

# BALANCEREN TUSSEN AUTONOMIE EN AFHANKELIJKHEID

Kwalitatief onderzoek naar ervaringen van autonomie binnen de soft franchisestructuur bij een non-profitorganisatie

LIDDIE DEN BRAANKER

Naam: Liddie den Braanker

Studentnummer: 5923530

MA: Organisaties, verandering en management

Begeleider: Dr. Noortje van Amsterdam

Tweede lezer: Dr. Patricia Wijntuin

Datum: 25 november 2021



**Universiteit Utrecht**



## Voorwoord

Beste lezer,

Met trots mag ik zeggen dat voor u mijn masterscriptie ligt! In februari 2021 ben ik hiermee begonnen en in november 2021 heb ik mijn scriptie afgerond. Het was voor mij een proces waar ik veel van geleerd heb. Ik mocht mijn onderzoek uitvoeren bij Stichting Present en het was waardevol om een kijkje in de keuken te krijgen. Hoe werkt nu precies een non-profitorganisatie, wat komt er allemaal bij kijken? Het was interessant om in gesprek te gaan met medewerkers van lokale stichtingen en te horen hoe hun perspectief was op het vraagstuk van autonomie en afhankelijkheid. Daarnaast heb ik ook veel geleerd over hoe ik een kwalitatief, interpretatief onderzoek moet uitvoeren. Doordat mijn bachelorscriptie een kwantitatief onderzoek was, moest ik echt wel even wennen aan een andere manier van denken. Langzaam maar zeker begon ik het me toch eigen te maken en vond ik het juist leerzaam om dit onderzoek op deze manier uit te voeren. Helaas ging niet alles zonder slag of stoot, het afronden van mijn scriptie duurde langer dan gedacht. Des te meer ben ik nu blij dat deze scriptie voor u ligt en dat ik nu mag terugblikken op deze periode.

Ik wil nog een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben met mijn scriptie. Allereerst, Noortje van Amsterdam, mijn scriptiebegeleider. Dankjewel voor het meedenken met mijn scriptie en de goede constructieve feedback. Je hebt me geholpen om anders te leren kijken naar mijn scriptie. Sietske Sportel, mijn begeleider vanuit Stichting Present. Dankjewel dat je mij wegwijs maakte binnen Stichting Present en dat je zorgde voor de juiste connecties. Willeke, ik vond het altijd gezellig en waardevol om samen bij te kletsen over onze scripties. Het motiveerde me altijd om daarna er weer vol tegenaan te gaan. Ellemijn, dankjewel dat ik altijd bij je thuis terecht kon om samen te gaan studeren. Het maakte mijn scriptielevens stukken beter doordat ik wist dat we samen pauzes konden houden. En tot slot, Gerben, bedankt voor het altijd aanhoren van mijn verhalen en als ik het even niet meer zag zitten, kon ik altijd bij jou terecht. Bovendien gaf je mij hele waardevolle feedback op mijn scriptie waar ik je erg dankbaar voor ben.

Liddie den Braanker

## Samenvatting

De druk op non-profitorganisaties is groot: ze moeten een maatschappelijke impact hebben. Hierbij is het van belang dat de organisatiestructuur goed past en dat er op de juiste manier wordt omgegaan met de uitdagingen van de organisatiestructuur. In dit onderzoek heb ik mij verdiept in de organisatiestructuur ‘soft franchise’ en specifiek ben ik ingegaan op de uitdaging die er ligt: de balans zoeken tussen autonomie en afhankelijkheid. Ik heb dit bij de non-profitorganisatie Stichting Present onderzocht aan de hand van deze onderzoeksvraag: *‘Hoe ervaren coördinatoren, directeuren en bestuursleden van lokale stichtingen van Present autonomie binnen de soft franchisestructuur?’*. Door middel van interviews met 16 coördinatoren, directeuren en bestuursleden van verschillende lokale stichtingen heb ik drie inzichten gepresenteerd: de kenmerken van een lokale stichting, de soft franchise als uitdaging en de non-profit als uitdaging. Deze inzichten verduidelijken dat het concept autonomie op een complexe manier verweven is met een non-profitorganisatie en een soft franchisestructuur. Autonomie kan namelijk tegelijkertijd in een hogere mate als in een lagere mate ervaren worden doordat autonomie ervaren kan worden ten opzichte van verschillende thema’s en entiteiten. Een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur kan hier haar voordeel mee doen door de nadruk te leggen op hoe de franchisegever een faciliterende rol kan invullen en hoe de franchisenemer lokaal in haar kracht gezet kan worden.

# Inhoudsopgave

Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	4
1. Inleiding .....	5
1.1 Onderzoeksvraag .....	6
1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	7
1.3 Stichting Present .....	8
1.4 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader .....	11
2.1 Autonomie .....	11
2.2 (Soft) Franchisestructuur .....	14
2.3 Autonomie binnen franchising .....	15
2.4 Determinanten van autonomie.....	17
2.5 Non-profitorganisaties .....	18
2.6 Samenvatting .....	19
3. Methodologie .....	21
3.1 Onderzoeksstrategie.....	21
3.2 Dataverzameling .....	23
3.3 Dataverwerking en data-analyse.....	25
4. Kwaliteitscriteria.....	27
5. Resultaten.....	29
5.1 Kenmerken van een lokale stichting.....	29
5.2 Soft franchise als uitdaging .....	36
5.3 Non-profit als uitdaging.....	43
6. Conclusie.....	47
7. Discussie .....	50
8. Aanbevelingen voor Stichting Present Nederland .....	52
9. Reflectie .....	54
10. Literatuurlijst.....	56
11. Bijlage 1: Topiclijst met vragen .....	62
12. Bijlage 2: Codeboom.....	64

# 1. Inleiding

Vrijdag 18 juni 2021 was een spannende dag voor franchisenemers van de Albert Heijn: de Hoge Raad deed uitspraak in de zaak tegen de moederorganisatie, die al sinds 2015 liep. Er was verschil van mening over de uitleg van de franchiseovereenkomst en de daar bijbehorende financiële afrekening. De Hoge Raad heeft geoordeeld dat de franchisenemers gelijk hadden over het geschil (Hoge Raad der Nederlanden, 2021). Hoewel het niet vaak voorkomt dat op zo'n grote schaal een moederorganisatie aangeklaagd wordt, zijn er wel vaker kleine geschillen tussen de franchisegever en de franchisenemer (NOS, 2016). De directeur van de Nederlandse Franchise Vereniging (NFV), Charlotte Oude Reimer, zegt in een gesprek met Joost van Velzen van de Trouw dat ze het niet vreemd vindt dat een franchisegever soms tegenover een franchisenemer komt te staan: "Natuurlijk schuurt het wel eens. Maar je moet wel open staan voor elkaar en je moet je conformeren. Want uiteindelijk moet je toch samen door één deur" (Van Velzen, 2021, alinea 6). Het is belangrijk dat de franchisegever en de franchisegevers goede afspraken met elkaar maken en dat de rollen duidelijk zijn, want een escalatie zoals bij de Albert Heijn is niet wenselijk.

De casus van de Albert Heijn toont aan dat de samenwerking tussen franchisegever en franchisenemer niet altijd soepel verloopt. Onduidelijkheid over de voorwaarden en verschil van inzicht kan leiden tot conflict tussen partijen. Dit is niet uniek voor de Albert Heijn, want spanningen tussen franchisepartijen kunnen bij alle franchises ontstaan, zowel bij commerciële als niet-commerciële samenwerkingen. In de casus van de Albert Heijn draaide het conflict om de verdelingen van de winst: een probleem dat typerend is voor commerciële organisaties. Echter, ook bij non-profitorganisaties kan er verschil van mening ontstaan over de uitwerking van de franchisesamenwerking.

De non-profitorganisatie Stichting Present heeft geconstateerd dat door de groei, nadruk op innovatie, en de lokale verschillen tussen de stichtingen er onduidelijkheid is ontstaan over de kern en reikwijdte van de doelstellingen, en de rol en de positionering van Stichting Present Nederland en de lokale stichtingen (Stichting Present, 2021a). De uitdaging voor Stichting Present is om deze onduidelijkheden onder de loep te nemen en te kijken hoe ze als non-profitorganisatie verder willen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dus de organisatiestructuur van Stichting Present: de soft franchisestructuur. Deze franchisestructuur

brengt inherent een bepaalde spanning met zich mee, dit zoals ook bij de Albert Heijn terugkwam: hoe verhouden de franchisegever en de franchisenemers zich tot elkaar? Deze spanning tussen de franchisegever en de franchisenemers komt ook terug bij Stichting Present: er is onduidelijkheid over de rolverdeling. Op welke punten heeft Stichting Present Nederland zeggenschap en op welke punten mogen de lokale stichtingen zelf invulling geven?

De meeste studies naar franchising (o.a. Evanschitzky et al., 2016; Pardo-del-Val et al., 2014; Joharianzadeh et al., 2015) verbinden dit vraagstuk aan het concept autonomie: ze gaan op zoek naar de balans die er gezocht moet tussen de autonomie van de franchisenemers en de uniformiteit die de franchisegever wil behouden. Echter, wat het betekent voor franchisenemers om autonomie te ervaren, is omstreden. Door de complexiteit van het concept zijn er verschillende interpretaties en definities tot stand gekomen (Güldenpfennig et al., 2019). In het theoretische kader zal ik dieper op deze verschillende interpretaties en definities ingaan. Het vraagstuk gaat in ieder geval over in hoeverre franchisenemers bepaalde keuzes naar eigen inzicht mogen nemen. Verschil van mening over de mate van autonomie kan leiden tot een spanningsveld tussen franchisegever en franchisenemer. Franchisegever en franchisenemer onderhandelen met elkaar over vragen als: hoe krijgt de onderlinge relatie invulling? Hoe ervaart de franchisenemer autonomie en waar komt dit door?

## **1.1 Onderzoeksvraag**

Binnen Stichting Present doet dit spanningsveld zich ook voor. Er is onduidelijkheid ontstaan over de rolverdeling tussen Stichting Present Nederland en de lokale stichtingen. Doordat Stichting Present een soft franchisestructuur heeft, hebben medewerkers relatief veel ruimte om eigen keuzes te maken. Anderzijds schrijft Stichting Present Nederland wel de kern van de werkwijze voor (de Presentformule). In dit onderzoek ben ik in gesprek gegaan met coördinatoren, directeuren en bestuursleden van lokale stichtingen om erachter te komen hoe zij naar deze spanningen kijken. Dit heb ik onderzocht door antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

*‘Hoe ervaren coördinatoren, directeuren en bestuursleden van lokale stichtingen van Present autonomie binnen de soft franchisestructuur?’*

Met het onderzoeken van deze vraag probeer ik verder te gaan dan de onderlinge afspraken die formeel zijn vastgelegd met betrekking tot autonomie. De wijze waarop medewerkers hun eigen positie ten opzichte van de landelijke stichting zien kan immers behoorlijk afwijken van datgene wat feitelijk beoogd wordt. Met de beantwoording van deze vraag ga ik in op de manier waarop autonomie ervaren wordt door medewerkers van lokale stichtingen binnen een soft franchisestructuur van een non-profitorganisatie.

## **1.2 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie**

Veel studies hebben zich gebogen over het vraagstuk van autonomie en afhankelijkheid tussen de franchisegever en de franchisenemers. Opvallend is echter dat dit onderzoek voornamelijk voorkomt bij profitorganisaties (Dant en Gundlach, 1999; Pardo-del-Val et al., 2014; Pizanti & Lerner, 2003). Hoewel er wel onderzoek is gedaan naar de franchisestructuur bij non-profitorganisaties (Oster, 1992; Young & Faulk, 2018; Xie et al., 2020), is onderzoek naar het spanningsveld rondom autonomie binnen non-profitorganisaties met een franchisestructuur naar mijn weten nog afwezig. Een non-profitorganisatie heeft andere doelen en werkwijzen dan een profitorganisatie. Een non-profitorganisatie wil een maatschappelijke impact hebben en een profitorganisatie heeft over het algemeen een winst oogmerk (Hull & Lio, 2006). Dit winst oogmerk is een cruciale factor in de wijze waarop een profitorganisatie functioneert. Er zal dus anders omgegaan worden met het vraagstuk van autonomie en afhankelijkheid bij een non-profitorganisatie met een franchisestructuur dan bij een profitorganisatie. Ook voor een non-profitorganisatie is het belangrijk dat er nagedacht wordt over dit vraagstuk, want om de maatschappelijke impact te kunnen verhogen moet de organisatiestructuur passend zijn (Csaszar, 2012). Wanneer er nog onduidelijkheden zijn over de mate van autonomie van een medewerker ten opzichte van de afhankelijkheid van de moederorganisatie, zal de organisatiestructuur nog niet helemaal tot haar recht komen.

