverse factoren, zoals iemands demografische kenmerken en cultuur. Onze perceptie, die gevormd is aan

de hand van referentiekaders, kan tot emoties leiden, welke vervolgens aanleiding tot handelen zijn. De perceptie die we ten opzichte van iets hebben is dus essentieel voor het bepalen van ons gedrag. Gedrag van anderen (en onszelf) proberen we te verklaren om zo een beter beeld van hun (en onze) perceptie te krijgen. Dit proces wordt attributie: "het oorzaken toekennen aan gedrag (van anderen en van jezelf)" (Wijsman & Molendijk, 2017, p. 147) genoemd. Bij attributie van anderen wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen mensen in de *in-group* (wij) en mensen in de *out-group* (zij). Gedrag van de *in-group* wordt veelal positiever beoordeeld dan dat van de *out-group* (Wijsman & Molendijk, 2017).

4.3 Organisatieverandering

Organisaties komen steeds vaker voor veranderingen te staan. Zo schrijft Anderson (2017) dat "[change] is the defining characteristic of the current era in organizations and that becoming competent at organizational change is a necessary and distinguishing characteristic of successful organizations." (p. 4). Het is daarom van belang om meer over organisatieverandering te weten te komen om het huidige onderzoek in te kunnen kaderen. Ook is het van belang, omdat de organisatieverandering die het Nederlandse Rode Kruis ondergaat de context van het huidige onderzoek vormt. Daarnaast is het relevant doordat deze studie onderzoek doet naar de invloed die de organisatieverandering heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers. Een wetenschappelijke inkadering hiervan geeft handvatten om de organisatieverandering te kunnen duiden, uitvoerig te kunnen bespreken en deze op analytisch niveau te behandelen.

Definitie

De bekendste definities, degene die veelvuldig worden aangehaald, van organisatieverandering kennen een grote onderlinge diversiteit. March (1981 in Lal, 2010) focust op waarom verandering nodig is door te stellen dat "organizational change is an ecology of concurrent responses in various parts of an organization to various interconnected parts of the environment" (p. 564). Metselaar (1997) benadrukt echter van wie de verandering afkomstig is en wat hun doel is. Ze zegt "Organizational change is the planned modification of an organization's structure or work and administrative processes, initiated by the organization's top management, and which is aimed at improving the organization's functioning" (p. 24). Carnall (1986 geciteerd in Iversen, 1996) weet met zijn definitie te raken dat een organisatieverandering niet hoeft te slagen door een organisatieverandering te definiëren als "an attempt or series of attempts to modify an organization's structure, goals, technology or work tasks" (p. 122). Senge (2000) specificeert de inhoud van de verandering door een tweedeling te maken tussen mensen en processen die veranderd moeten worden: "een combinatie van 'innerlijke' verschuivingen in de waarden,

verlangens en het gedrag van mensen en 'uiterlijke' verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen" (p. 14).

Ik ben van mening dat elke auteur een interessant punt maakt, maar dat de definities gezamenlijk een stuk vollediger zijn dan afzonderlijk. Daarom zou ik de definities graag willen combineren. Binnen dit onderzoek zal organisatieverandering worden gedefinieerd als "een poging of meerdere pogingen van het management om de combinatie van innerlijke verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en uiterlijke verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen te veranderen als reactie op omgevingsfactoren." Ik ben van mening dat deze de voorkeur heeft ten opzichte van de anderen afzonderlijk aangezien het de inzichten van de diverse auteurs bundelt en daarmee een vollediger beeld schetst dan de auteurs afzonderlijk hebben gedaan.

Theorieën en modellen

Gepland en reactief

Organisatieveranderingen vallen in de literatuur veelal uiteen in twee hoofdsoorten: geplande en reactieve veranderingen. Een geplande verandering is "de systematische poging tot herontwerp van een organisatie zodat aanpassing aan belangrijke veranderingen in de externe omgeving mogelijk wordt en nieuwe doelen gerealiseerd kunnen worden" (Gilbert, Stoner & Freeman, 1996, p. 320). Een reactieve verandering wordt gedefinieerd als een "kleine structuuraanpassing als reactie op veranderingen in de directe en indirecte omgeving" (Gilbert et al., 1996, p. 320).

Inhoud veranderingen

Smith (2002) beschrijft meerdere manieren waarop een organisatie veranderd kan worden, welke kunnen worden herleid tot vijf soorten. Ten eerste de implementatie van een strategie, waarbij wordt geprobeerd de hoofdactiviteiten van een organisatie op te bouwen of te veranderen. Ten tweede herstructurering en *downsizing*, waarmee wordt bedoeld op het veranderen van de structuur van de organisatie, wat een groot verlies van personeelsleden ten gevolge kan hebben. Ten derde kan de technologie van een organisatie veranderd worden, wat zich voornamelijk toespitst op de implementatie van nieuwe hardware- of softwaresystemen. Ten vierde fusies en overnames, waarbij organisaties samenvoegen of de een de ander overneemt en ten slotte een cultuurverandering, waarbij wordt geprobeerd bestaande gedragspatronen van medewerkers te veranderen. Tevens geeft hij aan dat 70% van de veranderingen mislukt, maar dat er een groot verschil in slagingskans tussen de verschillende soorten veranderingen is. Zo maakt een strategie-implementatie met 50-60% de grootste kans om een succes te worden en heeft een cultuurverandering de grootste kans om te falen aangezien slechts 10-30% slaagt.

Weerstand

Zoals beschreven mislukt een groot deel van de veranderingen. De belangrijkste oorzaak hiervoor zijn mensen die niet in voldoende mate mee kunnen of willen werken: weerstand. Daft (2003) laat deze weerstand uiteenvallen in vier oorzaken: eigenbelang, gebrek aan begrip en vertrouwen, onzekerheid en diversiteit aan interpretaties. Binnen eigenbelang heerst de angst dat de verandering negatieve gevolgen voor hun functie en hen als persoon heeft. Gebrek aan begrip en vertrouwen gaat zowel over negatieve perceptie ten opzichte van de inhoud van de verandering als de initieerder van de verandering. Onzekerheid leidt tot angst omdat men onzeker wordt over de toekomst. En ten slotte doelt diversiteit aan interpretaties erop dat verschillende mensen of groepen binnen de organisatie een andere perceptie van de verandering hebben wat conflicten met zich mee kan brengen.

Lewins model

Er zijn verschillende modellen ontwikkeld om de zojuist besproken weerstand te verlagen. Het belangrijkste model is dat van Lewin. Het grootste gedeelte van de moderne modellen is nog steeds gebaseerd op zijn basisgedachte. Lewins model bestaat uit drie fasen: ontdooien, veranderen en bevriezen. Er wordt begonnen met ontdooien, waarin wordt uitgelegd waarom verandering nodig is. Vervolgens vindt veranderen plaats waarin het nieuwe gedrag wordt geïntroduceerd en geaccepteerd en ten slotte bevriezen, waarin de nieuwe situatie wordt vastgelegd (Lewin, 1947; Schein, 1980).

Organisatieverandering specifiek voor vrijwilligersorganisaties

Volgens Ferlie en Ongaro (2015) kunnen vrijwilligersorganisaties niet zomaar veranderd worden. Aangezien de organisaties hun bestaansrecht en leden te danken hebben aan een specifieke visie zou hier niet van afgeweken moeten worden. Wanneer verandering toch als noodzakelijk wordt gezien, moet deze stapsgewijs en in uitvoerige dialoog met de organisatie plaatsvinden. Dit komt doordat de identiteit en het vertrouwen dat mensen in de organisatie hebben van essentieel belang is. Wanneer een vrijwilligersorganisatie het vertrouwen van de vrijwilligers verliest, vormt dit een directe bedreiging voor haar voortbestaan. Het vertrouwen van vrijwilligers kan worden aangetast door veranderingen die te snel worden geïmplementeerd en waarbij geen dialoog met de vrijwilligers heeft plaatsgevonden. Veel veranderingsmodellen zijn ontstaan in de private sector, waarbij betaalde werknemers centraal staan. Diverse auteurs beweren echter dat voorzichtig moet worden omgegaan met het toepassen van deze modellen op de non-profitsector en daarmee op vrijwilligers, omdat zij niet gelijk te stellen zijn aan betaalde krachten door een verschil in wat hen motiveert, zie 4.1 en 4.4 (Ferlie & Ongaro, 2015; Mulhare, 1999; Moore, 2000). Aangezien het Rode Kruis een vrijwilligersorganisatie is, kent zij een specifieke inrichting. Zo

bestaan vrijwilligersorganisaties veelal uit twee groepen medewerkers. Enerzijds de betaalde managementstaf en anderzijds de vrijwilligers die de activiteiten daadwerkelijk uitvoeren. Beide groepen hebben tegengestelde belangen die in balans gehouden moeten worden (Van der Pijl & Sminia, 2004). Deze tegenstelling wordt scherper door een trend binnen vrijwilligersorganisaties waarbij steeds meer centralisatie naar hoofdkantoren plaatsvindt en daarmee de managementstaf meer macht verkrijgt. De vrijwilligers hebben steeds minder invloed, wat inhoudt dat hun kennis over de praktijk waarde verliest. Dit brengt negatieve gevoelens bij vrijwilligers met zich mee (Ferlie & Ongaro, 2015). Doordat zij zich minder gewaardeerd voelen en een negatieve beeldvorming ten opzichte van het management hebben, is het van nog groter belang dat de vrijwilligers stapsgewijs worden meegenomen door het proces en er een dialoog met hen plaatsvindt, zodat zij zich gehoord voelen (Mulhare, 1999).

4.4. Werkmotivatie

De keuze voor werkmotivatie als concept kan verwarrend overkomen aangezien de onderzoekspopulatie geen werknemers maar vrijwilligers zijn. Aanvankelijk wilde ik *organizational commitment* als kernconcept nemen. Dit model beschrijft motieven om wel of niet actief te blijven binnen een organisatie: affectief, continuering en normatief. Uit onderzoek blijkt dat continuering het meest relevant is. Dit gaat over het verliezen van voordelen die het lidmaatschap geeft en spreekt hierbij voornamelijk over het verliezen van inkomsten (Meyer & Allen, 1991). Aangezien dit voornamelijk van toepassing is op betaalde werknemers is het concept niet direct toepasbaar op vrijwilligers. Voor werkmotivatie geldt dit echter niet. Het is probleemloos toe te passen op vrijwilligers doordat hun activiteiten als werk te karakteriseren zijn. Wetenschappelijk onderzoek bewijst deze toepasbaarheid (zie 'theorieën en modellen' onderstaand). De inhoud van de motivatie tussen beide groepen, vrijwilligers en betaalde werknemers, verschilt, maar motivatie is bij beide van belang. Naast dat het mogelijk is om werkmotivatie toe te passen op vrijwilligers is het ook relevant om dit te doen, omdat motivatie bepaalt op welke manier, met welke intensiteit en hoe lang iemand zich inzet als vrijwilliger. Hierdoor is het waarborgen van motivatie van essentieel belang.

Definitie

Verschillende auteurs hebben getracht werkmotivatie te definiëren, waarbij onderstaande veelvuldig worden aangehaald in wetenschappelijke literatuur. Dieleman (2003) legt nadruk op de bereidheid van een individu om zich in te zetten voor organisatiedoelen door te stellen dat motivatie een "individual's degree of willingness to exert and maintain an effort towards organisational goals" is (p. 2). Tremblay et al. (2009) focussen zich op de bestanddelen van motivatie door het te definiëren als "factors that energize, channel, and sustain work behaviour

over time” (p. 213). Pinder (2014) combineert beide door zowel de organisatiedoelen als de bestanddelen van motivatie te benoemen: “a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work related behaviour, and to determine its form, direction, intensity, and duration.” (p. 11), waardoor zijn definitie zal worden aangehouden binnen dit onderzoek.

Theorieën en modellen

De literatuur beschrijft meerdere modellen die kunnen worden gebruikt om motivatie te operationaliseren. Veel van deze modellen zijn echter opgesteld voor betaalde werknemers. Diverse auteurs onder wie Ferlie en Ongaro (2015) stellen dat het belangrijk is om voorzichtig te zijn met het direct overnemen van modellen voor betaalde werknemers naar vrijwilligers. Ook Haivas (2012) beweert dat motivatiemodellen van betaalde medewerkers veelal niet van toepassing zijn op vrijwilligers. Vanuit deze waarschuwing zou ik me graag willen toespitsen op wat er bekend is over motivatie bij vrijwilligers, zodat ik in staat ben dit begrip correct te kunnen operationaliseren. Er zijn drie toonaangevende modellen die vrijwilligersmotivatie verklaren: *Volunteer Functions Inventory*, *Public Service Motivation* en *Self-Determination Theory* (Clary et al., 1998; Perry & Wise, 1999; Ryan & Deci, 2000).

1. Volunteer Functions Inventory

Volunteer Functions Inventory (hierna VFI) vertrekt vanuit de vraag waarom mensen anderen vrijblijvend helpen. Onderzoekers besloten te putten uit de functionele benadering, een psychologische theorie. Deze wordt gedefinieerd als “the personal and social functions being served by an individual’s thoughts, feelings, and actions” (Snyder, 1993, p. 253). Hierbij wordt menselijk handelen ontleed vanuit de gedachte dat alles dat iemand doet doelgericht is. Wanneer menselijk handelen wordt gestuurd vanuit doelgerichtheid, komt motivatie voor vrijwilligerswerk hier ook vandaan. Clary et al. (1998) onderscheiden zes motivaties om actief te worden als vrijwilliger:

1. Waarden

Vrijwilligerswerk geeft individuen de mogelijkheid om hun waarden gerelateerd aan altruïsme en menselijke zorgen voor anderen uit te drukken.

2. Begrip

Vrijwilligerswerk maakt het mogelijk om nieuwe leerervaringen op te doen en vaardigheden te oefenen die anders niet mogelijk zouden zijn.

3. Sociaal

Vrijwilligerswerk biedt de mogelijkheid om relaties met anderen te ontwikkelen; met vrienden zijn of activiteiten uitvoeren die door anderen als positief worden gezien.

4. Carrière

Vrijwilligerswerk kan voordelen voor carrière opleveren. Het kan je voorbereiden op een nieuwe carrière of vaardigheden laten behouden die relevant zijn voor je carrière.

5. Bescherming

Vrijwilligerswerk maakt het mogelijk om je ego te beschermen tegen negatieve kenmerken van jezelf. Daarnaast kan het bijdragen aan het verminderen van schuldgevoelens tegenover anderen die het slechter hebben en kan het helpen om eigen problemen aan te kaarten.

6. Verbetering

Vrijwilligerswerk is een manier om positieve gevoelens te stimuleren. Zo kan je jezelf ontwikkelen, tevreden worden door persoonlijke groei en je zelfvertrouwen vergroten.

Volgens Stukas et al. (2016) is er een tweedeling binnen deze motieven te maken met enerzijds altruïstische en anderzijds egoïstische motieven. Bij altruïstische motieven staat 'de ander' centraal, dit is van toepassing op waarden. Bij egoïstische motieven staat de vrijwilliger zelf centraal, wat geldt voor begrip, sociaal, carrière, bescherming en verbetering. Ze stellen dat altruïsme leidt tot meer welzijn en hogere inzet, maar dat eerder gestopt wordt met de werkzaamheden wanneer geen enkel egoïstisch motief wordt vervuld.

Vrijwilligers streven zelden slechts één motivatie na. Er is veelal sprake van een combinatie van meerdere functies waarvan het relatieve belang verschilt. Deze voorkeur verschilt zowel per organisatietype en sector als per functie (Stukas et al., 2016). Zo stellen Houle, Sagarin en Kapan (2010) dat verschillende motieven worden geïdentificeerd met verschillende taken. Afhankelijk van welk motief ertoe leidt dat iemand actief wordt als vrijwilliger zal hij taken kiezen die daarbij aansluiten. Zo zal iemand die vrijwilliger is om kansen op een goede carrière te vergroten eerder bestuurlijk actief zijn dan collecte lopen. De functies die iemand nastreeft houden sterk verband met de taken die iemand kiest uit te voeren. Dit betekent echter niet dat iedereen met dezelfde taken ook dezelfde motivatie heeft. Zo kan de een bestuurlijk actief worden om zijn carrière te verbeteren en kan de ander bestuurlijk actief worden, omdat het groepswerk is en zo bijdraagt aan de ontwikkeling van sociale contacten.