Dit hiaat in de literatuur is interessant om te onderzoeken, omdat het de complexiteit van het concept autonomie nog duidelijker kan illustreren. Uit voorgaand onderzoek (Verhoest et al., 2004; De Spiegelaere et al., 2016; Ryan & Deci, 2017) is bekend dat autonomie een complex begrip is dat in verschillende situaties op verschillende manieren tot uiting kan komen. In deze studie wordt de ervaring van het concept autonomie niet alleen onderzocht in het licht van een organisatiestructuur (franchisestructuur), maar ook in het licht van een type organisatie (non-



profitorganisatie). Uit dit onderzoek kan duidelijk worden hoe deze drie componenten met elkaar verweven zijn en welke lessen hieruit getrokken kunnen worden.

Dit onderzoek is niet alleen wetenschappelijk relevant, maar voor non-profitorganisaties met een franchisestructuur is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. Voor non-profitorganisaties is het relevant om te weten hoe een franchisestructuur op de goede manier kan worden ingezet. Er zijn veel non-profitorganisaties met een franchisestructuur (Young & Faulk, 2018) en het is belangrijk dat zij goed om weten te gaan met één van de grootste uitdagingen van deze structuur. Voor non-profitorganisaties met een franchisestructuur is het belangrijk om te weten hoe medewerkers autonomie ervaren en op welke wijze de organisatie ervoor kan zorgen dat zij niet te veel, maar ook niet te weinig autonomie ervaren. Bovendien kan het organisaties die een keuze moeten maken over hun organisatiestructuur helpen bij de keuze voor en/of het opzetten van een franchisestructuur. Zeker voor non-profitorganisaties die te maken hebben met een blijvende druk om een maatschappelijke impact te hebben, is deze studie relevant. Het is belangrijk dat voldoende duidelijk is welke mate van autonomie de lokale stichting heeft om deze impact te maken en op welke wijze zij kunnen rekenen op de landelijke stichting.

### **1.3 Stichting Present**

Stichting Present is een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur waarbij er goed onderzoek gedaan kan worden naar het concept autonomie. De missie van Stichting Present is: “Een brug slaan tussen mensen die iets hebben te bieden en mensen die daarmee geholpen kunnen worden” en de visie die hierbij hoort: “Een beweging op gang brengen in Nederland waarbij steeds meer mensen het vanzelfsprekend vinden om naar elkaar om te zien” (Stichting Present, 2017). Stichting Present gelooft dat mensen gewillig zijn om zich in te zetten voor de ander en de samenleving, maar dat daadwerkelijk in actie komen voor veel mensen net een stap te ver is. Stichting Present is de verbindende schakel waardoor mensen sneller iemand helpen als ook hulp aangeboden krijgen. Stichting Present laat zich inspireren door de persoon van Jezus Christus, omdat hij ook dienstbaar was. Tegelijkertijd is bij Stichting Present iedereen van elke levensovertuiging welkom om mee te doen (Stichting Present, 2017). Concreet komt dit bijvoorbeeld tot uiting in sociale projecten (spelletjes spelen met gehandicapte mensen,

koekjes bakken met ouderen etc.) en fysieke projecten (schoonmaken van een woning, helpen met verhuizen etc.) (Stichting Present, 2014).

Stichting Present wordt gekenmerkt door een soft franchisemodel. Stichting Present Nederland is de franchisegever en de plaatselijke stichtingen zijn de franchisenemers. De lokale stichtingen vormen een netwerk dat statutair met Stichting Present Nederland verbonden is. Stichting Present Nederland zorgt er als franchisegever voor dat alle lokale stichtingen werken volgens de uitgangspunten van Present (de Presentformule). Denk hierbij aan het bewaken van de missie, visie en kernwaarden, maar ook dat alle lokale stichtingen dezelfde twee basisproducten aanbieden: praktische en sociale projecten (Stichting Present, 2021b). Daarnaast moet Stichting Present Nederland dienen als de kleine, ondersteunende organisatie: ze geven advies, trainingen en ze zorgen voor goede PR, communicatie en ICT (Stichting Present, 2020). Een lokale stichting is als volgt georganiseerd: elke stichting heeft één of meerdere coördinatoren die verantwoordelijk zijn voor de operationele werkzaamheden. Daarnaast heeft elke lokale stichting een bestuur van minstens drie leden (voorzitter, secretaris en penningmeester): zij zijn verantwoordelijk voor de strategische beslissingen. Tot slot, hebben enkele lokale stichtingen een directeur. De directeur is gevolmachtigd namens het bestuur om beslissingen te nemen en de directeur geeft leiding aan de coördinatoren.

In februari 2021 ben ik aangehaakt bij het project ‘Wij zijn Present’. Bij dit project wordt er door Present Nederland opnieuw gekeken naar de Presentformule (Stichting Present, 2021a). Ik kreeg de ruimte om binnen het project te ontdekken waar ik de focus wilde leggen. Door de gesprekken heen en door het doornemen van documenten ben ik er steeds meer achter gekomen dat naar mijn inzien de uitdaging van Stichting Present de rolverdeling tussen de lokale stichtingen en Stichting Present Nederland is. In dit onderzoek ben ik in gesprek gegaan met coördinatoren, directeuren en bestuursleden van lokale stichtingen en ik ben erachter gekomen hoe zij autonomie ervaren binnen de soft franchisestructuur.

## **1.4 Leeswijzer**

Het volgende hoofdstuk van deze scriptie biedt een overzicht van de literatuur over de concepten autonomie, franchisestructuur en non-profitorganisaties. Hoofdstuk 3 presenteert de methodologische overwegingen en hoofdstuk 4 de kwaliteitscriteria. Hoofdstuk 5 beschrijft de

resultaten van dit onderzoek met daarbij de analyse van de resultaten. Hoofdstuk 6 presenteert de conclusie, hoofdstuk 7 presenteert de discussie, en hoofdstuk 8 schetst aanbevelingen voor Stichting Present. Tot slot eindigt deze scriptie met mijn eigen reflectie op het scriptieproces.

## 2. Theoretisch kader

In dit theoretische kader bespreek ik allereerst het concept autonomie. Daarna leg ik de franchisestructuur uit en hoe dit te maken heeft met het concept autonomie. Vervolgens bespreek ik welke determinanten bepalend kunnen zijn voor de ervaring van autonomie en tot slot leg ik de link met non-profitorganisaties.

### 2.1 Autonomie

Het concept autonomie komt etymologisch gezien voort uit het Griekse “autos” (zelf) en “nomos” (wet). Dit betekent: “Het hebben van eigen wetten”. Een stad in het oude Griekenland bezat autonomie wanneer ze onafhankelijk was en haar eigen wetten mocht bedenken (Dworkin, 1976). Net zoals een Griekse stad autonoom kan zijn, wordt het concept autonomie ook toegepast op personen. Iemand is autonoom wanneer hij zijn eigen leven kan inrichten en zelf bepalen wat hij doet. Wat dit precies betekent is onderdeel van een eeuwenoud debat dat nog steeds voortduurt. De complexiteit van het concept autonomie heeft ervoor gezorgd dat er door de jaren veel verschillende definities en interpretaties tot stand zijn gekomen (Güldenpennig et al., 2019). Dit komt ook mede doordat er vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines onderzoek gedaan wordt naar autonomie (Bertschinger et al., 2008): onder andere sociologie, psychologie, economie, politicologie, en organisatiewetenschappen gebruiken het concept autonomie. In dit onderzoek wordt vooral het concept autonomie gebruikt zoals die voorkomt in de sociologie, psychologie en organisatiewetenschappen, omdat deze wetenschappelijke disciplines autonomie gebruiken op individueel en werk niveau, wat relevant is om deze studie beter te begrijpen.

De focus van sociologie en psychologie ligt met name op de zelfdeterminatietheorie om het concept autonomie te onderzoeken (Pichault & McKeown, 2019; Ryan & Deci, 2017; Ntoumanis et al., 2021). Volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2002) is autonomie, naast verbondenheid en competentie, een psychologische basisbehoefte die mensen hebben. Mensen voelen zich autonoom wanneer hun gedrag in overeenstemming is met wat ze zelf willen, waar ze zelf waarde aan hechten. Hoewel autonomie over het algemeen niet op zichzelf nagestreefd wordt, leidt de bevrediging of frustratie van deze behoefte ertoe dat mensen op verschillende manieren investeren in de activiteiten of doelen die ze actief nastreven (Ryan

& Deci, 2019). Volgens de zelfdeterminatietheorie heeft de manier waarop mensen autonomie ervaren dus invloed op hoe ze hun leven invulling geven. Bovendien wordt autonomie volgens Ryan en Deci onder andere in verband gebracht met individuele verschillen in motivatie, welzijn, persoonlijke doelen en relatietevredenheid.

Wanneer de zelfdeterminatietheorie wordt toegepast binnen de organisatiewetenschappen, dan komt het concept *job autonomy* in beeld. De meest gebruikte definitie van *job autonomy* is die van Hackman en Oldham (1980). Zij definiëren *job autonomy* als “the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out” (Hackman & Oldham, 1980, p. 162). Autonomie binnen het werkveld wordt dus ook wel benoemd met de woorden vrijheid, onafhankelijkheid, discretie en het zelf bepalen. Dit zijn relevante woorden om binnen kwalitatief onderzoek autonomie te onderzoeken. De Spiegelaere et al. (2016) merken op dat sinds 1980 het werkveld veranderd is doordat flexwerken en thuiswerken nieuwe onderdelen zijn. Daarom vullen zij de studie van Hackman & Oldham aan door vier dimensies van *job autonomy* te onderscheiden, waarbij het flexwerken en thuiswerken is meegenomen: 1) *work method autonomy*, 2) *work scheduling autonomy*, 3) *work time autonomy* en 4) *locational autonomy*. Werknemers kunnen autonomie ervaren over hoe ze hun werk uitvoeren (1), op welk moment ze welke werkzaamheden uitvoeren (2), wanneer ze starten en stoppen met werken (3) en waar ze werken (4). De ervaring van autonomie gaat dus niet alleen meer over de werkzaamheden zelf, maar ook over de mogelijkheden om te bepalen welke tijden er gewerkt worden en op welke plekken.

Binnen de organisatiewetenschappen is er echter ook nog een andere kijk op autonomie.

De focus ligt hierbij niet meer op de individuele ervaring van autonomie, maar op de autonomie van een publieke organisatie. Verhoest et al. (2004) concludeerden dat onderzoekers een te diverse en beperkende conceptualisering van autonomie hanteerden. Op basis van verschillende onderzoeken creëerden ze een uitgebreid conceptueel overzicht van autonomie gebaseerd op twee soorten autonomie: 1) Autonomie als een beslissingsbevoegdheid. Er is de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over de manier van besturen (management) en de inhoud van beleid. 2) Autonomie als een mate van onafhankelijkheid van externe partijen (bijvoorbeeld de overheid) om daadwerkelijk de beslissingen uit te voeren. Hierbij moet men rekening houden met financiële, juridische, structurele (wijzend op hiërarchie en verantwoordelijkheden) en interventionele (het terugkoppelen van bijvoorbeeld resultaten en evaluaties) autonomie. Dit

overzicht van Verhoest et al. stelt dat de mate van autonomie van een organisatie opgebouwd is uit verschillende dimensies, zowel intern als extern gericht. Deze externe gerichtheid komt niet terug bij voorgaande definities. Dit is wel een interessant perspectief om mee te nemen in dit onderzoek, omdat er dus naast de focus op de ervaring van het werkende individu zelf ook door de organisatie rekening moet worden gehouden met externe partijen.

Daarnaast is het goed en belangrijk om autonomie als een neutraal construct te zien dat gezien de omstandigheden verschillende consequenties kan hebben. In de meeste onderzoeken wordt geconcludeerd dat autonomie vooral positieve consequenties heeft en nastrevenswaardig is (Tummers et al., 2018; Cai et al., 2019; Shakil et al., 2021). Zo concluderen Clausen et al. (2021) dat autonomie op het werk een positieve invloed heeft op het welzijn van de werknemer. Sfandyari et al. (2020) laten met hun onderzoek zien dat het gevoel van autonomie tijdens een inspanningstraining positieve effecten heeft op de intrinsieke motivatie en het voornemen om actief te zijn. Echter, er zijn ook onderzoek die negatieve aspecten van autonomie belichten. Bipp et al. (2021) vonden bewijs met hun cross-sectionele onderzoek dat autonomie ook ‘te veel van het goede’ kan zijn. Autonomie leidde tot zowel positieve als ook negatieve motiverende effecten. Eberle en Hobrecht (2021) uitten ook hun zorgen over de invloed van autonomie. Ze ontdekten met hun case-study onderzoek bij 15 studenten dat de studenten overweldigd waren door de verkregen autonomie door het online onderwijs waardoor ze moeite hadden om zichzelf te reguleren. Aandacht voor regelmaat en ritme is noodzakelijk om dit probleem te verhelpen. Kubicek et al. (2017) en Lu et al. (2017) benadrukken dat *job autonomy* zowel positieve als negatieve kanten heeft. *Job autonomy* helpt werknemers om werkdoelen te bereiken, het bevordert motivatie, meer werktevredenheid, meer vertrouwen in het topmanagement, meer creativiteit en een beter welzijn. Echter, *job autonomy* bevorderde ook onethisch gedrag, taakonzekerheid en burn-outs.

Deze onderzoeken zijn slechts een kleine greep uit de onderzoeken die gedaan zijn naar autonomie, maar ze laten zien dat de gevolgen van autonomie contextafhankelijk zijn. Het hebben van autonomie is niet goed of slecht op zichzelf, maar de situatie maakt dat mensen er op een bepaalde manier op reageren.

## 2.2 (Soft) Franchisestructuur

Bij onderzoeken naar autonomie moet ook rekening gehouden worden met de organisatiestructuur, omdat dit een context is die invloed heeft op de manier waarop autonomie ervaren wordt. Een organisatiestructuur waarbij veel onderzoek gedaan is naar autonomie is een franchisestructuur (Streed & Cliquet, 2017; López-Fernández & López-Bayón, 2011; Ramaseshan et al., 2018). Oster (1996) beschrijft vier kenmerken van een franchisestructuur:

1. De franchisenemer krijgt van de franchisegever het recht om het merk te gebruiken;
2. In ruil voor dit recht betaalt de franchisenemer de franchisegever;
3. De franchisegever ondersteunt de franchisenemer op bepaalde gebieden, meestal op technisch en operationeel gebied;
4. Eventuele winsten of verliezen vallen onder de franchisenemer.

De nadruk van deze kenmerken ligt vooral op wat de franchisenemer uit een franchisestructuur kan halen en wat de eisen daarvoor zijn. McKinsey en Company (2013) benadrukken bij hun beschrijving van een franchisestructuur daarentegen meer de taken van de franchisegever:

In deze organisatievorm hanteert elke individuele locatie haar eigen bedrijfsvoering, waarbij de centrale organisatie er als een coach op afstand voor zorgt dat elke locatie binnen bepaalde afgesproken grenzen blijft. Daarmee bewaakt 'de centrale' de goede naam en faam van de gehele organisatie. (p. 7)

De franchisegever wordt bij deze definitie meer gezien als bewaker en de controleur. Terwijl bij de definitie van Oster (1996) de franchisegever wordt neergezet als de ondersteuner. In de praktijk zal een franchisegever beide rollen op zich nemen, maar zal de één meer de nadruk krijgen dan de ander. Het is daarom belangrijk om bij een organisatie met een franchisestructuur in overweging te nemen hoe de relatie tussen de franchisegever en de franchisenemer wordt ingestoken. Dit vraagstuk gaat in essentie over hoe autonoom een franchisenemer is. De autonomie van de franchisenemer heeft namelijk beperkingen doordat de franchisenemer te maken heeft met de structuur van een franchiseorganisatie. Er moet een bepaalde mate van uniformiteit zijn met de andere franchisenemers (Colla et al., 2018). Een franchiseorganisatie kan hierin meer neigen naar een softe franchise of naar een harde franchise. Annaars (2021) legt uit dat bij een meer softe franchise franchisenemers nog veel vrijheid hebben om zelf

keuzes te maken. Dit is in tegenstelling tot een meer harde franchise waar bijna alles vast staat. Bij een meer softe franchise hebben franchisenemers dus meer autonomie dan bij een meer harde franchise.

### **2.3 Autonomie binnen franchising**

De focus van studies naar autonomie binnen franchising heeft vooral gelegen op het proberen te begrijpen hoe het beste de balans opgemaakt kan worden tussen de autonomie van de franchisenemer en de uniformiteit die de franchisegever wil behouden (Pizanti & Lerner, 2003; Evanschitzky et al, 2016; Joharianzadeh et al., 2015). De meest prominente theorieën die dit vraagstuk behandelen zijn de *agency theory* en *resource-dependence theory* (Dada, 2018). De *agency theory* focust op de relatie tussen de franchisegever (opdrachtgever) en de franchisenemer (agent). Volgens deze theorie hebben de franchisegever en de franchisenemer niet altijd dezelfde doelen. Een franchisegever kan daarom het risico waarnemen dat een franchisenemer autonoom beslissingen gaat nemen die de belangen van de franchisegever schaden. Het gevolg van deze veronderstelling is dat de franchisegever bepaalde eisen gaat opleggen aan de franchisenemer om zijn eigen belangen te waarborgen (Paik & Choi, 2007). Volgens de *agency theory* proberen de franchisegever en de franchisenemer een balans te bereiken tussen de eisen die de franchisenemer moet opvolgen en de autonomie die de franchisenemer krijgt. De *resource-dependence theory* gaat uit van het principe dat de franchisegever en de franchisenemers wederzijds van elkaar afhankelijk zijn voor hun bedrijfsresultaat. Zo heeft de franchisegever de franchisenemer nodig voor kennis van de lokale markt en kapitaal. De franchisenemer heeft de franchisegever nodig voor een bewezen bedrijfsformule. Op deze manier ontstaat er een onderlinge afhankelijkheid die interessant is bij het onderzoeken van de balans tussen autonomie en afhankelijkheid (Dada, 2018; Paik & Choi, 2007).

Verschillende studies hebben deze balans tussen autonomie en afhankelijkheid onderzocht bij commerciële franchiseorganisaties. Pardo-del-Val et al. (2014) hebben dit onderzocht met een casestudy bij de computerdetailhandel. Zij stellen dat standaardisatie noodzakelijk is voor doelen als schaalvoordelen en merkimago. Franchisenemers mogen zich op andere variabelen, bijvoorbeeld het toevoegen van nieuwe producten, die deze doelstellingen niet ondermijnen wel lokaal aanpassen en zo autonomie behouden. Dant en Gundlach (1999) onderzochten dezelfde



balans bij fastfoodketens met een franchisestructuur. Voor dit onderzoek zijn 176 eigenaren en managers van lokale fastfoodketens geïnterviewd. Ze kwamen tot de conclusie dat autonomie en afhankelijkheid niet alleen maar tegenovergestelde concepten zijn (alleen hoog-laag combinaties, bij hoge autonomie ervaar je lage afhankelijkheid en vice versa), maar dat de combinaties hoog-hoog en laag-laag ook mogelijk zijn. Dit komt doordat de relatie tussen een franchisegever en een franchisenemer meerdere domeinen omvat. Op bepaalde domeinen kan een franchisenemer zich afhankelijk voelen en tegelijkertijd op andere domeinen autonoom. Dant en Gundlach vertellen dat franchisenemers over het algemeen een grote mate van autonomie in domeinen als lokale klantenservices en personeelsbeheer ervaren, maar meer afhankelijkheid in domeinen als marketing en prijsbepaling.

De focus op de balans tussen autonomie en afhankelijkheid laat echter nog een aantal vragen onbeantwoord. Larty en Hopkinson (2021) vragen zich af hoe de ervaring van autonomie is bij franchisenemers. Larty en Hopkinson hebben een eerste aanzet gegeven voor deze vraagstukken door een psychoanalytische verkenning te doen van de autonomie van franchisenemers. Ze stellen dat autonomie moet worden gezien als een verlangen dat gekarakteriseerd wordt door gebrek (*“lack and desire”*). Autonomie is als een tweesnijdend zwaard: enerzijds speelt het een belangrijke rol in het succes van de franchiseorganisaties, omdat autonomie een belangrijke motivator is en bron van voldoening voor franchisenemers. Anderzijds is autonomie ook een bron van spanning en angst omdat franchisenemers continu bezig zijn om zichzelf rond het construct autonomie te bouwen doordat ze dat verlangen hebben naar meer autonomie.

Larty en Hopkinson (2021) beschrijven vanuit de psychoanalytische benadering autonomie als een concept dat wordt gekarakteriseerd door zowel verlangen als gebrek. Het heeft daarmee twee kanten die zowel positieve als negatieve gevoelens kan oproepen bij de franchisenemer. Vanuit een organisatiewetenschappelijk perspectief is het daarom belangrijk om te begrijpen hoe deze gevoelens ontstaan bij de franchisenemer en hoe dit de relatie tussen de franchisenemer en franchisegever beïnvloedt. Er zijn verscheidene onderzoeken (o.a. Dant & Gundlach, 1999; Pizanti & Lerner, 2003) uitgevoerd met het doel om in beeld te brengen welke factoren de (perceptie van de) mate van autonomie beïnvloeden in de franchisestructuur. Deze bespreek ik hieronder.

## 2.4 Determinanten van autonomie

De factoren die de (perceptie van de) mate van autonomie beïnvloeden worden ook determinanten van autonomie genoemd. Dant en Gundlach (1999) identificeerden vier determinanten die voorspellende variabelen zijn van de perceptie van afhankelijkheid en het verlangen naar autonomie van de franchisenemers: 1) het ervaringsniveau van franchisenemer; 2) de mate van succes in het franchisesysteem; 3) concurrentie; en 4) het type eigendom (één of meerdere eenheden bij een eigendom).

Bij het ervaringsniveau van de franchisenemer betekent dit bijvoorbeeld dat hoe meer ervaring een franchisenemer heeft, hoe meer verlangen naar autonomie er is en hoe minder verlangen naar afhankelijkheid een franchisenemer ervaart. Stanworth (1995) constateert ook dat franchisenemers die al langer bestaan, meer weerstand bieden tegen het naleven van de richtlijnen van de franchisegever of het delen van informatie met hen. Dit kan komen doordat ze hun succes sneller aan zichzelf toeschrijven, en daardoor voelen ze zich autonomer en minder verplicht om de eisen van de franchisegever na te leven. Dit leidt op den duur weer tot sterkere autonomiegevoelens. De macht-afhankelijkheidstheorie van Emerson (1962) kan ook worden gebruikt om dit te verklaren: de ervaring die franchisenemers hebben, versterkt niet alleen hun vertrouwen, maar het vermindert ook de motivatie om te investeren in de franchisenemer-franchisegeverrelatie. Dit komt doordat de franchisegever steeds minder als relevante partner wordt gezien doordat de franchisenemer zelf succesvol is.

Ook bij Pizanti en Lerner (2003) is ervaring één van de determinanten van autonomie en controle. Zij hebben een onderzoek gedaan naar autonomie en controle bij een binnenlandse Israëlische hamburgerketen en twee internationale ketens met een franchisestructuur. De resultaten hebben geleid tot een model die vier aspecten van franchiserelaties met betrekking tot autonomie en controle illustreert: 1) franchiseconcept (eenvoudig/complex); 2) ketenomvang (groot/klein); 3) ketenleeftijd (oud/jong); 4) contractbereik (lang/kort). Het model is erop gericht om de verbanden tussen deze vier aspecten enerzijds en controle en autonomie anderzijds te onderzoeken. Autonomie heeft in het onderzoek van Pizanti en Lerner betrekking op besluitvorming van franchisenemers over lokale aanpassingen van diensten/producten, inrichting van de branche, reclame et cetera. Controle heeft in dit onderzoek betrekking op de activering van formele controlemechanismen zoals kwaliteitscontrole, filiaalinspectie et cetera.