VFI is zeer contextgericht, omdat er overeenstemming moet zijn tussen wat de organisatie biedt en wat de vrijwilliger verlangt (Houle et al., 2010). Op deze manier kan kennis over deze functies een dubbele meerwaarde hebben. Zo kan VFI worden gebruikt bij het werven van nieuwe vrijwilligers en kan de organisatie worden ingesteld op vervulling van deze functies, waardoor vrijwilligers actief blijven (Clary et al., 1998). Zo kent tevredenheid een positieve relatie met waargenomen steun van en aan de organisatie en intentie om in de toekomst actief te blijven (Stukas et al., 2016).

2. Public Service Motivation

Public Service Motivation (hierna PSM) is een theorie die is opgesteld om motivatie van mensen in de publieke sector te verklaren, aangezien wordt gesteld dat zij op basis van andere gronden worden gemotiveerd dan zij die actief zijn in de private sector. PSM wordt door Perry & Wise (1990) gedefinieerd als "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions" (Perry & Wise, 1990, p. 368). Motieven zijn hierbij de psychologische behoeften die een individu ervaart en het streven om deze te vervullen (Perry & Wise, 1999, p. 368), welke uiteenvallen in drie categorieën: rationeel, normatief en affectief. Rationele motieven zijn handelingen met als doel nutsmaximalisatie. Normatieve motieven zijn handelingen om aan normen te voldoen en affectieve motieven omvat al het handelen dat ontstaat vanuit emoties (Perry, 1996). In de initiële literatuur (Perry, 1996; Perry & Wise, 1999) vallen deze uiteen in zes submotieven: betrokkenheid bij beleidsformulering, aantrekking tot publiek beleid, streven naar persoonlijke interesse, doel om het publieke belang te dienen, loyaliteit aan de overheid, streven naar sociale gelijkheid, betrokkenheid bij een programma en welwillendheid. Een groot gedeelte van het empirisch onderzoek beweert echter dat verschillende submotieven kunnen worden samengenomen, waardoor er telkens slechts drie of vier overblijven. Dit leidt tot de suggestie dat deze submotieven wellicht geen meerwaarde hebben ten opzichte van de drie hoofdmotieven (Perry, 1996; Perry & Wise, 1999).

PSM kent de grootste correlatie met normatieve motieven. Rationele motieven komen veelal niet op zichzelf voor, maar geven een rationele verklaring aan andere motieven. Er blijkt slechts een kleine associatie te zijn met affectieve motieven, waardoor de verwachting heerst dat deze het minst belangrijk zijn (Perry & Wise, 1999). Tevens beweren Perry en Wise dat hoe groter iemands PSM is hoe waarschijnlijker het is dat deze actief wordt binnen een publieke organisatie. Daarnaast stellen ze dat iemand met een hoge mate van PSM beter presteert in publieke organisaties dan iemand die dit niet heeft (Perry & Wise, 1999).

Zoals bovenstaand aangegeven is PSM ontwikkeld om motivatie van mensen in de publieke sector te verklaren. Coursey (2008) doet een poging om dit model toe te passen op vrijwilligers. Hij bevraagt 517 vrijwilligers over hun motivatie middels een vragenlijst, waarin hij de subdimensies van PSM bevraagt en concludeert daaruit dat het model van toepassing is op vrijwilligers. Hij kiest er echter voor om slechts een aantal subdimensies te gebruiken, waardoor zijn vondsten in twijfel getrokken kunnen worden.

Rainey & Steinbauer (1999) presenteren een nieuwe definitie van PSM: "general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation, or humankind" (p. 20). Deze definitie is wellicht beter toe te passen op vrijwilligers, aangezien de definitie van Perry en Wise (1999) zich toespitst op motieven die uniek zijn voor publieke instituties en daarmee nadruk legt op de publieke sector. Aangezien vrijwilligers zich niet enkel in deze sector bevinden,

is bovenstaande definitie beter van toepassing op vrijwilligers. Het beschrijft namelijk een altruïstische motivatie om zich in te zetten voor belangen van anderen in het algemeen en spitst zich niet toe op een specifieke sector. Dit sluit beter aan op vrijwilligers en daarmee op de onderzoekspopulatie van het huidige onderzoek. Clerkin (2009) doet ook onderzoek naar de toepassing van PSM op vrijwilligerswerk en vindt dat PSM hier een positieve invloed op heeft. Hij meet echter middels de subdimensies en concludeert dat zij niet allen invloed hebben en dat sommige zelfs een negatieve invloed hebben. Zo kent de subdimensie ‘aantrekking tot publiek beleid’ een negatieve correlatie. Dit is te verklaren omdat publiek beleid geen verband houdt met activiteiten als vrijwilliger. Dit suggereert dat niet alle elementen van het model zijn toe te passen op vrijwilligers.

3. Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (hierna SDT) is in 1985 opgesteld en kent een geschiedenis waarin deze op verschillende gebieden is toegepast (Oostlander, Güntert, Van Schie & Wehner, 2013). De grondleggers van dit concept zijn Richard Ryan en Edward Deci. SDT vertrekt vanaf de assumptie dat mensen een inherent verlangen naar zelfontwikkeling hebben en van nature gemotiveerd zijn. Hierbij maakt het een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt beschreven als “doing an activity for the inherent satisfaction of the activity itself” (Ryan & Deci, 2000, p. 71) en extrinsieke motivatie als “the performance of an activity in order to attain some separable outcome” (Ryan & Deci, 2000, p. 71). De auteurs maken duidelijk dat de grens tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie minder zwart-wit is dan deze lijkt en geven aan dat het een continuüm is, waarop verschillende vormen van extrinsieke motivatie voorkomen die zich onderscheiden in de mate waarin motivatie vanuit jezelf of vanuit de externe omgeving komt. Activiteiten kunnen verplaatsen op dit continuüm, waarbij internalisering en integratie van wezenlijk belang zijn. Internalisering is het overnemen van waarden en regulatie. Integratie is het proces waarbij een waarde onderdeel van het ‘zelf’ wordt. Deze processen zorgen voor intrinsieke motivatie en zelfgereguleerde vormen van extrinsieke motivatie (extrinsieke motivatie, waarbij de motivatie uit jezelf komt). Intrinsieke motivatie en zelfregulerende vormen van extrinsieke motivatie kunnen worden gerealiseerd door vervulling van de drie psychologische basisbehoeften. Ze beschrijven een basisbehoefte als “an energizing state that, if satisfied, conduces toward health and well-being but, if not satisfied, contributes to pathology and ill-being” (p. 74). De drie basisbehoeften zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie is de vrijheid hebben om keuzes over je eigen leven te maken. Competentie is in staat zijn om je omgeving te beheersen en verbondenheid is het gevoel hebben dat je relaties met anderen hebt (Ryan & Deci, 2000). Ondanks dat de behoeften universeel zijn, kan het relatieve belang van de behoeften per persoon en context wel verschillen (Ryan & Deci, 2000).

Zo kan SDT worden gebruikt om motivatie te operationaliseren, omdat het stelt dat mensen van nature gemotiveerd zijn, tenzij hun basisbehoeften niet worden vervuld. Organisaties kunnen deze vormen van motivatie stimuleren door de organisatie op vervulling van de basisbehoeften in te stellen. Eerder onderzoek heeft ook aangetoond dat het model is toe te passen op vrijwilligers, wat weer meerdere studies op deze populatie tot gevolg heeft gehad (Gagné, 2003; Oostlander et al., 2013). Het belangrijkste inzicht hieruit is het belang van de organisatiecontext: een werkomgeving die vervulling van de basisbehoeften ondersteunt, draagt bij aan de motivatie van haar medewerkers (Bidee, 2013 et al.; Haivas et al., 2012). Zo geven vrijwilligers aan dat leidinggevendenden die hen in staat stellen om autonoom te handelen en niet te controlerend zijn hun motivatie vergroten (Oostlander, 2013; Vantilborgh et al., 2012). Dit wordt tevens aangetoond door het feit dat mensen meer gemotiveerd zijn wanneer ze zelf kunnen bepalen welke activiteiten ze uitvoeren (Stukas, 1999; Bidee, 2013).

Organisaties kunnen gebruik maken van SDT, omdat zij vrijwilligers kunnen aantrekken en behouden wanneer zij vervulling van basisbehoeften verweven in hun organisatiecontext (Ryan & Deci, 2000).

Slotsom

Hierboven zijn drie modellen besproken: VFI, PSM en SDT. Bij het maken van een selectie voor het te gebruiken model binnen dit onderzoek werd al snel duidelijk dat PSM afvalt. Uit de studies die naar de toepassing van PSM op vrijwilligers zijn verricht komt naar voren dat het model hier niet geschikt voor is. Zo bleek uit onderzoek van Perry & Wise (1999) dat het wellicht nuttiger is om enkel de hoofddimensies te gebruiken, omdat de subdimensies weinig meerwaarde bieden. Coursey (2008) en Clerkin (2009) kiezen er echter toch voor om de subdimensies te meten. Tevens maken zij een selectie in de subdimensies die ze gebruiken. Uit de onderzoeken blijkt dat een deel van dit model niet toe te passen is op vrijwilligers door gevonden negatieve correlaties. Zo zijn meerdere motivaties zo specifiek van toepassing op de publieke sector, waaronder aantrekking tot publiek beleid, waardoor het model geen goede manier is om motivatie te operationaliseren in het huidige onderzoek waarin vrijwilligers centraal staan. Door deze problemen met betrekking tot de toepasbaarheid van PSM op vrijwilligers is het model komen te vervallen.

VFI en SDT zijn echter wel direct van toepassing op vrijwilligers. Tevens gaan ze uit van bepaalde doelen die nagestreefd worden door het uitvoeren van een activiteit. Bij SDT zijn dit de psychologische basisbehoeften die vervuld moeten worden en bij VFI de doelen die iemand specifiek met vrijwilligerswerk kan nastreven. Wanneer beide theorieën met elkaar worden vergeleken, ontstaat er een interessant beeld. De functies van VFI zijn uitingen van de

psychologische basisbehoeften van SDT. Onderstaand wordt dit verklaard, waarbij de psychologische basisbehoeften van SDT vetgedrukt en de functies van VFI onderstreept zijn:

1. Autonomie

- Waarden: individuen kunnen zich autonoom voelen doordat ze zelf kiezen welke waarden zij willen uitdrukken gerelateerd aan altruïsme en menselijke zorgen.

2. Competentie

- Begrip: individuen kunnen zich competent voelen doordat ze kunnen leren en oefenen.
- Carrière: individuen kunnen zich competent voelen doordat ze aan hun carrière kunnen werken en daar vaardigheden voor kunnen oefenen.
- Verbetering: individuen kunnen zich competent voelen doordat ze zichzelf kunnen ontwikkelen en hun zelfvertrouwen kunnen verhogen.

3. Verbondenheid

- Sociaal: individuen kunnen zich verbonden voelen doordat ze relaties met anderen ontwikkelen of activiteiten uitvoeren die door anderen als positief worden gezien.
- Bescherming: individuen kunnen zich verbonden voelen doordat ze schuldgevoelens tegenover anderen kunnen verminderen.

Zo kunnen de modellen over elkaar heen gelegd worden en kan VFI worden gezien als een specificering van SDT op vrijwilligerswerk. Vanuit deze reden is gekozen om zowel VFI als SDT te gebruiken binnen huidig onderzoek.

4.5 Beantwoording theoretische deelvraag

Bovenstaand literatuuronderzoek, waarbij de vier centrale concepten vrijwilligerswerk, perceptie, organisatieverandering en motivatie centraal stonden, heeft meerdere inzichten geboden. Zo is elk concept geoperationaliseerd door het te definiëren en is wetenschappelijke kennis gepresenteerd, waarbij voornamelijk organisatieverandering en motivatie uitvoerig aan bod zijn gekomen. Zo kan de koppeling die is gemaakt tussen vrijwilligers en motivatie antwoord geven op de eerste deelvraag:

Deelvraag 1. Wat motiveert mensen om actief te worden als vrijwilliger vanuit theoretisch perspectief?

Uit dit literatuuronderzoek is gebleken dat twee modellen die motivatie onderzoeken, *Self-Determination Theory* en *Volunteer Functions Inventory*, toegepast kunnen worden op vrijwilligers. *Self-Determination Theory* gaat uit van het idee dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben: autonomie, competentie en verbondenheid. Volgens de theorie zorgt vervulling van deze basisbehoeften voor motivatie en proberen mensen dit na te streven.

Volunteer Functions Inventory is volgens huidig onderzoek een praktijkgerichte invulling van de basisbehoeften van SDT en geeft zes motivaties, om actief te zijn als vrijwilliger: waarden uitdrukken, begrip door te leren, carrièreverbetering, verbetering van je gesteldheid door positiviteit, sociaal contact met anderen en bescherming van je zelfbeeld. De belangrijkste motivatie voor mensen om actief te worden als vrijwilliger vanuit theoretisch perspectief is de mogelijkheid om persoonlijke doelen te verwezenlijken en behoeften te vervullen.

4.6 Gevolgen voor empirisch onderzoek

In de theoretische kennis bestaan echter een aantal leemten. Zo is gebleken dat verschillende motivaties ertoe leiden dat mensen verschillende taken gaan uitvoeren. Er is echter niet bekend welke motivaties aansluiten bij vrijwilligers die bestuurlijk actief zijn. Daarnaast is het verband tussen organisatieverandering en motivatie onontdekt terrein, waarbij slechts een begin is gemaakt door Gagné, Koestner en Zuckerman in 2000. Zij hebben SDT succesvol toegepast op de context van een organisatieverandering in de private sector. Ze concluderen dat het vervullen van de basisbehoeften, in dit geval voornamelijk autonomie, bijdraagt aan acceptatie van de verandering. Er is dus weinig onderzoek gedaan naar de invloed van een organisatieverandering op motivatie, laat staan dat dit is gedaan binnen een vrijwilligerscontext. Ten slotte is het interessant om te weten welke invloed de perceptie van vrijwilligers ten opzichte van de verandering heeft op hun motivatie. Deze leemten leiden tot de topics (vrijwilligerswerk, motivatie, organisatieverandering en perceptie) en voorbeeldvragen (zie bijlage 1) die centraal staan in het empirische onderzoek.

Specifieker gezien zullen de inzichten uit het literatuuronderzoek op de volgende wijze worden toegepast in het empirische onderzoek. Het literatuuronderzoek heeft laten zien dat vrijwilligers anders zijn dan betaalde werknemers en daardoor ook een andere motivatie hebben (Boezeman & Ellemers, 2009; Hustinx, 2009; Liao-Troth; Gerstein, Wilkeson & Anderson, 2004). VFI en SDT presenteren motivaties om actief te zijn als vrijwilliger (Clary et al., 1998; Ryan & Deci, 2000). Dit heeft ertoe geleid dat ik aan de respondenten heb gevraagd wat hen heeft gemotiveerd om actief te worden als vrijwilliger. Dit zal als eerst worden gepresenteerd in het empirische onderzoek. In het resultatenhoofdstuk zal worden gekeken hoe de motivaties uit de literatuur en de motivaties uit de empirie zich tot elkaar verhouden.