Deze onderzoeken laten zien dat autonomie niet een opzichzelfstaand concept is, maar dat de ervaring van autonomie afhankelijk is van verschillende factoren. Het verschil met dit onderzoek is echter dat deze onderzoeken allen betrekking hebben op commerciële organisaties. Ze lichten niet toe hoe autonomie beïnvloed wordt bij een non-profitorganisatie.

## **2.5 Non-profitorganisaties**

De franchisestructuur komt namelijk ook voor bij non-profitorganisaties. Young (1989) legt uit dat de reden voor een franchisestructuur bij non-profitorganisatie is dat een organisatie lokaal georiënteerd kan blijven. Maar net als bij commerciële organisaties brengt deze lokale oriëntatie met zich mee dat zij ook op zoek moeten naar die balans tussen autonomie en afhankelijkheid. Onderzoek naar de ervaring van autonomie binnen een franchisestructuur bij een non-profitorganisatie is tot op heden naar mijn weten echter nog niet uitgevoerd. Wel is er onderzoek voor handen dat ingaat op de verschillen in benadering tussen commerciële organisaties en non-profitorganisaties. Daarnaast is er ook onderzoek uitgevoerd naar de ervaring van autonomie binnen non-profitorganisaties ten opzichte van andere organisaties.

Wat maakt een non-profitorganisatie anders dan een organisatie met een winstoogmerk? Hull en Lio (2006) presenteren drie punten waarop een non-profitorganisatie anders is: de visie, de financiële beperkingen en de strategische beperkingen. Non-profitorganisaties hebben over het algemeen in hun visie staan dat ze een zo groot mogelijke maatschappelijke verandering willen teweegbrengen. Bij het maken van beslissingen moet daarom ook gedacht worden aan de reikwijdte van de sociale impact. Het is dus lastig om de impact van een non-profitorganisatie te meten, omdat er subjectieve maatstaven zijn van succes. Daarnaast hebben non-profitorganisaties veel meer financiële beperkingen, omdat ze niet altijd met hun eigen diensten of goederen geld kunnen verdienen. Ze zijn vaak afhankelijk van subsidies van externe partijen, bijvoorbeeld van de overheid. Bovendien hebben non-profitorganisaties meer strategische beperkingen dan organisaties met een winstoogmerk: ze moeten rekening houden en verantwoording afleggen aan allerlei stakeholders zoals klanten, supporters, maar ook besturen en de noodzaak om te voldoen aan wettelijke en politieke mandaten. Unger (1991) legt nog de nadruk op dat de meeste non-profitorganisaties ook afhankelijk zijn van vrijwilligers en dat hier dus ook rekening mee moet worden gehouden. Hull en Lio vertellen dat deze drie punten niet absoluut zijn of zonder uitzondering, maar ze helpen wel om in te zien dat non-

profitorganisaties een veel complexer systeem van verantwoordelijkheden en beperkingen hebben dan organisaties met een winstoogmerk. Dit is ook interessant voor de manier waarop een non-profitorganisatie met een franchisestructuur omgaat met het zoeken naar de balans tussen autonomie en afhankelijkheid. Non-profitorganisaties hebben namelijk te maken met veel stakeholders waar ze rekening mee moeten houden.

In het kwalitatieve onderzoek naar interorganisatorische relaties binnen non-profitorganisaties van Tsisis (2009) komt het vraagstuk van autonomie en afhankelijkheid ook naar voren. Volgens Tsisis is een balans nodig tussen autonomie en afhankelijk voor het aangaan van interorganisatorische relaties. Een deel van de autonomie van een organisatie moet opgegeven worden, wil een organisatie een samenwerkingsrelatie aangaan. Dit verlies van autonomie kan volgens Tsisis gecompenseerd worden door de voordelen van een samenwerkingsrelatie. Verder worden deze relaties volgens Tsisis in stand gehouden door op interpersoonlijk niveau relaties aan te gaan en door positieve eigenschappen. Deze relaties worden negatief beïnvloed door persoonlijkheidsconflicten, waardeverschillen, uiteenlopende doelen etc. Xu en Kim (2021) hebben ook onderzocht hoe de autonomie van de individuele non-profitorganisatie het beste behouden kan worden. Het heeft namelijk wel voordelen om als non-profitorganisatie samenwerkingen aan te gaan, maar het kan er wel voor zorgen dat de autonomie van de organisatie wordt beschadigd. De resultaten van het onderzoek laten zien dat autonomie het best behouden kan worden door 1) een gevoel van vertrouwen en wederkerigheid met partnerorganisaties te behouden; 2) een specifieke administratieve rol van de organisaties vast te stellen; en 3) vooral op een strategische manier informele relaties aan te gaan met andere sector-overschrijdende organisaties.

## **2.6 Samenvatting**

Autonomie is een complex begrip. Binnen de organisatiewetenschappen wordt het concept autonomie op verschillende manieren gedefinieerd en gebruikt. Onderzoeken naar franchising stellen regelmatig het onderwerp autonomie ter discussie: wat is nu de optimale balans tussen autonomie en afhankelijkheid? Er wordt minder focus gelegd op de individuele ervaring van de franchisenemers, wat juist een interessant perspectief kan zijn om een rijker beeld van het concept autonomie te krijgen zeker als het gaat om een non-profitorganisatie met een franchisestructuur. Non-profitorganisaties moeten namelijk nog meer rekening houden met

stakeholders dan commerciële organisaties. Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan de wetenschap doordat voor het eerst het concept autonomie gekoppeld wordt aan een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur waarbij de focus ligt op de individuele ervaring van de franchisenemer.

## 3. Methodologie

### 3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die het best passend is voor dit onderzoek is kwalitatief, interpretatief onderzoek.

#### Kwalitatieve benadering

In dit onderzoek ben ik op zoek gegaan naar een diepere betekenis van het concept autonomie binnen een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur. Er is veel onderzoek gedaan naar autonomie (Ryan & Deci, 2002; Verhoest et al., 2004; Larty & Hopkinson, 2021), maar onderzoek naar autonomie in combinatie met een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur is naar mijn weten nog niet voorgekomen. Doordat autonomie bij dit onderzoek voor het eerst gecontextualiseerd gaat worden binnen een non-profitorganisatie en een soft franchisestructuur, heb ik gekozen voor een kwalitatieve benadering. Een kwalitatieve benadering stelt mij namelijk in staat om open te staan voor nieuwe ideeën, verbanden en concepten (Snape & Spencer, 2003). Deze nieuwe ideeën, verbanden en concepten heb ik geprobeerd te ontdekken door te focussen op de individuele ervaringen van autonomie van de coördinatoren, directeuren en bestuursleden. Kwalitatief onderzoek heeft als uitgangspunt dat er gekeken wordt door de ogen van de deelnemers (Bryman, 2012, p. 380). Bovendien is een kwalitatieve onderzoeker geïnteresseerd in hoe mensen naar de wereld kijken en hoe ze gebeurtenissen interpreteren en ervaren (Hignett & McDermott, 2015). Elk individueel perspectief van een medewerker van Stichting Present is anders en daarom kan er door de kwalitatieve benadering een rijker beeld ontstaan van het concept autonomie in combinatie met een non-profitorganisatie en een soft franchisestructuur.

#### Interpretatief paradigma

In dit onderzoek ben ik uitgegaan van het interpretatieve paradigma, omdat ik denk dat door deze benadering er een rijker en complexer beeld kan ontstaan van het concept autonomie. Het uitgangspunt van het interpretatieve paradigma is dat de realiteit subjectief is en dat deze verschilt van persoon tot persoon (Guba & Lincoln, 1994). Bovendien ontstaat begrip vanuit het eerstpersoonsperspectief en wordt kennis ontwikkeld over unieke gevallen (Boeije, 2014). Ik ben in dit onderzoek in gesprek gegaan met verschillende coördinatoren, directeuren en

bestuursleden van lokale stichtingen van Present over hun ervaring van autonomie en in elk gesprek was er de ruimte om te ontdekken waar de ervaring van autonomie door gekleurd werd. Het verhaal van de deelnemer stond hierbij centraal. Het was dan ook belangrijk dat ik niet zomaar een simplistische interpretatie gaf aan datgene wat de deelnemer zei, maar dat ik rekening hield met het perspectief van de deelnemer (Scotland, 2012). Om dit te waarborgen, probeerde ik zo veel mogelijk de antwoorden van de deelnemer kort samen te vatten zodat de deelnemer kon bevestigen of ik het goed begrepen had en ik vroeg door om nog beter begrip te krijgen van de situatie. Vervolgens kon ik mij bij de resultaten focussen op het in kaart brengen van de sociale wereld van de deelnemers en op deze manier kon ik de betekenis erachter blootleggen (Snape & Spencer, 2003). Ik kon de ervaring van autonomie beter begrijpen en linken aan de sociale wereld van de deelnemers. Het interpretatieve paradigma stelde mij dus in staat om diepere verbanden te leggen tussen het concept autonomie, non-profitorganisatie en soft franchisestructuur.

### Rol als onderzoeker

Omdat mijn onderzoek een interpretatieve benadering heeft, is het belangrijk dat ik goed heb nagedacht over de rol die ik als onderzoeker op mij heb genomen. Ik ken Stichting Present al enkele jaren doordat ik meerdere keren zelf als vrijwilliger meegedaan heb aan projecten. Alle keren vonden de projecten plaats via de lokale Stichting Present Utrecht. Hoewel ik niet in contact ben gekomen met de andere lokale stichtingen die ik heb gesproken, heeft deze ervaring met Stichting Present wel invloed gehad op de dataverzameling. Coördinatoren, directeuren en bestuursleden hebben aan mij gemerkt dat ik goed bekend ben met de organisatie. Dit heeft geleid tot meer herkenning, vertrouwen en openheid. Deelnemers waren altijd heel enthousiast als ze hoorden dat ik meerdere keren zelf vrijwilliger was geweest. Echter, deze ervaring van mij zorgde er wel voor dat deelnemers dachten dat ik op de hoogte was van bepaalde concepten en gebruiken van Stichting Present. Dit was niet altijd het geval. Ik vroeg dan om verduidelijking, maar het kan zijn dat ik hierdoor informatie heb gemist die wel relevant was. Daarnaast was ik me ervan bewust dat door deze interviews de deelnemers ook zijn gaan nadenken over de onderwerpen die ik aanstipte, terwijl zij daar zelf momenteel misschien niet mee bezig waren. Het feit dat ik interviews heb afgenomen, zorgde dat er bepaalde onderwerpen op de agenda zijn komen te staan bij Stichting Present. Tot slot, mijn ervaring met Stichting Present heeft ook invloed gehad op hoe ik de data analyseerde. Ik kon bepaalde verbanden sneller legger, doordat ik dingen zelf had meegemaakt als vrijwilliger. Dit maakte de analyse makkelijker voor mij. Tegelijkertijd legde ik misschien wel iets te snel verbanden of zag ik

verbanden tussen codes helemaal niet. Automatisch dacht ik toch terug aan mijn eigen ervaringen als vrijwilliger en dit kan ik per ongeluk meegenomen hebben in de analyse.

## **3.2 Dataverzameling**

De methode die ik heb gebruikt om mijn data te verzamelen is interviews afnemen. De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de maand mei van het jaar 2021. Voorafgaand aan deze maand zijn er echter al wel drie oriënterende gesprekken geweest, twee observaties en ik heb mij verdiept in verschillende documenten en de website. De drie oriënterende gesprekken hebben geholpen om mij verder te oriënteren op het onderwerp en om een beter beeld te krijgen van Stichting Present. Ik heb gesproken met twee coördinatoren van lokale stichtingen en met een regioadviseur van Stichting Present Nederland. Verder heb ik geobserveerd bij een vergadering van Stichting Present Nederland en bij een klankbordgroep vergadering van het project ‘Wij zijn Present’. De eerste observatie heeft mij geholpen om een beter inzicht te krijgen in Stichting Present Nederland: hoe liggen de verhoudingen en wat zijn de rollen van medewerkers van Stichting Present Nederland? De tweede observatie heeft mij geholpen om beter inzicht te krijgen in het project ‘Wij zijn Present’: hoe wordt er tot nu toe gekeken naar dit project, waar liggen de kansen en moeilijkheden? Tot slot heb ik om mij beter te verdiepen in Stichting Present vooral aan het begin van mijn onderzoek veel documenten gelezen en de website van Stichting Present grondig bekeken. Op deze manier heb ik een goed beeld gekregen van het reilen en zeilen van de organisatie. Vooral het document ‘Wij zijn Present’ heeft mij geholpen om inzicht te krijgen in specifiek mijn onderzoeksterrein. Geschreven documentatie is een goede bron van kennis voor een onderzoeker, omdat het een directe afspiegeling is van wat op een bepaald moment is gezegd of besloten (Bleijenbergh, 2013).

### Interviews

De dominante methode van dit onderzoek is interviews afnemen. Alle interviews heb ik afgenomen via Microsoft Teams. Vanwege COVID-19 was het niet mogelijk om fysiek coördinatoren, directeuren en bestuursleden van Stichting Present te spreken. Het doel van de interviews is om binnen het kader van het onderzoeksdoel aansluiting te zoeken bij de eigen beleving van de respondent (Plochg & Van Zwieten, 2007). Om aan te sluiten bij de beleving is het belangrijk dat het interview niet geheel van tevoren is gestructureerd, maar dat er genoeg ruimte is voor de respondent om te vertellen wat hij/zij wil vertellen. De interviews waren daarom ook semigestructureerd. Dit betekent dat ik als onderzoeker voor de interviews een



topic-lijst heb opgesteld met eventuele vragen die ik kan gaan stellen. Ik had de ruimte om de volgorde van de topics te veranderen, maar ik heb wel alle topics behandeld (Reulink & Lindeman, 2005). Deze topic-lijst heb ik opgesteld aan de hand van mijn theoretisch kader. Ik heb bijvoorbeeld op basis van mijn theoretisch kader bewust gekozen om te vragen naar de ervaring van autonomie, maar ook naar de ervaring van afhankelijkheid. Om de vragen nog meer aan te laten sluiten bij de belevingswereld van de medewerkers heb ik mijn topic-lijst daarnaast opgesteld aan de hand van de kennis die ik over Stichting Present had vergaard. Deze kennis kwam van de oriënterende gesprekken, observaties, documenten, maar ook door mijn gesprekken met mijn begeleider vanuit Stichting Present en de kennis die ik al had door zelf vrijwilliger te zijn geweest bij Stichting Present Utrecht. De topic-lijst heb ik als bijlage toegevoegd (bijlage 1).

Ik heb naast de oriënterende gesprekken, 16 deelnemers gesproken. Ik heb goed nagedacht over hoe ik van de 75 lokale stichtingen deelnemers ging selecteren zodat ze een goede weerspiegeling zijn van de variatie van de 75 lokale stichtingen. Ik had een overzicht van alle 75 lokale stichtingen ontvangen en bij dit overzicht waren de stichtingen verdeeld op basis van de leeftijd van een lokale stichting (3 categorieën: < 3 jaar, 4-8 jaar, > 8 jaar). Dit onderscheid is relevant voor de variatie van de lokale stichtingen, omdat leeftijd van een franchisenemer een determinant is van autonomie (Pizanti & Lerner, 2003). Ik heb toen gekeken of de lokale stichtingen nog op een andere manier onderverdeeld konden worden. Het viel mij op dat de begrotingen van de lokale stichtingen ook erg verschillend waren (tussen de 2.800,- en 246.000,- per jaar). Ook binnen dezelfde categorie leeftijd van lokale stichtingen zijn er verschillen qua begroting. Een lokale stichting die ouder is dan 8 jaar hoeft niet vanzelfsprekend een grote begroting te hebben en hetzelfde geldt voor een jongere stichting: die hoeft niet per se een kleine begroting te hebben. De grootte van de begroting van een lokale stichting maakt verschil in de manier waarop de werkzaamheden uitgevoerd worden. Lokale stichtingen gaan door de grootte van hun begroting anders om met tijd, geld en middelen. Dit is een relevant onderscheid voor de ervaring van autonomie, omdat de ervaring van autonomie ook te maken heeft met de manier waarop de franchisenemer keuzes mag maken over zijn werkzaamheden (De Spiegelaere et al., 2016).

Ik heb dus de lokale stichtingen opgesplitst op basis van leeftijd (< 3 jaar, 4-8 jaar, > 8 jaar) en begroting (klein, midden, groot). Uit elke gecombineerde categorie (dus bijvoorbeeld 4-8 jaar en een grote begroting) heb ik minstens 2 deelnemers gesproken. Behalve bij de categorie

jonger dan 3 jaar, omdat daar maar 2 stichtingen van zijn. Ik heb hier 1 stichting van gesproken. Op deze manier was ik ervan verzekerd dat de 16 deelnemers een goede weerspiegeling zijn van de variatie binnen de 75 lokale stichtingen.

Naast dat ik een goede onderverdeling wilde maken van de lokale stichtingen die ik sprak, heb ik ook nagedacht over welke medewerkers met welke functies ik wilde spreken. De medewerkers van lokale stichtingen bestaan altijd uit coördinatoren en bestuursleden. Daarnaast hebben enkele grotere stichtingen een directeur die meer verantwoordelijkheid draagt. Naast deze functies zijn er altijd nog vrijwilligers en een enkele stichting heeft administratieve medewerkers. Ik heb er bewust voor gekozen om coördinatoren, directeuren en bestuursleden te spreken. Zij dragen de meeste verantwoordelijkheden voor de lokale stichtingen en bovendien hebben zij ook de meeste kennis over de lokale stichting. Zij weten bijvoorbeeld hoe ze ten opzichte van Stichting Present Nederland staan. Administratieve medewerkers en vrijwilligers hebben hier minder kennis van. Ik heb van de 16 deelnemers 2 directeuren gesproken. Er zijn weinig lokale stichtingen met een directeur, dus daarom is 2 deelnemers hiervoor een goed aantal. Daarnaast heb ik de 14 deelnemers evenredig verdeeld: 7 coördinatoren en 7 bestuursleden.

### **3.3 Dataverwerking en data-analyse**

Wanneer ik een interview had afgenomen, ging ik dit interview zo snel mogelijk transcriberen. Elk opgenomen interview en transcript bewaar ik op dit moment op een veilige Europese server en ik zal dit na één jaar verwijderen. Hiervan zijn de deelnemers op de hoogte. Daarnaast heb ik bij de transcripten rekening gehouden met de anonimiteit van de deelnemers. Wanneer zij bijvoorbeeld spraken over hun eigen lokale stichtingen, heb ik dit als [naam lokale stichting] genoteerd. Bovendien hebben ze van mij een pseudoniem gekregen zodat ze niet meer herleidbaar zijn. Dit pseudoniem heb ik ook aangehouden in het resultatenhoofdstuk. Aan het begin van het interview heb ik verteld aan de deelnemers dat ik de gesprekken zou anonimiseren. Hierdoor konden ze openlijker met mij spreken over de moeilijkheden die ze ervoeren. Ze hoefden niet bang te zijn dat ze hier negatieve gevolgen van zouden ondervinden, omdat het niet naar hen terug te leiden is.

Na elk interview heb ik een memo geschreven met mijn gedachten over het interview en mijn rol als interviewer. Volgens Maxwell (2012) “legt een memo niet alleen mijn denken over het

interview vast, maar faciliteert ook zulk soort denken doordat het analytische inzichten stimuleert” (p. 107). Ik heb deze memo’s gebruikt bij de data-analyse om makkelijker verbanden te leggen. Nadat ik mijn eerste interview had afgenomen, ben ik direct begonnen aan de data-analyse en ik heb de data-analyse gecontinueerd naast het interviewen en transcriberen.

De transcripten zijn geanalyseerd en gecodeerd met het programma NVivo. Boeije (2014) geeft drie stappen voor coderen: open coderen, axiaal coderen en tot slot selectief coderen. Deze drie stappen heb ik gevolgd bij het analyseren van mijn data. Bij open coderen worden de transcripten en memo’s voorzien van een eerste code zodat de data gestructureerd kan worden. Het resultaat is een codeboom. Vervolgens wordt bij axiaal coderen de open codes gecategoriseerd (Boeije, 2014). Bij categoriseren wordt er gezocht naar patronen in de open codes (Savin-Baden & Howell-Major, 2013). Er wordt een omschrijving en afbakening gegeven van relevante begrippen/categorieën. Tot slot wordt bij selectief coderen verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën die ontstaan zijn bij axiaal coderen. Hiermee worden de bevindingen geïntegreerd en antwoord gegeven op de onderzoeksvraag (Boeije, 2014). Dit heeft bij mij geleid tot mijn definitieve codeboom die ik heb toegevoegd aan de bijlagen (bijlage 2).

## 4. Kwaliteitscriteria

In dit onderdeel ga ik dieper in op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. Het interpretatieve karakter van dit onderzoek maakt dat de kwaliteitscriteria van betrouwbaarheid en validiteit die meestal gebruikt worden bij positivistisch onderzoek minder geschikt zijn. De kwaliteitscriteria van *trustworthiness* sluiten beter aan doordat ze niet zoals betrouwbaarheid en validiteit uitgaan van één sociale realiteit, maar het is mogelijk dat er meerdere sociale realiteiten zijn (Bryman, 2012). De vier kwaliteitscriteria die de *trustworthiness* van dit onderzoek waarborgen zijn *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Lincoln & Guba, 1985; Bryman, 2012). Ik zal stap voor stap deze kwaliteitscriteria langsgaan en reflecteren hoe ik hiermee ben omgegaan in dit onderzoek.

### Credibility

*Credibility* verwijst naar de geloofwaardigheid van het onderzoek. Oftewel hoe geloofwaardig zijn de data, laten ze het juiste perspectief van de deelnemer zien? Is de interpretatie en weergave van de onderzoeker waarheidsgetrouw (Polit & Beck, 2008)? Om dit te waarborgen heb ik ten eerste tijdens de interviews vaak het verhaal van de deelnemer kort samengevat. Hierdoor konden de deelnemers bevestigen of mijn interpretatie juist was waardoor mijn interpretaties van de data geloofwaardiger zijn. Ten tweede heb ik de data getranscribeerd zodat ik later nauwkeurig na kon gaan wat de deelnemers vertelden. Ten derde ben ik bij het schrijven van de resultaten zo dicht mogelijk gebleven bij de antwoorden van de deelnemers. Bij de resultaten heb ik voornamelijk quotes neergezet en in mindere mate heb ik geparafraseerd. Hierdoor blijf ik dichter bij het perspectief van de deelnemers.

### Transferability

*Transferability* verwijst naar de overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek. In hoeverre kunnen de bevindingen van het onderzoek toegepast worden in een andere setting of groep (Houghton et al., 2013)? Kwalitatief onderzoek heeft echter de neiging om georiënteerd te zijn op de specifieke context en betekenis van de onderzochte groep (Bryman, 2012). Het doel is dus meestal niet om te generaliseren. Toch kan het helpen als onderzoekers voldoende informatie geven over de deelnemers en de context waardoor de lezer in staat is om zelf te beoordelen of de bevindingen overdraagbaar zijn (Cope, 2014). Ik heb dan ook mijn best gedaan om de lezer zo veel mogelijk informatie te geven door de context en deelnemers van

Stichting Present zo uitvoerig mogelijk te beschrijven en transparant te zijn over de keuzes die ik gemaakt heb.