Tevens heeft het literatuuronderzoek laten zien dat perceptie beschrijft hoe iemand ergens betekenis aan geeft en dat deze betekenis subjectief is (Wijsman & Molendijk, 2017). Hierdoor kan het worden gebruikt om te duiden hoe iemand ergens tegen aan kijkt. Dit is toegepast in het empirische onderzoek door de respondenten te vragen wat hun perceptie is over de organisatieverandering. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen de inhoud (de afstoting van sociale hulp) en het proces. Indien de respondenten spreken over intenties en het gedrag van

anderen zal dit in het resultatenhoofdstuk worden verbonden aan attributie. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er meerdere modellen zijn die beschrijven hoe weerstand kan worden verlaagd (Lewin, 1947; Schein, 1980). In het resultatenhoofdstuk zal aan de hand van de uitspraken van respondenten worden gekeken of en hoe deze zijn toegepast. Tevens heeft het literatuuronderzoek laten zien dat er verschillende soorten organisatieveranderingen zijn met elk hun eigen kenmerken (Smith, 2002). In het empirische onderzoek zal blijken hoe de respondenten de verandering karakteriseren, welke in het resultatenhoofdstuk met elkaar zullen worden vergeleken. Uit het literatuuronderzoek blijkt tevens dat er een aantal specifieke inzichten zijn met betrekking tot organisatieverandering in vrijwilligersorganisaties (Ferlie & Ongaro, 2015; Van der Pijl & Sminia, 2004; Mulhare, 1999). Er zal worden gekeken hoe deze terugkomen in de organisatieverandering binnen het Rode Kruis.

Vervolgens zal de respondenten worden gevraagd naar de gevolgen van de organisatieverandering. Deze gevolgen vallen uiteen in twee groepen met de gevolgen voor de organisatie enerzijds en de gevolgen voor hun motivatie anderzijds. In de resultaten zullen de uitspraken van de respondenten worden vergeleken met hun eerder aangegeven motivaties om actief te worden als vrijwilliger en de wijze waarop dit zich verhoudt tot VFI en SDT (Clary et al., 1998; Ryan & Deci, 2000).

Hoofdstuk 5. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd worden. Er is met twintig bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis gesproken over hun motivatie om vrijwilliger te worden en de organisatieverandering die zich uit in het afstoten van sociale hulp. Ik zal beginnen met beschrijven waarom ze bestuurlijk actief vrijwilliger zijn geworden in 5.1. Vervolgens wordt in 5.2 getoond wat hun perceptie is ten opzichte van de organisatieverandering, waarna in 5.3 zal worden stilgestaan bij de gevolgen van de organisatieverandering, zowel voor de organisatie als voor hun motivatie.

5.1 Motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers

Wanneer in de interviews werd gevraagd wat de motivatie van de respondenten was om actief te worden als vrijwilliger, leverde dit een groot aantal verschillende antwoorden op. Onderstaand zal ik deze op volgorde toelichten, waarbij wordt begonnen met de motivatie die door de meeste respondenten gegeven is. Overigens is het belangrijk om aan te geven dat een groot deel van de respondenten meerdere redenen gaf.

De populairste reden om vrijwilliger te worden, is door alle vrijwilligers op één na aangehaald (19 van de 20)¹ en gaat over **sociale motieven**. Volgens velen is het sociale contact dat bij vrijwilligerswerk komt kijken, zowel met de andere vrijwilligers als met de doelgroep, de reden dat ze vrijwilliger zijn geworden en brengt dat het meeste plezier in hun werkzaamheden:

“Je bent een soort familie met elkaar. We weten het wel en wee van elkaar. [...]. We spreken niet alleen over een afdeling, maar ook over een soort van idiote familie gewoon.”
(respondent 11).

Ook werd aangegeven dat de dankbaarheid van de doelgroep voor heel veel motivatie zorgt:

“Constant ben je bezig en zie je al die mensen genieten. Na zo'n dag heb ik weer jaren voer om verder te gaan.” (respondent 15).

Dat deze activiteiten worden uitgevoerd met gemotiveerde vrijwilligers zorgt voor de energie om door te gaan. Ten slotte valt er nog een andere categorie onder de sociale drijfveren. Zo vertelde bijna de helft van de respondenten (9) te zijn begonnen door aanmoediging van anderen. Vrijwilligerswerk is door hun ouders met de paplepel ingegoten en ze kunnen zich niet herinneren wanneer ze geen vrijwilligerswerk hebben gedaan of kennissen van hen waren al actief binnen het vrijwilligersveld, door wie ze gemotiveerd raakten:

¹ Telkens wanneer ik een aantal respondenten noem, maakt dit aantal onderdeel uit van de totale onderzoekspopulatie van twintig bestuurlijk actieve vrijwilligers (N=20).

“Ik heb dat van kinds af aan al meegekregen van huis uit. M'n vader deed ook altijd vrijwilligerswerk, m'n opa. Goed. En toch zit dat waarschijnlijk in je genen dat je dan doorgaat.” (respondent 14).

Maar liefst 18 vrijwilligers maakten duidelijk dat zij voor hun functie zijn **gevraagd of erin gerold** zijn. Deze motivatie heeft voornamelijk te maken met de keuze om een bestuursfunctie te vervullen. Binnen de respondenten was een onderscheid te vinden, waarbij een deel is gevraagd om actief te worden binnen het Rode Kruis als bestuurder en het andere deel begon als vrijwilliger in het veld en van daaruit het bestuur inrolde. De groep die werd gevraagd gaf aan dat dit veelal was gebeurd op basis van bestuurlijke rollen die zij in hun carrière hebben vervuld of nog steeds vervullen, waardoor zij geschikt werden geacht voor een bestuursfunctie. Een respondent stelt:

“En ja, dit werk van het Rode Kruis dat sluit toch aardig aan bij dat waar ik een goed salaris aan heb verdiend. Ik was bestuursvoorzitter van een club van zestien zorginstellingen.” (respondent 13).

De vrijwilligers die in het veld waren begonnen, gaven aan dat je opvalt zodra je je hoofd boven het maaiveld uitsteekt en dan vanzelf in een bestuursfunctie rolt:

“Dan heb je je uitgesproken en dan zeggen ze “Nou dan mag jij het ook maar gaan uitvoeren.” (respondent 3).

De motivatie om vrijwilliger te worden om zo een **bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving** was met 17 respondenten alom vertegenwoordigd. Velen stelden niet enkel met zichzelf bezig te willen zijn, maar de behoefte te hebben om hun capaciteiten in te zetten voor de samenleving. Zo zei respondent 1:

Vrijwilligerswerk in het algemeen is eigenlijk omdat ik het zinvol vind om niet alleen bezig te zijn met mijn eigen bedrijven en zakelijke activiteiten gericht op vermogensontwikkeling. Maar dat ik het ook belangrijk vind om de dingen waar ik denk dat ik goed in ben te gebruiken voor de samenleving. Dat ik daar iets mee wil doen voor anderen dan mijzelf. (respondent 1).

Ze vertellen dat je in vrijwilligersverband in staat bent om samen daadwerkelijk wat te bereiken voor anderen en dat dat veel energie geeft:

“En dat je samen een topprestatie levert. Dat we met elkaar op een goede manier met situaties omgaan. Dan denk ik we hebben een topprestatie geleverd. En daar word ik blij van.” (respondent 11).

Ook wordt de lokale verankering die het Rode Kruis heeft, waardoor je in staat bent in je directe omgeving een verschil te kunnen maken als positief ervaren. Een groot gedeelte van de genoemde motivaties om vrijwilliger te worden, zijn direct gerelateerd aan **het Rode Kruis als organisatie** (16 respondenten). Zo gaf een enkeling aan specifiek vrijwilliger geworden te zijn om een bijdrage aan de activiteiten van het Rode Kruis te kunnen

leveren, maar gaven anderen aan dat het niet de hoofdreden was om vrijwilliger te worden, maar dat ze wel met overtuiging voor het Rode Kruis hebben gekozen. Hiervoor haalden zij verschillende redenen aan. Zo werd verteld dat het Rode Kruis nuttig werk doet en dat je als Rode Kruiser daadwerkelijk in staat bent om zowel nationaal als internationaal mensen te helpen. Hierbij werd waarde gehecht aan het neutraliteitsgrondbeginsel dat door 4 respondenten expliciet wordt benoemd:

En het Rode Kruis sprak me aan eigenlijk vanwege de neutraliteit en onafhankelijkheid. Dat het niet verbonden is aan een bepaalde religieuze club of aan een bepaalde maatschappelijke club, maar dat die onafhankelijkheid. Dat sprak me eigenlijk het meeste aan. (respondent 9).

Ook de naamsbekendheid van de organisatie kwam veelvuldig naar voren:

"Het is een sterk merk. Je kent het gewoon." (respondent 4).

Tevens werden de EHBO-activiteiten van het Rode Kruis genoemd als drijfveer om actief te worden binnen de organisatie. 4 respondenten gaven aan een EHBO-cursus gevolgd te hebben bij het Rode Kruis en om hun bevoegdheid te kunnen behouden actief bleven. Respondent 2 zei daarover:

Bij mij kwam het echt vanuit de EHBO gedachte. Ik was al EHBO-er op mijn werk, al wat langer. En ik kwam een paar keer op straat tegen dat ik iemand kon helpen en toen dacht ik "Waarom doe ik daar niet wat meer voor?" En toen ben ik bij het Rode Kruis gekomen. (respondent 2).

Daarnaast werd door een klein aantal respondenten (2) aangegeven dat zij eerst actief waren als beroepskracht binnen het Rode Kruis en na het vervallen van hun functie toch besloten binnen de organisatie te blijven door verder te gaan als vrijwilliger.

14 respondenten maakten duidelijk dat zij actief waren als vrijwilliger, omdat het een leuke manier van **vrijtijdsbesteding** is. 4 respondenten noemden pensionering of het niet actief zijn op de arbeidsmarkt om een andere reden hier expliciet bij:

"Ik heb nu wat meer tijd, omdat ik met m'n werk ben gestopt. En nou dan is het ook een mooie invulling van je vrije tijd. Dat is beter dan dat je allemaal rondjes gaat fietsen." (respondent 8).

Een viertal respondenten geeft aan dat vrijwilligerswerk een mooie manier is om **jezelf te kunnen ontwikkelen**. De concrete invulling die zij daaraan geven, loopt echter sterk uiteen. Zo wordt gesteld dat een bestuursfunctie een grote uitdaging is met veel mogelijkheden, je er veel van kan leren, je je creativiteit erin kwijt kunt en het goed op je CV staat:

Ook was het een goede manier om aan je CV te werken. Hier als je kijkt naar in het dorp vroeger waren de huisarts, dominee en burgemeester van het Rode Kruis. Ook mensen uit de

koninklijke familie en het hoofd beveiliging van Margriet allemaal. Die waren allemaal onderdeel van het Rode Kruis. (respondent 5).

Dat brengt volgens een aantal respondenten echter ook problemen met zich mee:

“zodat het vervolgens eigenlijk allemaal consultants waren. En die schrokken eigenlijk van de hoeveelheid werk. Die dachten “Het staat mooi op je CV iets voor het Rode Kruis doen.” (respondent 8).

5.2 Perceptie ten opzichte van de organisatieverandering

Binnen de perceptie ten opzichte van de organisatieverandering is een onderscheid gemaakt tussen de inhoud en het proces. In 5.2.1 zal de inhoudelijke kant worden besproken en in 5.2.2 de procesmatige.

Perceptie ten opzichte van inhoud organisatieverandering

Wanneer wordt gekeken naar de perceptie van de respondenten ten opzichte van de inhoud van de organisatieverandering valt direct iets op. Er is een sterke tweedeling binnen de groep met enerzijds voorstanders (6 respondenten) en anderzijds tegenstanders (14 respondenten) van de organisatieverandering. Er is vrijwel geen enkel gematigd geluid te horen. Een respondent is heel erg voor of heel erg tegen. Binnen deze paragraaf is deze tweedeling bepalend voor de structuur, waarbij eerst de positieve geluiden en vervolgens de negatieve geluiden zullen worden gehoord.

Positief

Zoals bovenstaand vermeld, lieten 6 respondenten weten positief tegen de organisatieverandering aan te kijken. Zij gaven allen aan dat de voornaamste reden hiervoor is dat **sociale hulp niet thuishoort bij het Rode Kruis**. De klacht kwam naar voren dat de organisatie eerder focust mistte, terwijl daar veel behoefte aan was. Door de afstoting van sociale hulp, voortkomend uit de toespitsing op het Rode Kruis als noodhulporganisatie, is deze focus aangebracht. Zo stelt een respondent:

Op zich als je kijkt naar de inhoud denk ik dat het goed is om een goede focus te hebben. Wij deden bij het Rode Kruis heel veel. Echt heel veel. En ook heel veel verschillende componenten die eigenlijk onderling niet zo heel veel raakvlak hadden. [...] Ik zit ook bij een bedrijf waar je merkt dat focus soms heel belangrijk is, want ja als je alles doet dan ben je eigenlijk nergens goed in. (respondent 2).

Daarnaast geven ze aan dat deze keuze een goede is, omdat zij sociale hulp niet zien als een van de kerntaken van het Rode Kruis en je daar minder direct mensen mee helpt. Ook maken ze kenbaar dat het een verstandige keuze is, omdat de samenleving het Rode Kruis niet ziet als een verlener van sociale hulp:

Ik snap dat wel, omdat ik denk. Het was denk ik ook iets waar de gemiddelde Nederlander niet zo direct het Rode Kruis mee associeerde. Dus men dacht bij het Rode Kruis niet direct aan sociale activiteiten [...] maar daar moet je dan ook persoonlijk mee te maken hebben gehad. (respondent 1).

Daarnaast geven ze aan dat andere organisaties, waaronder De Zonnebloem, veel beter zijn in het verlenen van sociale hulp en aan hen de ruimte moet worden gegeven in plaats van het aangaan van een concurrentiestrijd.

Negatief

Een groot gedeelte van de respondenten met een negatieve perceptie ten opzichte van de organisatieverandering (11 van de 14 negatief gestemden) geeft aan dat het Rode Kruis haar **doelgroep laat vallen** door de afstoting van sociale hulp. Zo wordt aangegeven dat het Rode Kruis een doelgroep bereikt die andere organisaties niet bereiken. En dat mensen er specifiek voor kozen om hulp bij het Rode Kruis te zoeken door haar onafhankelijkheid, zodat ze geholpen konden worden zonder dat ze daardoor in de problemen zouden komen:

En die bijvoorbeeld we hebben ook een eerste hulp bij administratie. Die gaan niet naar Humanitas, omdat er dan linken zijn met de gemeente en met de sociale dienst en hier worden ze min of meer anoniem geholpen. En dat zou een doelgroep zijn die dus strakjes misschien dan helemaal ja in het water valt. Dat zou ik jammer vinden. (respondent 9).

Daarnaast wordt benoemd dat het afstoten van sociale hulp niet past bij het Rode Kruis:

Maar ze maken wel veel meer kapot eigenlijk dan dat ze liefhebben. Dat is zonde, want het gaat ook om heel veel mensen die we altijd jarenlang hebben geholpen en waarvan nu wordt gezegd van "Niks mee te maken en je moet ze maar afschuiven." En dat is niet waar het Rode Kruis als menslievendheid en neutraliteit voor staat, naar mijn idee. (respondent 10).

Tevens wordt aangegeven dat het Rode Kruis zicht verliest op mensen in Nederland:

Nou internationale hulp kost je alleen maar geld. Nou prima. Rampen in de wereld of iets dergelijks, de mensen moeten geholpen worden. Dat ben ik volledig met iedereen eens. Maar hier zijn ook mensen in ons eigen land die ook hulp nodig hebben. En die vergeten wij. (respondent 5).

Daarnaast benoemen respondenten uit kleine dorpen dat zij een essentiële functie vervullen, omdat de eenzaamheid daar groot is en andere organisaties daar niet actief zijn.

8 respondenten maakten duidelijk dat het afstoten van sociale hulp ervoor zorgt dat het Rode Kruis veel van haar **vrijwilligers laat vallen**. Zo zijn veel vrijwilligers al lang onderdeel van de organisatie en juist actief geworden om bij te dragen aan sociale hulp. Zij voelen zich overbodig. Het strategische plan geeft aan dat geprobeerd wordt de activiteiten en bijbehorende vrijwilligers onder te brengen bij andere organisaties. Volgens de respondenten werkt dit echter niet omdat

het verenigingskantoor niet genoeg ondersteuning biedt en veel vrijwilligers zich Rode Kruisers voelen. Zo stelt respondent 15:

Ja, dat roepen ze dan maar, maar je brengt het niet ergens anders onder. Maar de vrijwilligers zeggen ook "Als het ergens anders ondergebracht wordt dan hoeft het van mij niet zo nodig meer, want ik ben Rode Kruis vrijwilliger." Dat is voor heel veel mensen van heel groot belang. (respondent 15).