### Dependability

*Dependability* verwijst naar de consistentie van de resultaten en daarmee ook de betrouwbaarheid van het onderzoek. Kunnen de resultaten van het onderzoek herhaald worden (Polit & Beck, 2008)? Hak (2004) beschrijft dat een manier om de herhaalbaarheid te vergroten is om enige vorm van standaardisering toe te passen. In mijn onderzoek komt dit tot uiting doordat ik de interviews op dezelfde manier heb uitgevoerd. Ik heb iedereen online gesproken via Microsoft Teams, ik heb alle interviews op dezelfde manier geïntroduceerd en afgesloten, en ik heb dezelfde topiclijst gebruikt zodat in elk interview dezelfde onderwerpen ter sprake zijn gekomen. Verder is elk interview opgenomen en getranscribeerd. Op deze manier is inzichtelijk op welke wijze ik de onderzoeksgegevens heb verkregen en zo zou het onderzoek herhaald kunnen worden.

### Confirmability

*Confirmability* verwijst naar de vraag of de onderzoeker kan aantonen of hij eerlijk is geweest. Het moet duidelijk zijn dat de onderzoeker niet persoonlijke waarden en meningen heeft meegenomen in het onderzoek (Bryman, 2012). Hoewel bij kwalitatief onderzoek objectiviteit niet te waarborgen en niet het doel is, is het wel van belang om hier als onderzoeker bewust van te zijn. Ik heb daarom ook kritisch gereflecteerd op mijn rol als onderzoeker. Dit is terug te lezen bij het hoofdstuk methoden, kopje onderzoeksstrategie.

## 5. Resultaten

In dit kwalitatieve onderzoek is gekeken naar hoe coördinatoren, directeuren en bestuursleden autonomie ervaren binnen de soft franchisestructuur van Stichting Present. Het analyseren van de interviews heeft geleid tot drie inzichten die laten zien hoe de ervaring van autonomie van franchisenemers beïnvloed wordt en hoe deze ervaring in verhouding staat tot een non-profitorganisatie en een soft franchisestructuur. De drie inzichten gaan over de kenmerken van lokale stichtingen, de soft franchisestructuur als uitdaging en de non-profitorganisatie als uitdaging. Elk inzicht is onderverdeeld in een aantal thema's.

### 5.1 Kenmerken van een lokale stichting

De onderstaande thema's beschrijven hoe de kenmerken van een lokale stichting van invloed zijn op de ervaring van autonomie van de deelnemers. Er wordt dieper ingegaan op de fase, organisatie en context van een lokale stichting.

#### Fase van lokale stichting

Ik heb in de gesprekken met de deelnemers gevraagd hoe ze kijken naar hun relatie met Stichting Present Nederland, maar ook met andere lokale stichtingen. Sommige deelnemers betrokken in hun antwoord hierop de fase van hun lokale stichting. Met fase doel ik op het punt waar de lokale stichting is met haar ontwikkeling: hoe groot is de stichting (afhankelijk van de grootte van de begroting en hoeveel projecten er gedraaid worden) en hoe oud is de stichting. Vaak gaat dit ook hand in hand: hoe ouder een stichting, hoe groter.

Deelnemers van stichtingen die nog niet zo ver zijn met hun ontwikkeling benoemden af en toe dat het feit dat ze zo klein zijn wel gevolgen had voor hoe ze omgaan met de kennis en projecten van Stichting Present Nederland en andere lokale stichtingen. Ik sprak met Eva over een project dat zij overgenomen had van een andere lokale stichting:

*Je ziet dat grotere stichtingen zoals Utrecht en Amsterdam makkelijker nieuwe projecten zelf op kunnen zetten. Terwijl kleinere stichtingen minder tijd hebben om dat allemaal uit te zoeken en dan helpt het als je wat meer begeleiding hebt en al een beetje van het netwerk gebruik kan maken.*

Eva vond het fijn dat zij begeleiding kregen van Stichting Present Nederland om projecten van andere lokale stichtingen over te nemen. Ze had zelf niet de tijd en de ruimte om dit op te zetten en daarom maakte ze wel dankbaar gebruik van de kennis die Stichting Present Nederland verspreidt. Ik vroeg aan Emma of ze ook wel eens projecten overnam van andere lokale stichtingen. Ze vertelde mij dat ze niet letterlijk projecten overnam, maar dat ze meer geïnspireerd werd. Daarnaast vertelde ze mij:

*Ik heb minder directe feeling met andere stichtingen, met name de grote, want ons functioneren is anders. De grote stichtingen hebben allerlei know-how in huis en nou ja, kunnen op allerlei vlakken uitpakken. Onze werkwijze doordat we klein zijn is toch wel anders. [...] Ik mis soms wel dat het bij ons ook niet zo kan zijn, je kan het niet altijd overnemen.*

Eva en Emma benadrukten allebei dat de werkwijze van hun lokale stichting anders is dan de werkwijze van grotere en oudere lokale stichtingen. Eva ziet hier de positieve kant van in: ze kan er gebruik van maken. Emma vindt het juist jammer dat ze niet alles zo kan overnemen, maar toch wordt ze er wel door geïnspireerd. Kleinere en jongere lokale stichtingen, ten opzichte van grotere en oudere lokale stichtingen, hebben over het algemeen meer behoefte aan begeleiding en inspiratie van Stichting Present Nederland. Dit komt doordat kleinere en jongere lokale stichtingen minder tijd en ruimte hebben om zelf te innoveren en nieuwe projecten op te zetten. Belangrijk detail is echter dat ze hier wel zelf voor kunnen kiezen. Ze hoeven niet meer begeleiding te krijgen van Stichting Present Nederland in vergelijking tot andere grotere en oudere lokale stichtingen, maar hier kunnen ze bewust voor kiezen. Zo wil Eva meer begeleiding, maar voor Emma is inspiratie voldoende.

Literatuur over franchisestructuren bij commerciële organisaties verbindt autonomie aan de fase van een franchisenemer. Dant en Gundlach (1999) constateren dat het ervaringsniveau van een franchisenemer een voorspeller is voor de mate van autonomie die ervaren wordt. Zij stellen dat hoe meer ervaring, hoe meer verlangen naar autonomie er is en hoe minder verlangen naar afhankelijkheid van de franchisegever. Pizanti en Lerner (2003) bespreken dat de ketenomvang (groot/klein) en de ketenleeftijd (oud/jong) ook determinanten zijn van de ervaring van autonomie van een franchisenemer. In tegenstelling tot deze literatuur denk ik niet dat de medewerkers van grotere en oudere lokale stichtingen meer autonomie ervaren dan de

medewerkers van kleinere en jongere stichtingen. Eva en Emma konden immers zelf kiezen hoe ze begeleiding wilden van Stichting Present Nederland. Medewerkers van grotere en oudere lokale stichtingen hebben dezelfde keuze om te bepalen op welke manier ze begeleiding willen van Stichting Present Nederland. Ik denk dat dit verschil met de literatuur komt doordat Stichting Present een non-profitorganisatie is en daardoor de *agency theory* minder opgaat. Vanuit de gedachte van de *agency theory* gaat de franchisegever bepaalde eisen opleggen aan de franchisenemer, omdat de franchisegever het risico wil beperken dat de franchisenemer autonoom beslissingen neemt die tegen de doelstellingen van de franchisegever ingaat (Paik & Choi, 2007). Bij een non-profitorganisatie zullen de franchisegever en de franchisenemer dezelfde doelen hebben: ze willen een maatschappelijke impact achterlaten. Hierdoor zal over het algemeen de franchisenemer meer autonomie ervaren, want er worden minder eisen gesteld. Dit komt omdat de franchisegever minder bang is dat de franchisenemer beslissingen neemt die tegen de doelen ingaat. Stichting Present Nederland hoeft niet bang te zijn dat de lokale stichtingen andere doelen hebben, daarom kunnen de lokale stichtingen ook meer losgelaten worden en hoeven er minder eisen gesteld worden.

Toch denk ik dat medewerkers van kleinere en jongere lokale stichtingen over het algemeen wel meer afhankelijkheid van Stichting Present Nederland ervaren, want ze hebben minder kennis en kunde dan de medewerkers van grotere en oudere lokale stichtingen en hierdoor zullen ze sneller Stichting Present Nederland om hulp vragen of inspiratie opdoen van andere lokale stichtingen. Kortom: de medewerkers van zowel kleine en jonge, en grote en oude lokale stichtingen ervaren beide genoeg autonomie om te kiezen in hoeverre ze afhankelijk willen zijn van Stichting Present Nederland. Echter, doordat een grotere en oudere lokale stichting meer ervaring heeft zullen de medewerkers over het algemeen minder afhankelijkheid van Stichting Present Nederland ervaren dan medewerkers van kleinere en jongere lokale stichtingen.

#### De organisatie van een lokale stichting

Toen ik de deelnemers sprak, kwam ik erachter dat de lokale stichtingen verschillend georganiseerd zijn. Er zijn lokale stichtingen met een betrokken bestuur, maar ook besturen op afstand. Er zijn lokale stichtingen met een directeur en zonder directeur. Sommige lokale stichtingen hebben veel coördinatoren in dienst en andere maar één coördinator. Zo vertelde Julia (bestuurslid) aan mij:



*Wij hebben een heel erg meewerkend bestuur, dat hebben we eigenlijk altijd gehad. We begrepen ook van voordat ik er kwam. Er zijn Presentbesturen die wat meer op afstand zijn en alles door het team laten uitvoeren zeg maar. Maar wij hebben van begin af aan altijd wel heel erg geprobeerd om mee te doen en mee te denken. In ieder geval niet alleen mee te denken, maar ook mee te doen. Ik vind dat zelf leuker en ja, de uren van zo'n coördinator zijn toch beperkt. Als zij die taken er allemaal bij zou hebben, dat gaat gewoon niet.*

Bij haar lokale stichting zijn de bestuursleden erg betrokken bij de coördinatoren. Ze doen het echt met elkaar. Bij Piet (bestuurslid) gaat het er anders aan toe:

*Ik wil me echt niet met de dagelijkse gang van zaken bemoeien, dat moet de algemeen coördinator doen. Die is daar verantwoordelijk voor, als die problemen heeft, dan zijn wij er als bestuur om daarin ook te helpen, ondersteunen, faciliteren.*

Piet is in vergelijking met Julia veel meer een bestuurder op afstand. Stichting Present Nederland laat de bestuursleden van lokale stichtingen zelf kiezen hoe ze invulling geven aan hun rol als bestuurslid. Hierdoor kunnen Julia en Piet beide autonomie ervaren, terwijl ze wel op verschillende manieren in relatie staan tot hun coördinatoren. Autonomie wordt namelijk ervaren wanneer je gedrag in overeenstemming is met wat je zelf wil (Ryan & Deci, 2002). Bovendien ligt de autonomie die Piet en Julia ervaren in lijn met een definitie van autonomie van Verhoest et al. (2004): de beslissingsbevoegdheid voor de manier van besturen. Piet en Julia ervaren allebei de bevoegdheid om zelf te beslissen hoe ze besturen. Voor een franchisegever moet er altijd een bepaalde mate van uniformiteit zijn bij de franchisenemers (Colla et al., 2018), maar blijkbaar is het voor Stichting Present Nederland niet nodig dat de manier van besturen gestandaardiseerd moet worden. Daar waar de doelstellingen van een franchiseorganisatie niet ondermijnd worden, mag een franchisenemer over het algemeen zelf keuzes maken (Pardo-del-Val et al., 2014). De doelstellingen van Stichting Present kunnen dus nog steeds behaald worden zonder dat de manier van organiseren hetzelfde is.