Tevens geeft respondent 4 aan dat sociale hulp een mooi middel was om Rode Kruisers met een slechte fysieke gesteldheid bij de organisatie te kunnen blijven betrekken:

Maar op een gegeven moment ben je niet meer fit genoeg. Niet meer fit genoeg om eerste hulp te verlenen, maar je sociale groep zijn nog steeds Rode Kruisers. Maar hoe los je dat op? En volgens mij is de sociale hulp daar een oplossing op. Dat je oude krachten nog steeds een onderdeel laat zijn van het Rode Kruis. En dat hebben we opgegeven. En persoonlijk vind ik dat geen goede stap. (respondent 4).

Een ander kritiekpunt op de organisatieverandering is minder direct gericht op de afstoting van sociale hulp, maar op dat **de nieuwe strategie zich focust op slechte markten** door het Rode Kruis te positioneren als noodhulporganisatie. Zo geven 6 respondenten aan dat er nauwelijks rampen zijn, dus noodhulp nooit gebruikt wordt:

"Ik denk dat het een beetje een slapende organisatie gaat worden. Noodhulp, zoveel rampen gebeuren er in Nederland niet, he?" (respondent 15).

Daarnaast wordt gesteld dat noodhulp alleen maar geld kost en de markt zo drukbezet is met EHBO-verenigingen en andere grote spelers dat het Rode Kruis zou moeten gaan concurreren:

"EHBO nou dat we hebben hier 4 EHBO verenigingen in onze gemeente. Wat? Moet je dan als Rode Kruis gaan concurreren of zoiets? Wat moet je dan?" (respondent 5).

Daarnaast wordt aangegeven dat zelfredzaamheid niet van de grond komt, wat betekent dat er nauwelijks dergelijke activiteiten worden ondernomen. Een mogelijke reden die wordt gegeven is dat de doelgroep geen behoefte heeft aan zelfredzaamheid. Een respondent stelt:

Maar praat jij maar eens met een paar mensen van de telefooncirkel. Of praat jij maar eens met de mensen van welfare. En laat jij nou maar eens kijken wat er voor zelfredzaamheid in de plaats is gekomen: niks, he? Dus dat is allemaal dood. (respondent 18).

3 respondenten maken duidelijk dat het Rode Kruis sociale hulp niet af zou moeten stoten, omdat het daardoor haar **ziel verliest**. Ze vertellen dat het Rode Kruis sociale hulp na de Tweede Wereldoorlog in Nederland op de kaart heeft gezet, waardoor dergelijke activiteiten haar kern vormen:

"Ja wat moet ik zeggen, door de afbakening die is ontstaan zie je dat er tegelijkertijd dus de ziel uit het Rode Kruis een beetje weg is." (respondent 18).

Perceptie ten opzichte van proces organisatieverandering

Wanneer we kijken naar de perceptie van de respondenten ten opzichte van het proces van de organisatieverandering ontstaat een opvallend beeld. Waar binnen de inhoud van de organisatieverandering 14 respondenten negatief en 6 respondenten positief waren, is dat anders bij het proces. Alle respondenten zijn negatief over het proces, waarbij er bij 2 respondenten ook positieve geluiden te horen zijn. Onderstaand worden de positieve en negatieve opmerkingen respectievelijk besproken.

Positief

1 respondent vertelde dat hij vindt dat er **duidelijke informatievoorziening** heeft plaatsgevonden met betrekking tot de organisatieverandering. Hij vertelt:

“Wij hebben als afdeling een brochure ontvangen, waarin de organisatieverandering is beschreven. Dat is op een heldere en duidelijke manier gedaan, waar wij als afdeling concreet ook wel mee uit de voeten konden.” (respondent 1).

Met betrekking tot de besluitvorming geeft 1 respondent aan dat deze niet van bovenaf is opgelegd, maar **gezamenlijk** heeft plaatsgevonden en vertelt dat hij zich irriteert aan het wij-zij denken:

“Ja, maar het besluit is door ons, he. En dat blijf ik noemen, he. Ons. Het is niet zij in Den Haag. Nee. Het besluit is door ons genomen. Ja, leg je er dan maar bij neer.” (respondent 12).

Negatief

17 respondenten geven aan dat zij grote problemen hebben met de **top-down** manier waarop besluitvorming over de strategische visie heeft plaatsgevonden. Volgens hen is deze aan de top bepaald en doorgedrukt in de rest van de organisatie:

“De manier waarop het ons is opgelegd heeft ons de meeste pijn gedaan. En niet “Zorg maar dat je het geregeld hebt.” En op vergaderingen hoor je “Dit mag niet of dit moet weer.” (respondent 10).

Tevens vinden ze dat er niet naar hun mening is gevraagd en als hier al naar gevraagd is er niet naar geluisterd is:

Toen kwamen er van die voorlichtingsavonden wat ze dus wilden doen met de toekomst van het Rode Kruis. En daar werd hevig tegen geprotesteerd, maar je kon zeggen wat je wil, maar de planning waren gemaakt in Den Haag en wat er vanuit de basis gezegd werd daar werd naar geluisterd, of aangehoord moet ik zeggen, niet geluisterd, het werd aangehoord, maar niet naar geluisterd. Zo is het eigenlijk. Het is gewoon doorgedrukt wat ze wilden. (respondent 16).

Daarnaast wordt aangegeven dat het Rode Kruis een verenigingsstructuur heeft, waarin de leden leidend zouden moeten zijn, maar velen zeggen iets in de trant van:

"Ik zie weinig van de verenigingsgedachte terug." (respondent 13).

"Het Rode Kruis blinkt niet uit door democratische infrastructuur." (respondent 18).

11 respondenten maken duidelijk dat zij het gevoel hebben dat ze **onvoldoende ondersteuning** van het Verenigingskantoor ontvangen. Ze geven aan het moeilijk te vinden om de nieuwe strategische visie in de praktijk toe te passen en dat onduidelijk is wat precies wel en niet kan:

Je wilt het goed doen. Maar als je continu wordt tegengewerkt dan werkt het heel demotiverend. Ja. Ik doe het allemaal wel, maar het is wel dat je het daardoor minder goed kan uitvoeren. Je moet er zelf heel erg achteraan gaan wil je het goed doen. (respondent 10).

Ook geven ze aan dat de ondersteuning die ze ontvangen idealistisch is, maar geen aansluiting op de praktijk heeft. Respondent 16 vertelt hierover:

Dan zie ik zo'n voorzitter Gijs de Vries die is er net vier jaar. Die zal wel een mooi excuus bedacht hebben, maar die blijft de acht jaar ook niet zitten. Die zal ook wel geschrokken zijn hoe het allemaal is. Ik weet niet wat ie heeft gedaan, Nyenrode of zoiets, maar die komt dan een verhaal vertellen met allemaal mooie organogrammen en dit moet zus en dat moet zo. Heel mooi verhaal. Maar als je dan vraagt... dingen vraagt over de praktijk, nou dan moet je het zelf maar uitzoeken. Daar komt het op neer. (respondent 16).

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat zij en de vrijwilligers in het veld zich **niet gewaardeerd** worden door het Verenigingskantoor (16 respondenten). Een respondent deelt dat toen ze aan het Verenigingskantoor vertelde dat ze door de afstoting van sociale hulp veel vrijwilligers kwijtraakte het volgende antwoord kreeg: "Dat lossen we dan wel weer op.", waarop ze geschokt reageerde:

"Dan kunnen er bij mij tranen over m'n wangen lopen gewoon. Van boosheid, maar ook van verdriet. Ik steek er heel veel tijd in. En dat doet pijn, want ik ben vrijwilliger." (respondent 11).

Dit gebrek aan waardering komt ook terug bij de vrijwilligers van sociale hulp die altijd de collecte uitvoerden wanneer zij het volgende zeggen:

Nou dan zijn we over twee jaar klaar met collecte. Dan hoeven we niks meer te doen. Want ik word geen collectecoördinator meer dan. Dan mag het Rode Kruis het lekker zelf gaan doen, want ze kunnen het toch beter als wij. (respondent 15).

Deze ervaringen komen meer voor. Respondent 18 vertelt:

"Je raakt daar in ieder geval voor de komende jaren wel een deel van je geweten kwijt. Nou en daar had handiger op ingespeeld kunnen worden." (respondent 18).

Een ander kritiekpunt dat de respondenten (6) naar voren laten komen, is dat het Rode Kruis **te commercieel** denkt.

Kijk alleen maar naar de doelen die gesteld zijn. "Dan moeten 500 mensen dit hebben en zoveel mensen moeten de app hebben gedownload." En dan denk ik "Dit vind ik bij een bedrijf horen." [...] Dat schuurt aan mijn gevoel. (respondent 9).

Respondent 4 geeft met betrekking tot de afstoting van sociale hulp aan:

Ik heb het idee dat er door het verenigingsbestuur naar gekeken is als een puur zakelijke beslissing. Een managementbeslissing met managementlogica en zich niet realiseren dat het Rode Kruis een sociale organisatie is die een sociale functie vervult voor de vrijwilligers. (respondent 4).

Een kwart van de respondenten (5) geeft aan dat dat de verandering **te snel en te plotseling** is uitgevoerd. Zo stellen ze dat de plannen nog niet voldoende waren uitgedacht om uitgerold te kunnen worden en dat de vrijwilligers geen tijd hebben gekregen om aan het idee te wennen.

Respondent 11 stelt:

"Dan hebben ze iets bedacht en dan moeten wij dat in no-time op de werkvloer geregeld zijn. Je hebt allemaal met emoties te maken als je dingen gaat veranderen." (respondent 11).

5.3 Gevolgen van de organisatieverandering

De respondenten is gevraagd naar de gevolgen die zij denken dat de organisatieverandering zal hebben. De gevolgen die ze aangaven zijn in twee categorieën te verdelen. Enerzijds in gevolgen voor de organisatie en anderzijds in gevolgen voor hun motivatie. Deze categorieën zullen respectievelijk worden besproken in 5.3.1 en 5.3.2.

Gevolgen voor de organisatie

Vrijwel elke respondent heeft gesproken over de **toekomst van sociale hulp**. Hun uitspraken vielen uiteen in drie categorieën die ik onderstaand zal toelichten.

De respondenten vertellen dat het Verenigingskantoor heeft aangegeven de sociale hulp activiteiten en bijbehorende vrijwilligers onder te brengen bij andere organisaties. 3 respondenten geven aan dat dit inderdaad het geval is en dat de activiteiten worden overgenomen door andere organisaties, waarbij de Zonnebloem centraal staat. Duidelijk wordt dat de respondenten die merken dat andere organisaties het overnemen niet veel problemen ervaren:

"Als die mensen die eenzaam zijn of noem maar op of hulpbehoevend als die opgevangen worden onder de naam van een andere vereniging in plaats van onder de naam Rode Kruis, dan heb ik er weinig moeite mee." (respondent 16).

Een groter deel van de respondenten (7) beweert dat anderen deze activiteiten echter niet overnemen doordat zij zich op een andere doelgroep richten of zelf in de problemen zitten:

Ik bedoel De Zonnebloem die heeft ook een tekort aan vrijwilligers en die zeggen ook van en aan geld en die nemen gewoon geen mensen meer aan en die zitten allemaal in ook hun eigen kringetje te draaien. Die willen het Rode Kruis niet. De vrijwilligers en de deelnemers niet. (respondent 14).

11 respondenten maken duidelijk dat ze gewoon doorgaan met de sociale hulp activiteiten. Sommigen geven hiervoor de zojuist genoemde reden dat anderen het niet overnemen, terwijl anderen hun passie voor sociale hulp hun gedrag laten sturen. Dit wordt echter bemoeilijkt doordat de afdelingen beleidsplannen moeten inleveren. Er kwamen twee manieren naar voren om toch door te kunnen gaan. Zo wordt aangegeven dat ze activiteiten onder een andere categorie laten vallen. Respondent 2 zei:

En natuurlijk kunnen wij. Zijn we heel goed in staat om bepaalde activiteiten die we doen onder een ander sausje gewoon door te laten lopen. De boodschappendienst, nouja, dat is niet helemaal zelfredzaam, maar nou oke, dus dan ga je marchanderen met beleid. (respondent 2).

Daarnaast kiezen een aantal respondenten ervoor om het niet op te nemen in hun beleidsplannen:

Maar nogmaals je kunt het volhouden deze activiteiten, omdat het geen geld kost. Want je kunt dus niet als je het in je beleidsplannen gaat opnemen van: we hebben zoveel geld nodig voor sociale hulp. Dan krijg je het niet. Dus dan moet je zelf proberen om het voor elkaar te krijgen. En dat lukt ons dus wel. (respondent 5).

Een ander argument dat meermaals naar voren komt, houdt verband met de kritiek omtrent de top-down structuur van het Rode Kruis:

Ja, we doen hier ons eigen ding en het hele VK dat is voor mij alleen maar een naam. En ik lees m'n stukken. Zoals dat transitierapport. Tuurlijk lees ik hem, maar dan leg ik 'm omgekeerd weg. Dan denk ik ja oke ik zie wel. (respondent 15).

De respondenten vertelden expliciet dat ze middels mijn scriptie de leiding van het Rode Kruis willen waarschuwen. 9 van hen gaven namelijk aan dat het competitieve voordeel van het Rode Kruis ten opzichte van andere organisaties was dat ze verankerd waren in de maatschappij en dat de afstoting van sociale hulp zorgt voor **ontworteling en verminderde zichtbaarheid**. Respondent 18 bracht dit als volgt onder woorden:

Je leest in het jaarplan heel duidelijk wat we niet meer doen. Sociale hulp activiteiten, hartstikke belangrijk. Alleen we doen het niet meer. Dan denk ik "Wat is dat nou?" Zo onhandig. Terwijl tegelijkertijd in het district wel wordt gezegd "Het Rode Kruis is van iedereen, voor iedereen. We zijn al 150 jaar verankerd in de Nederlandse samenleving." [...]

Maar laat mij nou eens zien wat er nou door deze operatie over is van die verankering in de Nederlandse samenleving. Het echte anker zat hem hier namelijk in. (respondent 18).

Daarnaast geven ze aan dat mensen niet meer zien wat het Rode Kruis doet:

"Ik vind het jammer dat... dat het Rode Kruis verder van de mensen af gaat staan. Men ziet het Rode Kruis niet meer." (respondent 5).

Naast dat deze fysieke zichtbaarheid verdwijnt, wordt het ook moeilijker om het Rode Kruis in de media te laten komen:

Nee, nou, wat bijvoorbeeld leuk is. Kijk wat ik doe is PR. Als je die sociale groepen hebt en ouderenreizen en dat soort dingen, dan kun je daar leuke persberichten voor schrijven. Dat gaat over opa's en oma's van mensen uit de stad. Wat dat betreft is het ook een gemis, vind ik. (respondent 4).

Daarnaast maken 11 respondenten duidelijk dat ze merken dat het naar aanleiding van de organisatieverandering en de top-down wijze waarop het verenigingskantoor zich opstelt **moeilijker wordt om vrijwilligers te werven**. Zo vertellen ze dat kandidaat-bestuursleden besluiten af te zien van hun functie doordat zij problemen hebben met de *top-down* instelling van besturen hoger in de hiërarchie. Zo vertelde respondent 16:

2 jaar geleden was er iemand die wil het van mij overnemen. Hij zei "In september neem ik het gelijk over." Ik kreeg 2 dagen van tevoren kreeg ik een mailtje "Ik doe het niet. Ik kan niet door 1 deur met het districtsbestuur. (respondent 16).

Met betrekking tot de strategische visie geven ze aan dat het Rode Kruis te hoge eisen stelt aan EHBO en noodhulp vrijwilligers in de vorm van cursussen, waardoor dat onderdeel slechts weinig vrijwilligers aantrekt of zij snel weer vertrokken zijn:

Als er iets gedaan moest worden, dan was iedereen er altijd. Daar kon je altijd op rekenen. Maar je denkt toch niet dat ze 10 avonden per jaar naar een cursus gaan? Wat moeten ze daar leren? Moeten ze dan in noodhulpsituaties leren koffieschenken? Of een tent opzetten? Of een? Nou dat werkt dus niet meer. Dat werkte toen al niet. En dat werkt nu ook niet meer. (respondent 18).

Daarnaast vertellen ze dat sociale hulp juist vrijwilligers aantrok die later een overstap maakten naar de andere onderdelen:

Ik denk toch dat die combinatie van activiteiten de betrokkenheid van de vrijwilligers en de vrijwilligsters die vooral in de sociale poot zaten heel erg belangrijk waren om juist ook weer de toestroom naar de EHBO kant open te houden. Dat families actief waren en kinderen erbij kwamen die bij evenementen met een EHBO-tas lopen en beschikbaar zijn. (respondent 13).

Een ander kritiekpunt dat door 6 respondenten is benoemd, is dat de afstoting van sociale hulp een **negatief effect op de inkomsten** van het Rode Kruis gedurende collecteweken gaat hebben. Zo stelt respondent 13:

maar als ik met de groene bus langs de deur ga volgende maand dan word ik bevraagd "Waar is het voor?" En dan hoef ik niet te zeggen "Dit is voor materiaal voor de hulpverlening." Maar dan wordt er gezegd: "Ik heb gehoord dat jullie de dagboot niet meer organiseren. Verwacht je nu dat er iets in die bus gaat?" (respondent 13).

Gevolgen voor de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat hun antwoorden aangaande de invloed die de organisatieverandering op hun motivatie heeft in drie groepen te verdelen zijn. Zo zijn er 2 respondenten die aangeven meer gemotiveerd te zijn door de organisatieverandering, 17 respondenten die minder gemotiveerd worden en 14 respondenten die de wens om te stoppen uitspreken. De laatste twee groepen kennen enige overlap. Onderstaand zal ik bovenstaande groepen in de zojuist besproken volgorde de revue laten passeren.

Er zijn 2 respondenten die aangeven **meer gemotiveerd** te zijn door de organisatieverandering en afstoting van sociale hulp. Ze stellen dat de aangebrachte focus op kerntaken voor meer motivatie zorgt. Zo zegt respondent 12:

"Meer gemotiveerd en ook een sterke uitstraling naar buiten toe naar het Rode Kruis in andere landen." (respondent 12).

17 vrijwilligers geven aan **motivatie te verliezen** door het afstoten van sociale hulp. Hierbij voeren emotionele gevoelens met betrekking tot sociale hulp de boventoon:

"En ja het sociale hulp ligt aan m'n hart." (respondent 14)

Ook verwijzen de respondenten terug naar de redenen die te vinden zijn in de vorige paragraaf (5.2). Daarnaast wordt aangegeven dat dit proces een trend in gang heeft gezet die het Rode Kruis killer en afstandelijker maakt:

"Nou, het wordt allemaal killer en afstandelijker moet ik zeggen. En er komen steeds meer regels en de warme die valt een beetje weg." (respondent 16).

Maar liefst 14 van de 20 respondenten gaven aan dat ze de **wens om te stoppen** hebben. Een gedeelte hiervan (2 respondenten) vertelt dat dit niet enkel ligt aan de organisatieverandering, maar ook aan hun leeftijd, maar allen maken duidelijk dat de organisatieverandering invloed op deze gedachte heeft gehad. Sommigen stellen zelfs dat zij hun afdeling opdoeken en zelf verder gaan met sociale hulp activiteiten wanneer de organisatieverandering wordt doorgezet:

"Nou dat een heleboel zeggen "Nou als het zo moet stik. Stik dan." Kijk wij hebben ook een noodscenario achter de hand. Ze hoeven niet te ver te gaan en we leggen ook allemaal onze functie neer." (respondent 11).

2 respondenten geven aan te willen stoppen, maar enkel door te gaan omdat ze niet een zinkend schip willen verlaten:

“Er zitten hier weet ik niet hoeveel vrijwilligers. Die ga je toch niet laten zitten? En waar je aan begint dat moet je ook afmaken, he? Zelfs als het aan het einde loopt, moet je het toch afmaken.” (respondent 15).

5.4 Conclusie

Uit de interviews met de respondenten komen een aantal inzichten naar voren. Zo geven de respondenten meerdere redenen om actief te worden als vrijwilliger, waarvan de bijkomende sociale contacten, het gevraagd worden of erin rollen, de mogelijkheid om een bijdrage aan de samenleving te leveren, het ondersteunen van de activiteiten van het Rode Kruis, de goede manier van vrijetijdsbesteding en de mogelijkheid tot zelfontplooiing de belangrijkste zijn. Wanneer wordt gesproken over de perceptie ten opzichte van de organisatieverandering valt op dat er een sterke tweedeling is tussen voor- en tegenstanders, waarbij de laatste groep met 14 respondenten de meerderheid vormt. De positief gestemden geven aan dat het Rode Kruis eindelijk focus aanbrengt op haar kernactiviteiten. De negatief gestemden beweren echter dat de organisatie zowel haar doelgroep als vrijwilligers laat vallen, de nieuwe focus een verkeerde keuze is en dat het Rode Kruis door het afstoten van sociale hulp haar ziel verliest. Binnen de perceptie ten opzichte van het proces is echter meer eensgezindheid. Zo laten alle respondenten negatieve geluiden horen, waarvan twee ook positieve opmerkingen maken. De positieve punten zijn duidelijke informatievoorziening en gezamenlijke besluitvorming, welke elk door 1 respondent worden benoemd. Daartegenover staan echter klachten over *top-down* besluitvorming, onvoldoende ondersteuning, te weinig waardering, te commercieel gedachtegoed en een te plotselinge verandering. Daarnaast beschrijven de respondenten gevolgen voor de organisatie, waarbij wordt gesproken over de toekomst van sociale hulp, de ontworteling en verminderde zichtbaarheid, de bemoeilijking van het werven van vrijwilligers en het verlies van inkomsten. Ten slotte spreken zij over de invloed die de organisatieverandering heeft op hun motivatie, waarbij 2 respondenten aangeven meer gemotiveerd te zijn, 17 vrijwilligers vertellen motivatie te verliezen en 14 respondenten de wens om te stoppen uitspreken. De data van het empirische onderzoek die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd, zullen in het volgende hoofdstuk worden vergeleken met de data uit het literatuuronderzoek.

Hoofdstuk 6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de data uit het empirische onderzoek vergeleken met de data die naar voren zijn gekomen uit het literatuuronderzoek. Hierbij zal in 6.1 worden besproken hoe de motivatie van bestuurlijke actieve vrijwilligers binnen het Rode Kruis zich verhoudt tot de motivaties geschetst in de literatuur, waarna in 6.2 de percepties ten opzichte van de organisatieverandering zullen worden geduïd aan de hand van inzichten op het gebied van perceptie en organisatieverandering, waarna in 6.3 de gevolgen van de organisatieverandering zullen worden besproken aan de hand van de literatuur. In 6.4 worden nieuwe inzichten besproken en enkele conclusies getrokken. Ten slotte zullen in 6.5 de inzichten uit dit hoofdstuk worden gebruikt bij de beantwoording van de empirische deelvragen twee, drie en vier.

6.1 Motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers

Uit de interviews met de bestuursleden komt een grote verscheidenheid aan motieven om vrijwilliger te worden naar voren en ze noemen elk meerdere motivaties. Het nastreven van meerdere doelen met vrijwilligerswerk sluit aan op de vondsten van Stukas et al. (2016) die aangeven dat vrijwilligers veelal een combinatie van meerdere behoeften proberen te vervullen. Ook de verscheidenheid aan genoemde motivaties binnen een groep met dezelfde functie sluit aan bij de literatuur. Houle et al. (2010) vonden dat niet iedereen met dezelfde taken dezelfde motivatie heeft. Ook Ryan & Deci (2000) geven binnen SDT aan dat het relatieve belang van basisbehoeften kan verschillen.

In het empirische onderzoek zijn de volgende redenen om actief te zijn als vrijwilliger, op volgorde van aantal respondenten die deze motivatie noemen, gegeven: sociale motieven, gevraagd of ingerold, bijdrage aan samenleving, specifiek het Rode Kruis, vrije tijdsbesteding en zelfontplooiing. Binnen het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat VFI en SDT het best gebruikt kunnen worden bij het operationaliseren van motivatie. Wanneer we de gegeven motivaties vergelijken met de motivatiemodellen zien we veel overeenkomsten. Zo komen de sociale motieven uit het empirische onderzoek overeen met de categorie 'sociaal' binnen VFI (Clary, 1998), wat aansluit bij de verbondenheidsbasisbehoefte van SDT (Ryan & Deci, 2000). Ook de aangegeven behoefte om een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving is te verbinden aan wat bekend is in de literatuur. Zo heeft VFI het over 'waarden', waarbij individuen de mogelijkheid hebben waarden gerelateerd aan altruïsme en menselijke zorgen uit te drukken. Uit het empirische onderzoek is tevens gebleken dat er in het keuzeprocess een belangrijke rol is weggelegd voor de specifieke organisatie. Binnen VFI komt dit niet direct terug al kan dit wel gerelateerd worden aan de categorie 'waarden' doordat verschillende organisaties verschillende

waarden uitdragen en mensen op basis daarvan de keuze voor een organisatie maken. Dit is tevens te relateren aan de autonomiebasisbehoefte van SDT, omdat mensen keuzevrijheid hebben. Een andere gegeven motivatie om actief te worden als vrijwilliger is zelfontplooiing, welke zowel aansluit bij 'begrip' als 'carrière' van VFI, waarbij deze zelfontplooiing bij 'begrip' plaatsvindt in de vorm van het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die anders niet geoefend zouden worden. Het sluit aan bij de categorie 'carrière', omdat een respondent aangaf dat vrijwilligerswerk een mooie aanvulling op je CV is wat ertoe leidt dat het vrijwilligerswerk voordelen voor je carrière kan opleveren.

Vervolgens blijven er twee door respondenten gegeven motivaties over die niet volledig aansluiten bij de data die we in de wetenschappelijke literatuur aantreffen: gevraagd of ingerold en vrije tijdsbesteding. Voor de eerste hiervan valt echter een kanttekening te maken. Gesteld kan worden dat wanneer iemand gevraagd wordt en hierop ingaat dit te verbinden is aan de categorie 'sociaal' bij VFI en de verbondenheidsbasisbehoefte van SDT, omdat het inwilligen van verzoeken zorgt voor een verbeterde relatie met de persoon die de vraag stelde. Daarnaast is het aangaan van activiteiten omdat anderen hier positief tegenaan kijken ook onderdeel van 'sociaal' binnen VFI. Voor ingerold gaat dit argument echter niet op. Stukas et al. (2016) stellen op basis van hun onderzoek dat motivaties verschillen per taak. De motivatie gevraagd of ingerold is specifiek van toepassing op bestuursleden. In ieder geval op de manier waarop zij hun motivaties op dit gebied hebben beschreven. Het is echter wel opvallend dat de motivatie vrijetijdsbesteding niet terug te vinden is in de literatuur, terwijl maar liefst 14 respondenten in dit onderzoek aangaven dat dit een belangrijke reden was om actief te zijn als vrijwilliger. Al is bij 4 van de respondenten die deze motivatie noemde een kanttekening te maken. Zij gaven namelijk aan dat ze sinds hun pensionering actief zijn geworden als vrijwilliger. Uit onderzoek van Mutchler, Burr en Caro (2003) blijkt dat gepensioneerden eerder besluiten vrijwilligerswerk op te pakken.

6.2 Perceptie ten opzichte van de organisatieverandering

Binnen het empirische onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen de inhoud en het proces van de organisatieverandering.

Perceptie ten opzichte van inhoud organisatieverandering

Binnen de perceptie ten opzichte van de inhoud van de organisatieverandering viel binnen de respondentengroep op dat er een scherpe tweedeling was tussen zij die positief en negatief waren. Dit sluit aan bij wetenschappelijk onderzoek naar perceptie, waarbij Wijsman en Molendijk (2017) aangeven dat de betekenis die iemand ergens aan geeft subjectief is en sterk kan verschillen per persoon.

Uit literatuur blijkt dat de inhoud van een organisatieverandering op vijf manieren geduid kan

worden (Smith, 2002). Het zojuist benoemde verschil in perceptie komt terug bij de indeling van de verandering in een categorie. Waar voorstanders spreken over een strategie-implementatie, wat inhoudt dat wordt geprobeerd de hoofdactiviteiten van een organisatie op te bouwen of te veranderen, door te zeggen dat het een positieve ontwikkeling is door de toespitsing op kerntaken, duiden tegenstanders de organisatieverandering op een andere manier. Zij zien de verandering als een *downsizing*, wat inhoudt dat een structuurverandering een groot verlies van personeelsleden ten gevolge kan hebben. Dit doen zij door nadruk te leggen op het laten vallen van vrijwilligers en het grote verloop dat dit met zich mee heeft gebracht. Tevens presenteren zij de verandering als een ingreep op het gebied van de organisatiecultuur. Zo beschrijven zij dat een van de grondbeginselen van het Rode Kruis menslievendheid is en dat dat verdwijnt door de afstoting van sociale hulp, waarmee het Rode Kruis een gedeelte van de vrijwilligers en doelgroep laat vallen, wat de cultuur aanpast. Ook geven ze aan dat de verandering is te karakteriseren als een cultuurverandering doordat sociale hulp de ziel van het Rode Kruis is en het door de afstoting daarvan haar ziel verliest, wat veranderingen voor de cultuur met zich meebrengt. Dit gaat direct in tegen het advies van onder andere Ferlie en Ongaro (2015) die beweren dat vrijwilligersorganisaties hun aanhangers te danken hebben aan hun initiële visie die niet zou moeten worden gewijzigd. Een gedeelte van de respondenten ziet de wijziging echter wel als een ingreep op de initiële visie die hen er in eerste instantie toe heeft bewogen actief te worden. Zelfs wanneer ze meegaan in de visie van de organisatieverandering als een strategie-implementatie zijn kritische geluiden te horen. Zo geven ze aan dat de nieuwe hoofdactiviteiten een slechte keuze zijn. Volgens hen is noodhulp een overvolle markt, waar bovendien niet vaak gebruik van gemaakt wordt en komt zelfredzaamheid in zijn totaliteit niet van de grond door gebrek aan behoefte bij de doelgroep en ondersteuning vanuit het verenigingskantoor. Zoals naar voren gekomen in het literatuuronderzoek kent elk van deze categorieën een ander slagingspercentage. Waar een strategie-implementatie in 50-60% van de gevallen lukt, slagen een *downsizing* en cultuurverandering respectievelijk slechts in 40-50% en 10-30% van de gevallen (Smith, 2002). Doordat het grootste gedeelte van de respondenten deze verandering karakteriseert als een *downsizing* of cultuurverandering heeft dit een directe invloed op het slagingspercentage van de beoogde verandering. Smith (2002) stelde voor dat een verandering objectief in een van de vijf categorieën is in te delen. De resultaten uit mijn empirische onderzoek schetsen echter een ander beeld. Ze beweren dat de indeling niet een objectief, maar juist een subjectief proces is, waarbij de indeling die iemand maakt iets zegt over zijn perceptie van de verandering. Doordat de respondenten op verschillende wijze betekenis geven aan de verandering delen zij deze ook in een andere categorie in.