Naast dat er verschillen zijn in hoe de besturen zich verhouden tot de coördinatoren, zijn er ook verschillen in hoeveel coördinatoren er werken en hoe die zich tot elkaar verhouden. Tessa, die werkt als enige coördinator, vertelde mij het volgende erover:

*Nou de vrijheid, dat vind ik heel positief, gewoon ik kan mijn eigen uren indelen. En ik heb 14 uur in de week en ik kan gerust ene week 28 uur werken en de andere week vrij nemen, hè, even extreem gesproken. Dus dat is heel mooi. Tegelijkertijd is dat ook wel, ja, lastig, want ik ben de enige, dus kijk die 28 uur werken zou wel lukken. Maar die week vrij nemen, dat lukt niet, want je blijft je telefoontjes krijgen en verantwoordelijk zijn. En ja, dan vind ik het best wel lastig soms dat ik de enige in [plaatsnaam] ben. En niemand naast me heb om even mee te sparren of af en toe eventjes het werk aan over te dragen. [...] Maar ik vind de werkdruk wel gewoon vrij hoog. Omdat je de enige bent en de verantwoordelijke, en ik voel me dan wel heel verantwoordelijk wat er hier in [plaatsnaam] gebeurt.*

Tessa mag helemaal zelf beslissen hoe ze alles indeelt: ze ervaart hierdoor vrijheid en verantwoordelijkheid. Ze vindt dit echter niet altijd even leuk, want de werkdruk is hierdoor ook hoog. Emma, die ook in haar eentje coördinator is, vindt de werkdruk ook te hoog, omdat alles op haar schouders terecht komt:

*Ik merk wel dat ik het soms lastig vind dat je alles maar moet kunnen als algemeen coördinator van een kleine stichting. Ja, ik heb niet iemand naast mij die heel handig is met computer bijvoorbeeld. Nou ja, dat is wel is iets wat ik mis. Ik voel me soms te veel een duizendpoot moeten zijn.*

Emma heeft net als Tessa ook geen andere coördinator om op terug te vallen. Ze moet alles zelf kunnen. Nina werkt wel samen met een andere coördinator en zij helpen elkaar regelmatig:

*Nee we hebben een duidelijk onze eigen werkzaamheden. Ik doe de interne zaken en collega doet de externe zaken. Maar we hebben wel elkaars steun nodig voor, ja we willen ook wel op één lijn blijven zitten. Wat doorgaans wel goed gaat. Ik heb daar wel afstemming voor nodig.*

Nina heeft wel haar eigen taken, maar ze moet dit veel meer afstemmen met haar collega. Bij Jaaps (bestuurslid) lokale stichting vullen de twee coördinatoren elkaar ook perfect aan: de één is een organisatiecoördinator en de andere een dieselpjectcoördinator. De één organiseert alles heel goed en de ander zorgt voor de juiste energie, zij ging echt aan de slag. Ze hadden elkaar nodig om de lokale stichting goed te laten draaien.

De deelnemers bespraken met mij enerzijds de manier waarop zij hun werkzaamheden inrichten en anderzijds in hoeverre ze daarin nog moeten afstemmen met andere collega's. Dit gaat eigenlijk over de vraag in hoeverre ze *job autonomy* ervaren. Hackman en Oldham (1980) benadrukken dat bij *job autonomy* het individu vrijheid en onafhankelijkheid heeft om het werk te plannen. De Spiegelaere et al. (2016) voegen hierbij nog aan toe dat werknemers ook mogen bepalen wanneer ze starten en stoppen met werken en waar ze werken. Tessa en Emma hebben in vergelijking tot Nina en de coördinatoren van Jaap een hogere mate van autonomie, want ze hebben meer vrijheid en onafhankelijkheid doordat ze minder hoeven af te stemmen met collega's. Hier ondervinden ze zowel voordelen als nadelen aan. *Job autonomy* kan dus zowel negatieve en positieve kanten hebben (Kubicek et al., 2017; Lu et al., 2017). Nina ervaart ook *job autonomy* doordat ze haar eigen werkzaamheden heeft en daar zelf over mag beslissen, maar ze blijft wel in kleine mate afhankelijk van haar collega, omdat ze op één lijn willen blijven zitten. Ze levert een klein beetje van haar autonomie in. Tsasis (2009) benadrukt dat het inleveren van autonomie voor een samenwerking voordelen heeft. Volgens Tsasis is het dus waard om op autonomie in te leveren. In het geval van lokale stichtingen van Stichting Present denk ik dat dit waar is: de werkdruk bij Tessa en Emma is erg hoog en deze zou verminderd kunnen worden wanneer ze er niet alleen voor staan, oftewel inleveren op autonomie.

De organisatie van lokale stichtingen krijgt dus op verschillende manieren invulling (bestuur wel of niet betrokken, hoe de coördinatoren ingezet worden). Stichting Present Nederland heeft dus over de organisatie van een lokale stichting in beperkte mate of zelfs geen zeggenschap. Dit heeft als gevolg dat medewerkers van lokale stichtingen autonomie ervaren, want ze krijgen immers vrijheid van de franchisegever over de manier van organiseren. Dit ligt ook in lijn der verwachting, want Stichting Present heeft een soft franchisestructuur. Bij een meer softe franchisestructuur hebben franchisenemers veel vrijheid ten opzichte van de franchisegever (Annaars, 2021). Dit wil alleen niet zeggen dat elke medewerker van een lokale franchise ook dezelfde mate van autonomie ervaart. Dit werd duidelijk doordat de coördinatoren verschillende ervaringen met mij deelden. De ervaring van autonomie gaat dus enerzijds over de relatie tussen de franchisegever en de franchisenemers, maar ook over de onderlinge relatie tussen de medewerkers van lokale stichtingen.

### Context van lokale stichting

Deelnemers gaven aan dat de lokale context van hun stichting ervoor zorgde dat ze minder de adviezen van Stichting Present Nederland opvolgden, maar meer keuzes maakten die het best pasten bij hun lokale stichting. De lokale context gaat dan bijvoorbeeld over hoeveel kerken er aanwezig zijn, wat voor mensen er wonen (zijn er bijvoorbeeld veel studenten), hoe verstedelijkt het gebied is etc. Stichting Present kan dan wel een advies geven, maar als dit advies niet past in de context dan weken de deelnemers hier gerust vanaf. Lotte vertelde hierover:

*Wat ik wel mis: de context waarin we hier zitten, daar heeft Present Nederland niet zo veel zicht op denk ik. We krijgen soms wel adviezen waarvan ik denk: ja, dat helpt hier niet. Dat werkt misschien in Friesland of in Amersfoort, maar niet hier.*

Emma besprak dit ook tijdens het interview: *“Je mag wel aangeven dat het per regio wel verschillend is, hier werkt het misschien beter door vrijwilligers meer te benaderen, in andere regio's werkt het misschien juist wel heel goed zoals ze het bij Present Nederland aangeven”*.

Tom benadrukte dat een lokale stichting met een agrarische omgeving echt een andere aanpak vraagt dan een meer verstedelijkte stichting. Piet gaf het voorbeeld dat tuinprojecten bij zijn lokale stichting niet goed uit de verf kwamen doordat mensen daar denken: *“Ik ga toch geen tuintje neerzetten: ik moet mijn auto kwijt”*. Piet voelde de vrijheid om Stichting Present Nederland niet op te volgen met dit tuinproject doordat het niet past bij zijn lokale context.

De deelnemers ervoeren de vrijheid om af te wijken van de adviezen van Stichting Present Nederland, omdat de context van hun lokale stichting belangrijker was dan het opvolgen van advies.

Door deze lokale context kan ik een beter begrip ontwikkelen over hoe autonomie in verhouding staat tot de soft franchisestructuur. Een soft franchisestructuur geeft namelijk lokale franchisenemers het recht om op bepaalde gebieden eigen keuzes te maken. Uit de antwoorden van de deelnemers blijkt dat ze door de lokale context vinden dat ze zelf beslissingen mogen maken die het beste passen bij hun lokale stichting. Ze ervaren door de lokale gerichtheid van de soft franchisestructuur autonomie. Dit sluit goed aan bij het onderzoek van Young (1989). Hij legt uit dat de reden voor een franchisestructuur bij een non-profitorganisatie is dat de organisatie lokaal georiënteerd kan blijven. Bij Stichting Present geldt dit daarnaast ook nog andersom: deze franchisestructuur wordt in stand gehouden doordat medewerkers keuzes

mogen maken die passen bij de lokale context. De ervaring van autonomie van de medewerkers door de lokale context maakt daarom ook mogelijk dat de franchisegever niet te veel controle krijgt. De soft franchisestructuur blijft soft door de lokale gerichtheid.

## 5.2 Soft franchise als uitdaging

De onderstaande thema's beschrijven op welke manier de soft franchisestructuur invloed heeft op de ervaring van autonomie van de deelnemers. Er wordt dieper ingegaan op de duidelijkheid van de structuur, het volgen of negeren van de richtlijnen en de verbondenheid tussen de franchisegever en de franchisenemers.

### De structuur is heel duidelijk of toch nog vaag

Ik ben met deelnemers in gesprek gegaan over de soft franchisestructuur. Ik vroeg aan ze wat ze merkten van deze soft franchisestructuur. Het viel me op dat er verschillend gereageerd werd op deze structuur. Sommige deelnemers vonden de structuur heel helder en andere deelnemers vonden het toch nog vaag. Hans vond de soft franchisestructuur erg helder en hij was er blij mee:

*Dus er wordt niet gedomineerd, er wordt aangeboden wat er is, en er is geen verplichting om af te nemen en dus die kaders zijn soft: om het maar zo te zeggen. En dat past heel goed bij ons en ik denk ook dat het heel goed past bij een zelfstandig model. Een stichting is per definitie een zelfstandige juridische entiteit, met eigen bestuurders, en eigen verantwoordelijkheid. Die kan je niet verschuilen achter een verantwoordelijkheid van Present. Als ik aangesproken word op mijn verantwoordelijkheid als bestuurder in die stichting, kan ik niet zeggen: ja, dat heb ik gedaan omdat iemand van Present Nederland dat vroeg. Dat kan niet! Dus euh, de juridische vorm vraagt er ook aan, dat je een zekere mate van mandaat hebt, dan moet je je ook zo gaan gedragen. En dan past een soft franchise wat mij betreft prima bij. Dus ik ben daar helemaal happy mee, ik zou het niet anders willen denk ik.*

Hans legde heel goed uit waarom een soft franchisestructuur soft is. Een lokale stichting heeft een eigen zelfstandige juridische entiteit. Dit betekent dat Stichting Present Nederland over veel zaken, zoals bijvoorbeeld of een lokale stichting een advies overneemt, geen zeggenschap heeft.

Hans heeft een eigen beslissingsbevoegdheid over zijn lokale stichting. De wijze waarop Hans de verhouding tussen zijn lokale stichting en Present Nederland ervaart, lijkt op de omschrijving van autonomie door Verhoest et al. (2004). Zij spreken over autonomie als enerzijds een beslissingsbevoegdheid over de manier van managen en beleid. Hans ervaart dus autonomie in de vorm van macht over een beslissing over zijn lokale stichting. Anderzijds spreken ze over autonomie als de onafhankelijkheid van externe partijen. Verhoest et al. splitsen dit op in financiële, juridische, structurele en interventionele autonomie. Hans spreekt over de verantwoordelijkheid die hij heeft over zijn eigen stichting (structurele autonomie) en over de juridische vorm van Stichting Present (juridische autonomie). Hans ervaart duidelijkheid over de invulling van de soft franchisestructuur en daardoor kan hij autonomie ervaren in de vorm van beslissingsbevoegdheid, en juridische en structurele autonomie. Dit betekent echter niet dat elke deelnemer die ik gesproken heb duidelijkheid ervaart over de soft franchisestructuur. Laura benoemde de verschillen die er zijn:

*Er zijn allerlei handleidingen opgesteld: aan de ene kant voor Present Nederland en aan de andere kant voor de lokale stichtingen. En dan zie je dus al direct dat daar dan al de onduidelijk bestaat. Dat de ene stichting zegt: ik vind het allemaal wel duidelijk genoeg en wat Present Nederland doet is helemaal top. Terwijl de andere stichtingen zijn: van ja, nee, we hebben toch wel wat andere behoeftes en verwachtingen. En ik denk dat die eerst nog goed in kaart gebracht moeten worden, voordat je eigenlijk echt goed verder met elkaar kunt.*

Laura merkt dat er heel verschillend wordt gedacht over de rolverdeling tussen de lokale stichtingen en Stichting Present Nederland. Er zijn medewerkers die het allemaal wel duidelijk vinden, Hans valt daar onder, en er zijn medewerkers die nog helemaal niet helder hebben wat nu de behoeftes en verwachtingen zijn ten aanzien van de soft franchisestructuur. Toen ik Laura verder vroeg naar wat ze merkte van de soft franchisestructuur kwam ze met dit antwoord:

*Nou ja, niet zo heel veel, maar als je wat merkt, dat het voornamelijk gewoon zoeken is natuurlijk, hè die is natuurlijk niet, die structuur is niet heel duidelijk vastgelegd nog. Want volgens mij is juist het idee, dat het in de toekomst juist wel vastgelegd moet worden, dat is ook wel iets wat ik met [regiocoördinator] nog over had. Van ja, we zouden wel moeten kijken om daar de benodigde documenten voor op te stellen. Dus ja,*

*juist omdat daar dus zo veel onduidelijkheid over is nog, wekt dat natuurlijk alleen maar vragen op.*

Op dit moment is er voor Laura veel onduidelijk. Ze weet niet goed hoe ze zich moet verhouden tot Stichting Present Nederland, want volgens haar is er nog niet veel vastgelegd. Laura wil graag dat alles rondom de soft franchisestructuur vastgelegd wordt zodat ze weet waar ze aan toe is. Niet iedereen vindt dit echter nodig. Toen ik aan Jaap vroeg hoeveel zeggenschap Stichting Present Nederland volgens hem heeft, kon hij me dat niet goed vertellen: *“Ik weet niet hoe het formeel is vastgelegd”*. In tegenstelling tot Laura had hij daar echter geen probleem mee. Hij vond het wel prima zo. Er was nog nooit discussie geweest over dit punt: *“Ik heb me geen enkele keer geremd gevoeld door iets wat wij deden en dat dat dan door het landelijke zou worden teruggefloten”*. Jaap ervaart de ruimte om te doen wat hij het beste vindt voor zijn lokale stichting ondanks dat hij niet weet hoe de soft franchisestructuur formeel is vastgelegd.