Perceptie ten opzichte van proces organisatieverandering

Het zojuist aangehaalde punt van Wijsman en Molendijk (2017) over de subjectiviteit van perceptie is ook van toepassing wanneer respondenten spreken over het proces van de organisatieverandering. Nu zien we echter iets opvallends. Er is een grotere kritische tendens te bespeuren wanneer wordt gesproken over het proces dan over de inhoud. Bij de inhoud waren 7 respondenten positief, terwijl er bij het proces slechts van 2 respondenten positieve geluiden afkomstig zijn en deze ook negatieve uitlatingen doen. De problemen die mensen hebben met het proces van een organisatieverandering sluit aan bij de bekende cijfers over organisatieveranderingen die stellen dat 70% van de organisatieveranderingen mislukt doordat veelal weerstand ontstaat (Smith, 2002; Daft, 2003). Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er meerdere modellen zijn om deze weerstand te verlagen, waarvan het grootste gedeelte gebaseerd is op dat van Lewin. Zijn model bestaat uit drie fasen. Er wordt begonnen met ontdoeien, waarin wordt uitgelegd waarom verandering nodig is. Vervolgens vindt veranderen plaats, waarin het nieuwe gedrag wordt geïntroduceerd en geaccepteerd en ten slotte bevroren, waarin de nieuwe situatie wordt vastgelegd (Lewin, 1947; Schein, 1980). Er is de nodige kritiek geuit over het ontdooiproces. Slechts 1 respondent heeft aangegeven de informatievoorziening omtrent de strategie duidelijk te vinden. Vervolgens vindt het veranderproces plaats. Binnen deze fase zou de verandering daadwerkelijk doorgevoerd moeten worden, wat in dit geval betekent dat sociale hulp wordt afgestoten. Uit de interviews blijkt echter dat dit niet zo soepel verloopt. In de strategie 'Op weg naar 2020' staat beschreven dat dit proces wordt vormgegeven door de sociale hulpactiviteiten en bijbehorende vrijwilligers waar mogelijk onder te brengen bij andere organisaties (Het Nederlandse Rode Kruis, 2016). Echter geven slechts 3 respondenten aan dat dit daadwerkelijk gebeurt. 7 respondenten vertellen dat de uitvoering van de strategie niet op die manier plaatsvindt, omdat andere organisaties het niet overnemen. Het grootste probleem, vanuit Lewins perspectief, is dat 11 respondenten aangeven de strategie te negeren en gewoon door te gaan met sociale hulp. Doordat de veranderfase niet goed plaatsvindt, is het overgaan naar de bevrorenfase, wat volgens de planning in 2020 zou gebeuren, (nog) niet mogelijk. Doordat het verenigingskantoor het model van Lewin niet zorgvuldig heeft doorlopen, maar te snel naar de volgende fase is doorgeslagen, is ze er niet in geslaagd de weerstand vanuit bestuursleden te verlagen, wat het succes van de organisatieverandering in gevaar kan brengen. Als aanvulling op Lewins model is er specifiek onderzoek verricht naar organisatieveranderingen binnen vrijwilligersorganisaties dat een aantal aandachtspunten naar voren brengt om rekening mee te houden bij een verandering binnen een vrijwilligersorganisatie. Zo wordt gesteld dat het van belang is om een verandering stapsgewijs en in uitvoerige dialoog met de organisatie te laten plaatsvinden (Ferlie & Ongaro, 2015). Dat deze uitvoerige dialoog met de organisatie in de perceptie van de respondenten te weinig is gevoerd, blijkt uit het feit dat 17 van de 20

respondenten aangeven dat de verandering *top-down* heeft plaatsgevonden. Zo vertellen ze dat de strategie aan de top is bepaald en wordt doorgedrukt in de rest van de organisatie. Ook zijn ze van mening dat er niet naar hun mening is gevraagd en als hier al naar gevraagd is er niets mee is gedaan. Daarnaast geven de respondenten aan dat de verandering te plotseling is uitgevoerd, wat inhoudt dat de verandering niet stapsgewijs heeft plaatsgevonden, wat volgens Ferlie en Ongaro (2015) weerstand kan verlagen. Tevens geeft de literatuur aan dat vrijwilligersorganisaties veelal een specifieke inrichting kennen doordat ze uit twee groepen medewerkers bestaan: enerzijds de betaalde managementstaf en anderzijds de vrijwilligers die de activiteiten daadwerkelijk uitvoeren. Beide groepen hebben tegengestelde belangen die in balans gehouden moeten worden. Deze tegenstelling wordt steeds groter door de toegenomen macht van de betaalde managementstaf door centralisatie naar hoofdkantoren. Dit brengt negatieve gevoelens bij vrijwilligers met zich mee doordat zij zich minder gewaardeerd voelen en een negatieve beeldvorming ten opzichte van het management hebben (Van der Pijl & Sminia, 2004; Ferlie & Ongaro, 2015; Mulhare, 1999). Deze tweedeling komt sterk naar voren in de gesprekken met de respondenten. Ze spreken veelal negatief over 'zij' in Den Haag (het verenigingskantoor) en positief over 'wij' met onze voeten in de klei. Dit sluit aan bij wat de wetenschap zegt over perceptie. Binnen perceptie is attributie een kernbegrip en wordt beschreven als "het oorzaken toekennen aan gedrag (van anderen en jezelf)" (Wijsman & Molendijk, 2017, p. 147). Bij attributie van anderen wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen mensen in de *in-group* (wij) en mensen in de *out-group* (zij), waarbij gedrag van de *in-group* positiever wordt beoordeeld dan dat van de *out-group* (Wijsman & Molendijk, 2017). Zo beschuldigen de respondenten het verenigingskantoor van commercieel denken en kilheid doordat het afstoten van sociale hulp is gebaseerd op managementlogica, waarbij de mens is vergeten. Tevens geven ze aan zich te weinig gewaardeerd te voelen, wat naadloos aansluit op inzichten uit het literatuuronderzoek.

6.3 Gevolgen organisatieverandering

In het vorige hoofdstuk zijn de antwoorden van de respondenten die gaan over de gevolgen van de organisatieverandering opgedeeld in twee groepen: gevolgen voor de organisatie en gevolgen voor de motivatie. In het huidige hoofdstuk, en daarmee deze paragraaf, worden ze echter samengenomen. Aangezien de gevolgen voor de organisatie zo specifiek gericht zijn op de afstoting van sociale hulp en enkel geldig zijn binnen deze casus is een spiegeling aan literatuur weinig zinvol. Aangezien de aangegeven gevolgen voor de organisatie wel van invloed zijn op de motivatie van respondenten zullen ze bij de bespreking van gevolgen voor de motivatie van respondenten worden meegenomen. Het belangrijkste inzicht uit het literatuuronderzoek met betrekking tot motivatie is misschien wel het idee achter SDT. Dit beweert dat mensen drie basisbehoeften hebben en dat motivatie ontstaat wanneer aan deze behoeften wordt voldaan en

motivatie verdwijnt wanneer aan een of meerdere van deze behoeften niet tegemoet wordt gekomen. De drie basisbehoeften zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie is de vrijheid hebben om keuzes over je eigen leven te maken. Competentie is in staat zijn om je omgeving te beheersen en verbondenheid is het gevoel hebben dat je relaties met anderen hebt (Ryan en Deci, 2000). Uit 6.1 blijkt dat SDT is toe te passen op de motivatie om actief te worden als vrijwilliger binnen het Rode Kruis, meer specifiek op bestuurlijk niveau. Wanneer de uitspraken van de respondenten over de invloed van de organisatieverandering op hun motivatie, dan wel positief of negatief, worden geanalyseerd blijkt dat deze gerelateerd zijn aan de vervulling van een basisbehoefte. Zo is het breed gedragen gevoel dat de organisatieverandering *top-down* is uitgevoerd te verbinden aan de autonomiebehoefte. De respondenten ervaren niet dat zij de vrijheid hebben om eigen keuzes te maken wanneer deze opgelegd worden. Dit gebrek aan autonomie kan bijdragen aan een motivatievermindering. De respondent die aangaf zich betrokken te voelen bij de besluitvorming merkte dat zijn motivatie groeide door de organisatieverandering. Wellicht dat dit te maken heeft met zijn ervaren autonomie. Tevens heeft de organisatieverandering een negatieve invloed op de wens om een bijdrage te leveren, wat een van de belangrijkste redenen om vrijwilliger te worden is. Aangezien velen ervaren dat ze een bijdrage leverden door middel van sociale hulp heeft de organisatieverandering hier een negatieve invloed op. De respondenten die ervaren een bijdrage te leveren door noodhulp en de toegevoegde waarde van sociale hulp niet zagen, gaven aan meer motivatie te ervaren. Volgens de negatief gestemden komt de wens om een bijdrage te leveren nog verder in de verdrukking door de ontworteling en verminderde zichtbaarheid die de strategie volgens hen ten gevolge heeft. Deze ontworteling en verminderde zichtbaarheid zorgen er volgens hen namelijk voor dat ze minder mogelijkheden hebben om hulpbehoevenden te helpen.

Daarnaast gaven 11 respondenten aan te weinig ondersteuning te ontvangen van het Verenigingskantoor, waardoor zij niet goed in staat zijn sociale hulp af te stoten. Dit is gerelateerd aan de competentiebasisbehoefte, doordat dit gebrek aan ondersteuning hen het gevoel geeft niet in staat te zijn om hun omgeving te beheersen. Ook het aangegeven verlies van inkomsten is te relateren aan competentie. Doordat zij minder geld tot hun beschikking hebben, wordt het moeilijker om hun activiteiten uit te voeren. Deze beperkte ervaren competentie heeft een negatieve uitwerking op de mogelijkheid tot zelfontwikkeling, wat een van de redenen was om in eerste instantie te beginnen met vrijwilligerswerk.

Wanneer wordt gesproken over verminderde motivatie doordat ze vrijwilligers moeten laten vallen, houdt dit verband met hun sociale basisbehoefte doordat zij hun relaties met anderen beschadigen. Daarnaast geven de respondenten aan te weinig waardering van het Verenigingskantoor te ervaren, wat een negatieve invloed heeft op hun sociale basisbehoefte doordat ze niet het gevoel hebben dat ze een positieve relatie met hen hebben. Hetzelfde is van

toepassing wanneer ze aangeven dat het Rode Kruis killer en afstandelijker is geworden. Dit verlies van sociale positiviteit brengt de belangrijkste motivatie om vrijwilliger te worden, sociaal contact, in verdrinking.

6.4 Nieuwe inzichten en conclusie

Zoals bovenstaande analyse aantoont, blijkt dat het grootste gedeelte van het empirische onderzoek nauwe aansluiting heeft op bestaande literatuur. Deze nauwe aansluiting is in zichzelf al misschien een van de meest interessante nieuwe inzichten van dit onderzoek. De toepasbaarheid van bestaande modellen toont namelijk aan dat een groot gedeelte van wat bekend is over motivatie en organisatieveranderingen, wat veelal ontwikkeld is voor betaalde werknemers, van toepassing is op vrijwilligers. Meer specifiek toegespitst op motivatie toont dit onderzoek aan dat SDT en VFI als motivatiemodellen toepasbaar zijn op vrijwilligers binnen een organisatieverandering. Ik had zien aankomen dat SDT en VFI zouden kunnen worden gebruikt bij de analyse van de invloed die een organisatieverandering heeft op motivatie. Daarentegen ben ik verbaasd door de mate waarin dit kan. De vervulling van basisbehoeften is een sterke voorspeller van iemands motivatie. Wanneer je kijkt welke invloed de organisatieverandering heeft op elk van de drie basisbehoeften ben je in staat te voorspellen wat de invloed van een organisatieverandering is op de motivatie van vrijwilligers. Zeker omdat is gebleken dat het voornamelijk fout gaat bij het proces van een organisatieverandering kan dit inzicht handvatten bieden bij de vormgeving van een organisatieverandering, waarbij moet worden geprobeerd de basisbehoeften zoveel mogelijk te vervullen en in te grijpen wanneer deze schade toegebracht dreigen te worden.

Smith (2002) geeft aan dat een organisatieverandering objectief in vijf categorieën is in te delen. De resultaten uit mijn empirische onderzoek schetsen echter een ander beeld. Ze beweren dat de indeling niet een objectief, maar juist een subjectief proces is, waarbij de indeling die iemand maakt iets zegt over de wijze waarop hij de verandering bekijkt. Doordat de respondenten op verschillende wijze betekenis geven aan de verandering delen zij deze ook in een andere categorie in. Het kan interessant zijn te bevragen hoe iemand een organisatieverandering categoriseert, omdat dit een grote mate van inzicht in hun perceptie kan bieden.

Een minder revolutionair inzicht, maar desalniettemin zeker waard om te benoemen, is dat dit onderzoek enkele motivaties om actief te worden als vrijwilliger naar voren brengt die niet of moeilijk te herleiden zijn tot SDT of VFI. Zo is er een belangrijke rol weggelegd voor de organisatie specifiek. Een gedeelte van de vrijwilligers kiest er specifiek voor om vrijwilliger te worden, zodat ze kunnen bijdragen aan de activiteiten van het Rode Kruis. Zoals eerder vermeld valt er iets voor te zeggen om dit onder te brengen bij 'waarden', maar toch is dit onderbelicht in bestaande literatuur. Er zijn echter twee motivaties die niet onderbelicht zijn, maar in zijn totaliteit niet

voorkomen in de literatuur. Dit zijn de motivaties: gevraagd of ingerold en vrije tijdsbesteding. Voor de eerste hiervan valt echter een kanttekening te maken. Gesteld kan worden dat wanneer iemand gevraagd wordt en hierop ingaat dit te verbinden is aan de categorie 'sociaal' bij VFI en de verbondenheidsbasisbehoefte van SDT, omdat het inwilligen van verzoeken zorgt voor een verbeterde relatie met de persoon die de vraag stelde. Voor ingerold gaat dit argument echter niet op. Stukas et al. (2016) stellen op basis van hun onderzoek dat motivaties verschillen per taak. De motivatie gevraagd of ingerold is specifiek van toepassing op bestuursleden. In ieder geval op de manier waarop zij hun motivaties op dit gebied hebben beschreven. Het is echter opvallend dat de motivatie vrijetijdsbesteding niet terug te vinden is in de literatuur, terwijl maar liefst 14 respondenten in dit onderzoek aangaven dat dit een belangrijke reden was om actief te zijn als vrijwilliger. Wellicht dat dit aangeeft dat dit twee motivaties zijn die specifiek van toepassing zijn op vrijwilligers met een bestuurlijk takenpakket. Zo zullen zij eerder om expertise die blijkt uit hun loopbaan of doordat zij opvallen, worden gevraagd plaats te nemen in een bestuur. Daarnaast is het mogelijk dat vrijetijdsbesteding specifiek van toepassing is op bestuurlijk actieve vrijwilligers, omdat de activiteiten een constante werkdruk kennen die voor een structurele invulling van vrije tijd zorgen. De 4 respondenten hiervan die aangaven niet actief te zijn op de arbeidsmarkt, dan wel door pensionering of door andere redenen, gaven aan dat ze zijn begonnen met vrijwilligerswerk sinds zij niet langer actief zijn op de arbeidsmarkt, wat aansluit bij data uit het literatuuronderzoek (Mutchler, Burr & Caro, 2003).

6.5 Beantwoording empirische deelvragen

Deze nieuwe inzichten leiden ertoe dat de empirische deelvragen twee, drie en vier beantwoord kunnen worden.

Deelvraag 2. Wat motiveert bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis om actief te worden als vrijwilliger?

Bij de antwoorden van de respondenten voeren zes motivaties de boventoon, waarvan het grootste gedeelte aansluit op bestaande literatuur: sociale motieven, gevraagd of erin gerold doordat ze opvielen, mogelijkheid om een bijdrage aan de samenleving te leveren en zelfontplooiing. Er zijn echter twee motieven die niet in de literatuur naar voren komen. Zo worden de respondenten gemotiveerd doordat zij onderdeel van het Rode Kruis zijn. Vervolgens komt vrijetijdsbesteding als motivatie aan bod. De respondenten geven aan dat vrijwilligerswerk een goede invulling van vrije tijd is en dat dit hen motiveert, zeker wanneer zij niet werkzaam zijn door persoonlijke omstandigheden of pensionering.

Deelvraag 3. Wat is de perceptie van bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis ten opzichte van de organisatieverandering?

Binnen de perceptie ten opzichte van de organisatieverandering is een onderscheid gemaakt tussen inhoud en proces. Bij perceptie ten opzichte van de inhoud was een sterke tweedeling tussen voor- en tegenstanders, waarbij de meerderheid met 13 respondenten tegen was. Deze tweedeling is te verklaren door de manier waarop zij betekenis geven aan de inhoud en de manier waarop ze de organisatieverandering categoriseren, waarbij voorstanders het aanbrengen van focus benoemen. De tegenstanders benoemen echter de negatieve gevolgen: laten vallen van doelgroep en vrijwilligers, verliezen van ziel van organisatie en aanbrengen van onvoldoende waardevolle focus. Deze tweedeling blijkt ook uit de manier waarop de respondenten de organisatieverandering categoriseren. Voorstanders spreken over een strategie-implementatie, terwijl tegenstanders het zien als een *downsizing* en ingreep op de organisatiecultuur. Binnen de perceptie ten opzichte van het proces gebeurt echter iets bijzonders. Alle respondenten zijn negatief over het proces, waarbij er slechts bij twee ook positieve geluiden te horen zijn. De twee positieve geluiden zijn dat er duidelijke informatievoorziening heeft plaatsgevonden en de besluitvorming gezamenlijk was. Deze worden elk echter door één respondent benoemd. De tegenstanders noemen als belangrijkste kritiekpunten: *top-down* implementatie, onvoldoende ondersteuning, te weinig waardering, te plotselinge verandering en te commerciële denkwijze.

Deelvraag 4. Wat zijn volgens bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis de gevolgen van de organisatieverandering?

De gevolgen van de organisatieverandering zijn op te delen in twee groepen. Enerzijds heeft de verandering gevolgen voor de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers en anderzijds heeft de verandering gevolgen voor de organisatie. De gevolgen op de motivatie van de respondenten zijn op te delen in drie groepen. Zo zijn er 2 respondenten die aangeven meer gemotiveerd te zijn door de organisatieverandering, 17 respondenten die minder gemotiveerd worden en 14 respondenten die de wens om te stoppen uitspreken. De laatste twee groepen kennen enige overlap. Wanneer gesproken wordt over gevolgen voor de organisatie geven de respondenten aan problemen te hebben met de manier waarop sociale hulp wordt afgestoten. In de strategische visie wordt aangegeven dat wordt geprobeerd de activiteiten onder te brengen bij andere organisaties. De overgrote meerderheid van de respondenten (17) vertelt echter dat dat niet gebeurt, waardoor 11 respondenten aangeven de strategie te negeren en door te gaan met sociale hulp. Andere gevolgen die worden genoemd zijn: ontworteling en verminderde zichtbaarheid van de organisatie, moeilijker om vrijwilligers te werven en lagere inkomsten vanuit de collecte. De gevolgen voor de organisatie en de gevolgen voor motivatie zijn echter wel aan elkaar gerelateerd doordat de gevolgen voor de organisatie invloed uitoefenen op de gevolgen voor de motivatie.

Hoofdstuk 7. Conclusie en aanbevelingen

7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Het doel van deze studie was te onderzoeken op welke manier de organisatieverandering binnen het Nederlandse Rode Kruis naar aanleiding van de strategische visie 'Op weg naar 2020' invloed heeft op de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld, welke onderstaand beantwoord zullen worden. Ten slotte zal een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd.

Deelvraag 1. Wat motiveert mensen om actief te zijn als vrijwilliger vanuit theoretisch perspectief?

Deze deelvraag is beantwoord op basis van literatuuronderzoek. Uit dit literatuuronderzoek is gebleken dat twee modellen die motivatie onderzoeken, *Self-Determination Theory* en *Volunteer Functions Inventory*, toegepast kunnen worden op vrijwilligers. *Self-Determination Theory* gaat uit van het idee dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben: autonomie, competentie en verbondenheid. Volgens de theorie zorgt vervulling van deze basisbehoeften voor motivatie en proberen mensen dit na te streven. *Volunteer Functions Inventory* is volgens huidig onderzoek een praktijkgerichte invulling van de basisbehoeften en geeft zes motivaties, om actief te zijn als vrijwilliger: waarden uitdrukken, begrip door te leren, carrièreverbetering, verbetering van je gesteldheid door positiviteit, sociaal contact met anderen en bescherming van je zelfbeeld. De belangrijkste motivatie voor mensen om actief te worden als vrijwilliger vanuit theoretisch perspectief is de mogelijkheid om persoonlijke doelen te verwezenlijken en behoeften te vervullen.

Deelvraag 2. Wat motiveert bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis om actief te worden als vrijwilliger?

Bij de antwoorden van de respondenten voeren zes motivaties de boventoon, waarvan het grootste gedeelte aansluit op bestaande literatuur: sociale motieven, gevraagd of erin gerold doordat ze opvielen, mogelijkheid om een bijdrage aan de samenleving te leveren en zelfontplooiing. Er zijn echter twee motieven die niet in de literatuur naar voren komen. Zo worden de respondenten gemotiveerd doordat zij onderdeel van het Rode Kruis zijn. Vervolgens komt vrijetijdsbesteding als motivatie aan bod. De respondenten geven aan dat vrijwilligerswerk een goede invulling van vrije tijd is en dat dit hen motiveert, zeker wanneer zij niet werkzaam zijn door persoonlijke omstandigheden of pensionering.

Deelvraag 3. Wat is de perceptie van bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis ten opzichte van de organisatieverandering?

Binnen de perceptie ten opzichte van de organisatieverandering is een onderscheid gemaakt tussen inhoud en proces. Bij perceptie ten opzichte van de inhoud was een sterke tweedeling tussen voor- en tegenstanders, waarbij de meerderheid met 13 respondenten tegen was. Deze tweedeling is te verklaren door de manier waarop zij betekenis geven aan de inhoud en de manier waarop ze de organisatieverandering categoriseren, waarbij voorstanders het aanbrenge van focus benoemen. De tegenstanders benoemen echter de negatieve gevolgen: laten vallen van doelgroep en vrijwilligers, verliezen van ziel van organisatie en aanbrenge van onvoldoende waardevolle focus. Deze tweedeling blijkt ook uit de manier waarop de respondenten de organisatieverandering categoriseren. Voorstanders spreken over een strategie-implementatie, terwijl tegenstanders het zien als een *downsizing* en ingreep op de organisatiecultuur. Binnen de perceptie ten opzichte van het proces gebeurt echter iets bijzonders. Alle respondenten zijn negatief over het proces, waarbij er slechts bij twee ook positieve geluiden te horen zijn. De twee positieve geluiden zijn dat er duidelijke informatievoorziening heeft plaatsgevonden en de besluitvorming gezamenlijk was. Deze worden elk echter door één respondent benoemd. De tegenstanders noemen als belangrijkste kritiekpunten: *top-down* implementatie, onvoldoende ondersteuning, te weinig waardering, te plotselinge verandering en te commerciële denkwijze.

Deelvraag 4. Wat zijn volgens bestuurlijk actieve vrijwilligers van het Rode Kruis de gevolgen van de organisatieverandering?

De gevolgen van de organisatieverandering zijn op te delen in twee groepen. Enerzijds heeft de verandering gevolgen voor de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers en anderzijds heeft de verandering gevolgen voor de organisatie. De gevolgen op de motivatie van de respondenten zijn op te delen in drie groepen. Zo zijn er 2 respondenten die aangeven meer gemotiveerd te zijn door de organisatieverandering, 17 respondenten die minder gemotiveerd worden en 14 respondenten die de wens om te stoppen uitspreken. De laatste twee groepen kennen enige overlap. Wanneer gesproken wordt over gevolgen voor de organisatie geven de respondenten aan problemen te hebben met de manier waarop sociale hulp wordt afgestoten. In de strategische visie wordt aangegeven dat wordt geprobeerd de activiteiten onder te brengen bij andere organisaties. De overgrote meerderheid van de respondenten (17) vertelt echter dat dat niet gebeurt, waardoor 11 respondenten aangeven de strategie te negeren en door te gaan met sociale hulp. Andere gevolgen die worden genoemd zijn: ontworteling en verminderde zichtbaarheid van de organisatie, moeilijker om vrijwilligers te werven en lagere inkomsten vanuit de collecte. De

gevolgen voor de organisatie en de gevolgen voor motivatie zijn echter wel aan elkaar gerelateerd doordat de gevolgen voor de organisatie invloed uitoefenen op de gevolgen voor de motivatie.

Hoofdvraag: Hoe beïnvloedt de perceptie van de organisatieverandering ‘Op weg naar 2020’ de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Nederlandse Rode Kruis?

Het antwoord op de hoofdvraag is dat blijkt dat iemands perceptie een essentiële rol speelt in de manier waarop een organisatieverandering motivatie beïnvloedt, wat zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben. Die perceptie wordt op twee manieren bepaald. Enerzijds door de invloed die de organisatieverandering heeft op de motivaties die respondenten aandroegen om in eerste instantie actief te worden als vrijwilliger, welke overeen blijken te komen met data uit wetenschappelijke literatuur. Anderzijds door de invloed die de organisatieverandering heeft op de vervulling van de drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid, welke voor de respondenten van groot belang is. Uit dit onderzoek blijkt dat een organisatieverandering zowel een positieve als negatieve invloed op de motivatie van vrijwilligers kan hebben. De respondenten die aangaven door de nieuwe strategie het gevoel te hebben beter invulling te kunnen geven aan hun initiële motivaties en een verbeterde vervulling van hun basisbehoeften te ervaren, hebben een positieve perceptie ten opzichte van de verandering, wat een directe relatie heeft met een vermeerdering van motivatie. De respondenten die echter aangaven dat de nieuwe strategie een negatieve invloed heeft op de vervulling van hun initiële motivaties en basisbehoeften, hebben een negatieve perceptie ten opzichte van de verandering, wat direct gerelateerd is aan een verminderde motivatie. Binnen de huidige onderzoekspopulatie ligt het zwaartepunt op de laatste groep. 17 respondenten geven aan een verminderde motivatie te ervaren, waarvan 14 de wens om te stoppen uitspreken.

7.2 Aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie

Binnen deze studie is een literatuuronderzoek uitgevoerd en is in een empirisch onderzoek uitvoerig gesproken met twintig leden van het Nederlandse Rode Kruis over wat hen motiveert, wat hun perceptie van de organisatieverandering is en welke invloed deze heeft op hun motivatie. Op basis van de inzichten kunnen een aantal aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie worden geformuleerd. De belangrijkste aanbeveling is dat het van essentieel belang is om te weten wat je vrijwilligers motiveert om actief te zijn, zodat je je managementactiviteiten, zeker ten tijde van een organisatieverandering, daarop aan kunt laten sluiten. Huidig onderzoek laat zien dat de *Volunteer Functions Inventory* en *Self-Determination Theory* goed kunnen worden gebruikt om deze motivatie in kaart te brengen (Clary et al., 1998; Ryan & Deci, 2000). De belangrijkste les

hieruit is dat het van belang is om een verandering vorm te geven met een focus op de vervulling van de psychologische basisbehoeften. Hierop moet een regelmatige controle plaatsvinden, zodat tijdig kan worden ingegrepen wanneer deze schade toegebracht dreigt te worden. Meer specifieke aanbevelingen zal ik presenteren aan de hand van de drie psychologische basisbehoeften:

Autonomie

Uit de woorden van bijna alle respondenten blijkt dat zij geen autonomie ervaren, doordat ze stellen dat de verandering *top-down* is uitgevoerd. Ze hebben daarbij niet het gevoel dat er naar hen geluisterd is, wat van essentieel belang is voor vrijwilligers (Ferlie & Ongaro, 2015). Ook ervaren ze dat de verandering te plotseling is ingevoerd. Het blijkt dat de organisatie de drie fasen van Lewin: ontdooien, veranderen en bevriezen, te snel wilde doorlopen, waardoor een fase niet was afgerond wanneer deze werd afgesloten. Dit heeft geleid tot veel weerstand en is een van de oorzaken waarom de organisatie op het moment verdeeld is. Er is echter hoop. De respondent die aangaf dat hij zich betrokken voelde bij het besluitvormingsproces had tevens een positieve perceptie ten opzichte van de verandering en ervaarde dat deze zijn motivatie vermeerderde. Dit kan tevens bijdragen aan een afname van het heersende *in-group/out-group*-gevoel. Om dit te realiseren kan de organisatie nadenken over een manier om de vrijwilligers alsnog nauwer te betrekken bij de organisatieverandering. Dit kan door middel van inspraak in de vorm van bijeenkomsten of wellicht biedt een technologische mogelijkheid uitkomst.

Competentie

Ook de competentiebehoefte van de respondenten heeft schade opgelopen. Het belangrijkste punt is dat ze onvoldoende ondersteuning ervaren. Daarnaast is een van de grootste kritiekpunten die de respondenten uiten dat ze het gevoel hebben dat ze zowel de doelgroep als de vrijwilligers laten vallen. In de strategie staat beschreven dat wordt geprobeerd de sociale hulpactiviteiten en bijbehorende vrijwilligers onder te brengen bij andere organisaties. De respondenten geven echter aan dat dit onderbrengen te weinig gebeurt. Wanneer het verenigingsbestuur hier meer aandacht aan zou besteden, vervalt direct een grote bron van weerstand, aangezien dat de belangrijkste reden is waarom meer dan de helft van de respondenten zegt de strategie te negeren en door te gaan met sociale hulp. De respondenten die aangeven dat andere organisaties hun activiteiten en vrijwilligers overnemen, ervaren geen problemen. Wanneer deze vloeiende afstoting van sociale hulp wordt gecombineerd met meer ondersteuning bij het opzetten van zelfredzaamheid, waarvan de respondenten zeggen dat ze niet weten hoe ze het op moeten pakken, kunnen ze het oude netjes afsluiten en iets nieuws hebben om van te houden.

Verbondenheid

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten zich door de organisatieverandering minder verbonden voelen met anderen. Bij autonomie is al aangegeven dat middels het actief betrekken van vrijwilligers bij de organisatieverandering het *in-group/out-group*-gevoel wordt verminderd. Ook de zojuist aanbevolen uitvoerige ondersteuning bij het afstoten van sociale hulp vermindert dat gevoel en het gevoel dat ze de doelgroep en vrijwilligers laten vallen. Daarnaast geven de respondenten aan zich te weinig gewaardeerd te voelen door het verenigingskantoor. Hier kan op worden ingespeeld door deze waardering explicieter te uiten, wat tevens bijdraagt aan een vermindering van de tweedeling.

Hoofdstuk 8. Discussie

In deze discussie zou ik graag reflecteren op het onderzoeksproces van deze studie. Hierbij begin ik met een persoonlijke reflectie (8.1), waarna ik de onderzoeksmethoden bespreek (8.2). Ten slotte geef ik suggesties voor vervolgonderzoek (8.3).

8.1 Persoonlijke reflectie

Wanneer ik terugkijk op het proces vond ik het eigenlijk heel leuk. Gezien mijn functie als studentbestuurder binnen het Rode Kruis was dit onderzoek een mooie manier om een organisatie waar ik zelf actief in ben op een andere manier te leren kennen. Daarnaast was het afnemen van de interviews een onverwacht groeiproces. Telkens op een plek komen waar je nog nooit geweest bent, wetende daar mensen te ontmoeten van wie je niet eens weet hoe ze eruitzien, kan best spannend zijn. Ik merkte echter dat ik hier steeds beter in werd en steeds sneller een betere relatie met de respondenten op wist te bouwen.

Echter ging niet alles over rozen. Gedurende dit proces ben ik meermaals tegen mezelf aangelopen. Door te spreken in termen van dit onderzoek zou ik mezelf typeren als zeer gemotiveerd. Ik ben erg enthousiast en heb mezelf hierdoor tegenwerkt. Zo ben ik in het begin veel tijd verloren door het nastreven van een ander onderwerp. Achteraf gezien ben ik heel blij dat ik deze keuze heb gemaakt, maar het heeft me veel tijdverlies opgeleverd in het begin. Uiteraard stoot een ezel zich twee keer tegen dezelfde steen. Gedurende dit traject kreeg ik een stage bij een advieskantoor aangeboden, waar ik graag op in wilde gaan. Tegen het advies van mijn begeleider in heb ik dit aanbod geaccepteerd en ben ik er aan de slag gegaan. Hier was ik (tenminste) drie dagen per week bezig met een volledig losstaande opdracht, wat in combinatie met een bestuursjaar en deelname aan meerdere *businesscourses* enige beperkingen in tijd met zich meebrengt. Hieruit zou ik de les kunnen trekken dat ik mijn enthousiasme wat rationeler zou moeten beschouwen en het verstandig is wat minder hooi op mijn vork te nemen. Al denk ik dat het realistischer is om te stellen dat ik ongetwijfeld mijn hoofd opnieuw ga stoten.

8.2 Reflectie onderzoeksmethoden

Interne validiteit

Doordat mijn takenpakket als studentbestuurslid vrijwel volledig los staat van de strategie ben ik van mening dat mijn functie geen negatieve invloed heeft gehad op mijn onderzoeksresultaten. Ik durf zelfs te stellen dat dit juist een positief effect heeft gehad doordat respondenten aangaven bereidwilliger te zijn om me te woord te staan doordat mijn mailadres eindigde op '@rodekruis.nl'. Daarnaast konden respondenten tijdens gesprekken spreken met afkortingen in vakjargon en heb ik, mijns inziens, de mate van sociaalwenselijkheid gereduceerd door onderdeel uit te maken van

hun *in-group*. Binnen het analyseproces heb ik geprobeerd zo objectief mogelijk te zijn door zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondenten te blijven. Dit is ook terug te zien aan het grote aantal *quotes* in mijn empirische hoofdstuk.

Externe validiteit

Zoals in aangegeven bij de onderzoeksmethoden kennen de resultaten uit dit onderzoek enkele beperkingen met betrekking tot externe validiteit. Zo moet voorzichtig worden omgegaan met uitspraken doen over groepen die buiten de onderzoekspopulatie vallen. Er kan echter wel gesteld worden dat er een verbeterd inzicht is in de motivatie van bestuurlijk actieve vrijwilligers binnen het Rode Kruis door het formaat en de geografische verspreiding van de onderzoekspopulatie.

Betrouwbaarheid

Ik heb getracht mijn onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken door een grote mate van standaardisatie te hanteren. Zo is elk interview afgenomen aan de hand van een gestandaardiseerde topiclijst die te vinden is in bijlage 1. Wellicht dat het onderdeel uitmaken van de *in-group* echter een negatieve invloed op de mogelijke herhaalbaarheid heeft doordat een onderzoeker die hier geen onderdeel van is andere resultaten zou kunnen vinden. Ik heb echter geprobeerd dit zo inzichtelijk mogelijk te maken door alle interviews op te nemen en vervolgens in zijn totaliteit te transcriberen. Wanneer een lezer van dit onderzoek hierin geïnteresseerd is, kunnen deze transcripten bij mij worden opgevraagd.

Overige beperkingen

Gedurende het schrijven van het empirische onderzoek en de bijbehorende selectie van *quotes* kwam ik erachter dat ik binnen dit hoofdstuk een onevenredige verdeling van uitspraken van de respondenten heb gemaakt. Zo zijn sommige respondenten veelvuldig geciteerd, terwijl anderen niet of slechts één keer zijn genoemd. Wanneer ik probeerde dit evenrediger te verdelen, verlaagde dit de kwaliteit van mijn stuk echter drastisch. Respondenten zijn mensen en sommige mensen zijn nu eenmaal beter in het verwoorden van hun gedachten. Ondanks dat het aanhalen van respondenten niet evenredig is gebeurd, is dit echter wel het geval voor de gedachten van de respondenten. De veelvuldig aangehaalde respondenten hebben niet een andere mening dan de andere, maar wisten deze enkel beter te verwoorden. Daarom ben ik van mening dat ik wel degelijk een volledig en eerlijk beeld heb geschetst. Een andere beperking is dat ik de resultaten graag had willen terugkoppelen bij het Verenigingskantoor. De coördinator die verantwoordelijk is voor de verandering wenste echter niet met mij in gesprek te gaan, waardoor ik haar reactie helaas niet aan bod heb kunnen laten komen.

8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

De inzichten uit dit onderzoek bieden interessante aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zoals aangegeven in de inleiding zijn er vele factoren die van invloed kunnen zijn op de motivatie van vrijwilligers. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om de invloed die een organisatieverandering hierop kan hebben centraal te stellen. Het is echter opvallend dat er slechts weinig onderzoek is verricht naar de andere factoren die van invloed kunnen zijn op de motivatie van vrijwilligers om actief te zijn en actief te blijven. Inzichten hierin kunnen bijdragen aan de werving van nieuwe en retentie van bestaande vrijwilligers. Onderzoek naar deze andere factoren zou ik daarom ten zeerste aanraden.

Tevens is het interessant om binnen de context van deze organisatieverandering onderzoek te doen naar een andere doelgroep. Zo zou er een interessant spanningsveld kunnen spelen binnen de motivatie van districtsbestuursleden aangezien zij direct verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de strategie binnen de afdelingen, maar niet bekend is wat hun perceptie ten opzichte van de strategie is. Beleidsvervreemding zoals onderzocht door Tummers (2014) zou hier een interessante insteek bij kunnen zijn.

Ook buiten de huidige context zijn mogelijkheden. Dit onderzoek heeft aangetoond dat SDT en VFI van toepassing zijn op vrijwilligers binnen een organisatieverandering. Het kan interessant zijn om te onderzoeken of dit ook van toepassing is op vrijwilligers in een andere organisatie of met een andersoortige verandering.

Zoals bovenstaande analyse aantoont, blijkt dat het grootste gedeelte van het empirische onderzoek nauwe aansluiting heeft op het literatuuronderzoek. Deze nauwe aansluiting is in zichzelf al misschien een van de meest interessante nieuwe inzichten van dit onderzoek. De toepasbaarheid van bestaande modellen toont namelijk aan dat een groot gedeelte van wat bekend is over motivatie en organisatieveranderingen, wat veelal ontwikkeld is voor betaalde werknemers, van toepassing is op vrijwilligers. Vervolgonderzoek kan waardevolle inzichten bieden wanneer gekeken wordt in welke mate andere modellen die zijn ontwikkeld voor betaalde werknemers op andere vlakken ook toe te passen zijn op vrijwilligers. Wanneer deze toepasbaar blijken te zijn, kan op tamelijk eenvoudige wijze een grote hoeveelheid nieuwe inzichten worden opgedaan. Naast de mogelijkheid die dit biedt tot het gemakkelijk vullen van een onderzoeksveld, biedt dit tevens praktijkgerichte inzichten voor zij die aan het roer staan bij vrijwilligersorganisaties. Het is mogelijk dat betaalde werknemers en vrijwilligers minder van elkaar verschillen dan veel literatuur beweert (waaronder Ferlie & Ongaro, 2015; Haivas et al., 2012).

Bibliografie

Anderson, D. L. (2017). *Organization development: The process of leading organizational change*. New York: Sage Publications.

Arends, J, Schmeets. H. (2017) *Vrijwilligerswerk: wie doet het?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Bekkers, R. H. F. P., Schuyt, T. N. M., & Gouwenberg, B. M. (2017). *Geven in Nederland 2017: Huishoudens, nalatenschappen, fondsen, bedrijven, goede doelenloterijen en vrijwilligers*. Enschede: Roelofs.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 32-47.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.

Boutellier, J. C. J., & van der Klein, M. (2014). *Praktijken van sociale verantwoordelijkheid. Over de inzet van burgers in de 'participatiesamenleving'*. Utrecht: Verwey-Jonker.

Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford: University press.

Chapman, J.G. & Morley, R. (1999). Collegiate Service-Learning. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 18(1-2), 19-33.

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.

Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. (2009). Public service motivation in undergraduate giving and: Volunteering decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698.

Coursey, D.H., Perry, J.L., Brudney, J.L. & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument. *Review of public personnel administration*, 28(1), 79-90.

Daft, R.L., (2003) *Management*. Mason: Thomson South-Western

Dekker, P. (2005). De deelname aan vrijwilligerswerk in Nederland, wat meten we ervan. *Vrijwillige inzet onderzocht*, 2, 7-16.

Dieleman, M., Cuong, P. V., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human resources for health*, 1(1), 10.

Dietvorst, A. G., van Ginkel, J. A., & Kouwenhoven, A. O. (1984). *Algemene sociale geografie: ontwikkelingslijnen en standpunten*. Houten: Het Spectrum.

Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. New York: Routledge.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199-223.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.

Gerstein, L. H., Wilkeson, D. A. & Anderson, H. (2004). Differences in motivations of paid versus nonpaid volunteers. *Psychological Reports*, 94(1), 163-175.

Gilbert, D., Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-determination theory as a framework for exploring the impact of the organizational context on volunteers' motivation: A study of Romanian volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214.

Hartstichting. (2016). *Jaarverslag 2016. Elke dag telt*. Geraadpleegd van jaarverslag.hartstichting.nl (18 april 2018).

Het Nederlandse Rode Kruis. (2016). *Op weg naar 2020*. Geraadpleegd van <http://www.bibalex.org/search4dev/files/406379/350476.pdf> (22 maart 2018).

Het Nederlandse Rode Kruis. (2017). *Meerjarenplan 2017-2020. Van visie naar actie*. Geraadpleegd van <https://www.rodekruis.nl/over-ons/meerjarenplan/> (22 maart 2018).

Het Nederlandse Rode Kruis. (2018). *De zeven grondbeginselen*. Geraadpleegd van <https://www.rodekruis.nl/over-ons/de-zeven-grondbeginselen/> (20 mei 2018).

Hoorntje, R. (2016, 4 november). Gemotiveerde werknemers? Laat ze spelen. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/11/04/gemotiveerde-werknemers-laatz-spelen-5124307-a1530329>.

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. (2009). De individualisering van het vrijwillig engagement. In G. Buijs, P. Dekker & M. Hooghe (Eds.), *Civil society tussen oud en nieuw* (pp. 211-225). Amsterdam: Aksant.

Iversen, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.

Knijjn, G. C. M., Hoogenboom, M. J. M. & Saber, M. (2009). *Onderzoek naar methoden van werving, selectie en begeleiding van vrijwilligers door vrijwilligersorganisatie in de zorg- en welzijnssector: verkennend rapport, april 2009*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Lal, S. S. (2010). *In search of change—planned and emergent*. Los Angeles: University of California.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 423-442.

March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 563-577.

Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness of change: construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU huisdrukkerij.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-208.

Movisie. (2017). *Feiten en cijfers vrijwillige inzet 2017*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/feiten-en-cijfers/feiten-cijfers-vrijwillige-inzet> (19 april 2018).

Mulhare, E.M. (1999). Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management. *Human Organization*, 58(3), 323-30.

Mutchler, J. E., Burr, J. A. & Caro, F. G. (2003). From paid worker to volunteer: Leaving the paid workforce and volunteering in later life. *Social forces*, 81(4), 1267-1293.

O'Leary, Z. (2017). *The essential guide to doing your research project*. London: Sage.

Oostlander, J., Güntert, S.T., Van Schie, S. & Wehner, T. (2013). Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869-889.

Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and theory*, 6(1), 5-22.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1999). The motivational bases of public services. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

Pinder, C.C. (2014). *Work motivation in Organizational Behavior (2nd edition)*. New York: Psychology Press.

Pratt, G., Watts, M. & Whatmore, S. (2011). *The Dictionary of Human Geography*. New Jersey: Wiley.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Michigan: Prentice Hall.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *De dans der verandering. Nieuwe Uitdagingen Voor De Lerende Organisatie*. Den Haag: Academic Service.

Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26-33.

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.

Snyder, M. & Stukas, A., Snyder, M., & Clary, E. (1999). The effects of "mandatory volunteerism" on intentions to volunteer. *Psychological Science*, 10(1), 59-64.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian journal of behavioural science*, 41(4), 213-226.

Tummers, L. (2014). Verandermanagement en beleid: Waarom vertonen professionals weerstand tegen nieuw beleid? *Bestuurskunde*, 1-16.

Van Der Pijl, K. & Sminia, H. (2004). Strategic Management of Public Interest Organizations. *Voluntas*, 15(2), 137-55.

Van Liempt, A. & Van Kooten, M. (2017). *Hier om te helpen. 150 jaar Nederlandse Rode Kruis*. Amsterdam: Balans.

Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2012). Volunteers' psychological contracts: Extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 1072-1091.

Wereld Natuur Fonds. (2017). *Jaarverslag 2016-2017*. Geraadpleegd van <https://www.wnf.nl/over-wnf/organisatie/jaarverslag.htm> (18 april 2018).

Wijsman, E., & Molendijk, W. (2017). *Psychologie en sociologie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Ybema, S., Thomas, R., & Hardy, C. (2016). *Organizational change and resistance: An identity perspective*. New York: Sage.

Bijlage 1. Topic- en vragenlijst

Topics

Vrijwilligerswerk, perceptie, organisatieverandering en motivatie.

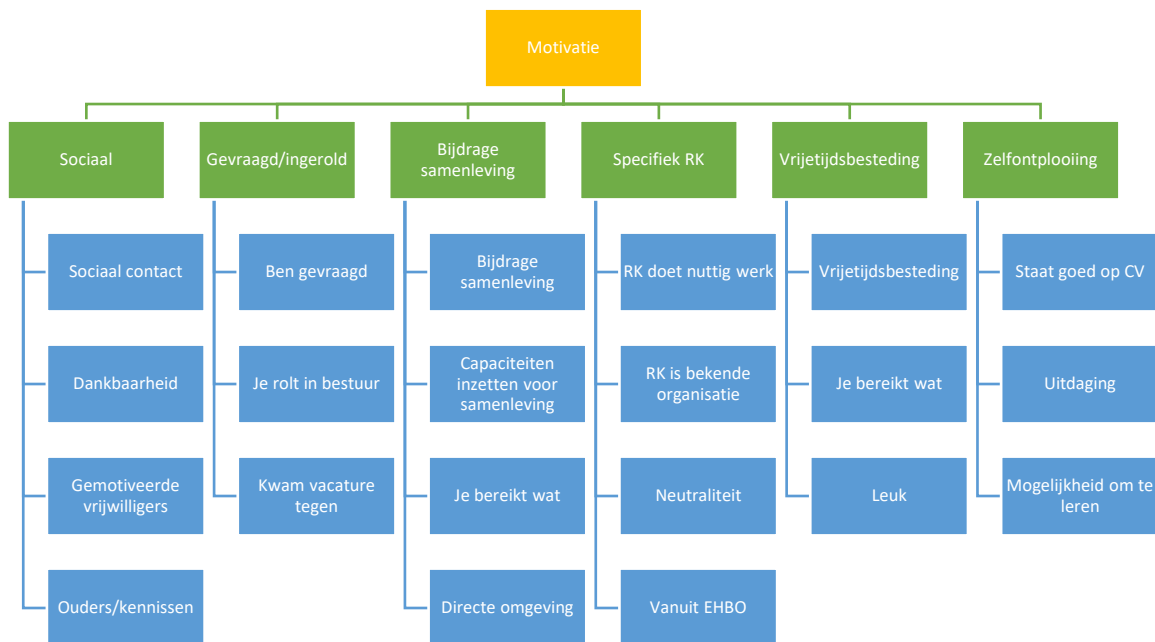
Vragenlijst

1. Waarom heb je gekozen om actief te worden als vrijwilliger?
2. Waarom heb je voor het Rode Kruis gekozen?
3. Waarom heb je voor een bestuursfunctie gekozen?
4. De nieuwe strategie 'Op weg naar 2020' streeft naar een focus op noodhulp, waarbij sociale hulp wordt afgestoten. Wat vind je daarvan?
5. Wat vind je van de manier waarop het besluit voor de strategie is verlopen? Hoe is de communicatie verlopen? Wanneer heb je gehoord dat sociale hulp afgestoten zou worden en op welke manier? Hoe wordt er gedurende de implementatie met je gecommuniceerd? Krijg je handvatten?
6. Welke gevolgen heeft de organisatieverandering voor de organisatie?
7. Heeft de nieuwe strategie 'Op weg naar 2020' invloed op je motivatie/plezier in vrijwilligerswerk?
8. Hoe zie jij je toekomst binnen het Rode Kruis voor je?

Bijlage 2. Codebomen

Bij de analyse van de interviews zijn twee codebomen opgesteld. De eerste geeft weer wat mensen motiveert om actief te worden als vrijwilliger. De tweede toont wat gezegd is over de organisatieverandering, zowel de perceptie ten opzichte van de inhoud als de perceptie ten opzichte van het proces als de gevolgen van de organisatieverandering.

Codeboom 1. Motivatie



Codeboom 2. Organisatieverandering