McKinsey en Company (2013) bespreken dat elke franchisenemer binnen bepaalde afgesproken grenzen moet blijven. Bij Stichting Present zijn deze afgesproken grenzen niet voor iedereen duidelijk. Laura gaf aan dat er wel handleidingen waren voor Stichting Present Nederland en de lokale stichtingen. Blijkbaar zijn deze handleidingen voor haar niet helder genoeg: ze wil dat de soft franchisestructuur nog meer in detail uitgewerkt wordt. Voor haar is het dus ook moeilijk om te zeggen hoe ze autonomie ervaart. Ze weet niet goed hoe ze zich verhoudt tot Stichting Present Nederland; hoe (on)afhankelijk is ze? Ze weet ook niet wat haar beslissingsbevoegdheid is. Zoals ik al besproken had, was dit bij Hans wel helder: hij ervaart een hoge mate van autonomie. Jaap heeft dezelfde ervaring als Hans ondanks dat hij niet weet hoe de soft franchisestructuur is vastgelegd. Binnen de soft franchisestructuur is het dus mogelijk dat franchisenemers een verschillende kijk hebben op de organisatiestructuur en dat dit dus ook invloed heeft op hoe ze autonomie ervaren.

### Volgen of negeren van richtlijnen

Met de deelnemers heb ik het gehad over de richtlijnen van Stichting Present Nederland, ook wel de Presentformule genoemd, en in hoeverre ze zich daaraan vasthouden en hoe Stichting Present Nederland dit controleert. Deelnemers gaven aan dat ze het belangrijk vinden om de richtlijnen te volgen, maar zodra het niet meer goed uitkomt, wijken ze hier ook makkelijk vanaf. Zeker door COVID-19 zijn deelnemers niet altijd meer de richtlijnen gaan volgen. Ze gaven aan dat ze afhankelijk van Stichting Present Nederland zijn als het gaat om het faciliteren

van de richtlijnen. Zo gaf Hans het volgende antwoord toen ik aan hem vroeg waarover Stichting Present Nederland volgens hem zeggenschap heeft: “*Over de formule, de formule bepalen zij*”. Officieel is het wel de bedoeling dat ze de richtlijnen helemaal volgen, maar de deelnemers voelden de vrijheid om dit ook niet te doen. Eva vertelde mij het volgende over de Presentformule:

*De Presentformule, het zijn niet echt eisen, in de zin van dat je eraan, dat je wordt beoordeeld of je het wel of niet goed doet. Maar dat het meer soort van richtlijnen zijn van hé, dit is gewoon de manier hoe wij werken en zo werkt het gewoon heel lang heel goed. En als iets misgaat dan is het ook heel vaak omdat je die niet volgt. Dus het is meer denk ik, en dat gaat vooral over die 7 stappen van Present en daar tijdens de training werd daar best wel veel nadruk op gelegd, dat dat belangrijk is. En tegelijkertijd komt het ook heel veel terug op andere momenten en ook soort van het gesprek daarover: hé de 7 stappen, zijn die nog wel goed? Welke stappen kunnen we misschien vernieuwen? Dus ja en dat is wel een beetje soort van de kern van Present en zolang dat, en dat is niet een eis, maar een soort van, als je daar niet meer in gelooft, dan moet je wel even goed met elkaar gaan praten.*

De Presentformule wordt niet als eis gesteld, maar er wordt wel vaak op teruggekomen. In principe heeft een medewerker de vrijheid om het niet helemaal te volgen, maar eigenlijk is het wel de bedoeling en als je het zelf niet opvolgt, dan gaat er ook vaak iets mis. Levi sprak met mij als volgt over de Presentformule:

*Ze hebben dus die 7 stappen, die we dus bij elke project of klus willen volgen. Dat is in principe de presentformule en daar houden we ons aan. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat dat op een rigide manier gebeurt, bijvoorbeeld in corona tijd, ja moest alles anders. Hè, want onderdeel van die 7 stappen is dat je op bezoek gaat bij degene aan wie je hulpverlenent. Nou, dat is dus al lastig. Werken met groepen, nou dat is ook lastig als je allemaal 1,5 meter afstand moet houden. Dus dat soort dingen is in coronatijd zijn we daar wel behoorlijk vanaf geweken, dat moest wel. Heb je daar dan een goede reden voor en het is ook wel de bedoeling, dat als de zaken weer normaliseren dat we dat dan ook weer meer centraal stellen in onze werkwijze. Ja, dus dat is een belangrijke.*



Levi vindt het dus belangrijk om deze Presentformule te volgen, maar dit lukte gewoon niet altijd in coronatijd. Maar als alles weer normaal is, dan is het wel de bedoeling om dit weer te gaan volgen. Emma noemde ook tegen mij dat zij niet altijd de Presentformule volgde, in tegenstelling tot Levi vindt ze dit soms ook wel prima. De Sinterklaasactie (een actie waarbij ze niet helemaal de Presentformule volgde) werkte goed en ze wil dit niet per se veranderen. Tessa probeert zich wel goed aan de Presentformule te houden:

*En ik vind de vrijheid die we dan hebben ook wel weer heel fijn. Maar ik probeer wel echt de Presentvisie, hè, werken met groepen en werken vanuit aanbod van vrijwilligers, om dat wel echt aan te houden in de werkwijze. Dat maakt je ook uniek binnen [plaatsnaam], waarin al veel meer andere dingen gebeuren.*

Ze ervaart vrijheid om te doen wat ze wil bij de lokale stichting, maar ze vindt het wel fijn om zich te houden aan de Presentvisie, omdat dat hen uniek maakt.

Bij Stichting Present is het dus mogelijk om zelf een keuze te maken om de richtlijnen van de franchisegever te volgen of te negeren. Over het algemeen zullen de franchisenemers ervoor kiezen om wanneer dat mogelijk is de richtlijnen te volgen. Ze halen hier namelijk meestal voordeel uit. De *resource-dependence theory* is een interessante theorie om naast deze resultaten te leggen. Om een zo groot mogelijk bedrijfsresultaat te halen zijn de franchisegever en de franchisenemers afhankelijk van elkaar. Het gevolg is dat er een balans wordt gezocht tussen autonomie en afhankelijkheid (Dada, 2018; Paik & Choi, 2007). Deze balans ligt bij een profitorganisatie anders dan bij een non-profitorganisatie. Het bedrijfsresultaat van Stichting Present heeft een maatschappelijke waarde in tegenstelling tot een profitorganisatie die winst als doel heeft. Stichting Present Nederland is door dit maatschappelijke doel veel meer afhankelijk van lokale franchisenemers dan profitorganisaties van hun lokale franchisenemers. Bij een profitorganisatie betaalt de franchisenemer in ruil voor het recht van de franchise, maar als ze zich niet houden aan bepaalde richtlijnen en regels dan vervalt heel makkelijk het recht van de franchisenemer. Bij Stichting Present ligt dit wat ingewikkelder, want Stichting Present wil het liefst alle franchisenemers behouden, omdat ze die maatschappelijke impact zo belangrijk vinden. De religieuze identiteit van Stichting Present geeft een belangrijke sturing aan deze gevoelde noodzaak tot maatschappelijke impact. Stichting Present wil graag de persoon Jezus Christus volgen door de waarden dienstbaarheid en gelijkwaardigheid in de praktijk te brengen. Stichting Present wil uiteindelijk een beweging op gang brengen waarin

deze waarden de norm zijn. Dit betekent dat Stichting Present Nederland veel minder harde eisen kan stellen, want Stichting Present Nederland wil het liefst dat zo veel mogelijk franchisenemers meedoen ondanks dat deze franchisenemers misschien niet alles op de goede manier uitvoeren. Uit de resultaten blijkt ook dat Stichting Present Nederland veel minder harde eisen kan stellen, want de franchisenemers hebben de keuze om de richtlijnen wel of niet te volgen. Stichting Present Nederland staat in dienst van de lokale stichtingen. Bij een profitorganisatie staat de franchisegever veel minder in dienst van de franchisenemers; de franchisenemers hebben hierdoor ook minder rechten. Bij Stichting Present hebben de franchisenemers veel meer rechten doordat Stichting Present een maatschappelijke impact wil hebben. Dit heeft als gevolg dat de franchisenemers ook een hogere mate van autonomie ervaren.

#### Verbonden met elkaar

Bij de soft franchise organisatiestructuur heb je te maken met een franchisegever en verschillende franchisenemers. Deze structuur maakt dat een franchisenemer niet de enige is, maar dat er andere franchisenemers zijn en bovendien er een franchisegever is waar bepaalde afspraken mee zijn gemaakt en waar rekening mee moet worden gehouden. Een franchisenemer begeeft zich in een netwerk. De deelnemers spraken met mij over deze verbondenheid en welke implicaties deze verbondenheid heeft. Sifra verwoordde het als volgt: *“We zijn niet voor niks onderdeel van een groter geheel. Het is voor je uitstraling, uniformiteit, herkenbaarheid, visitekaartje is het gewoon super belangrijk denk ik”*. Als netwerk straal je volgens Sifra iets uit naar de buitenwereld. Pardo-del-Val et al. (2014) benoemen dit de standaardisatie binnen een franchisestructuur. Een uniform netwerk is nodig om een goed merkimage en schaalvoordelen te krijgen. Pardo-del-Val et al. brengen dit in verband met de zoektocht die er is naar de balans tussen autonomie en afhankelijkheid. Voor de standaardisatie moet een deel van de autonomie opgegeven worden om er voordelen uit te behalen. Lotte vertelde tegen mij waarin ze afhankelijk is:

*We zijn natuurlijk wel afhankelijk in die zin gewoon de infrastructuur die er staat, aan ICT, aan, ja, allerlei landelijke acties die present doet, die ook van toepassing zijn, stukje financiering, daar doet Present Nederland al best veel in. Afspraken met grote bedrijven, daarin zijn we wel afhankelijk denk ik. En ook qua kennis en know-how.*

Doordat Stichting Present een franchisestructuur heeft, zijn de franchisenemers op bepaalde gebieden afhankelijk van het netwerk. Voor Lotte is dit niet nadelig, maar juist erg fijn dat ze gebruik kan maken van de kennis en acties van anderen. Tzasis (2009) benoemt dit ook in zijn artikel: het gevolg van het aangaan van een relatie is de vermindering van autonomie. Hij vertelt hierbij ook dat dit ook voordelen oplevert voor de organisatie, wat ook uit mijn huidige resultaten naar voren komt. Jet en Sarah vertelden hierover. Jet:

*Het grote voordeel is dat je een netwerk bent. Je bent niet, dat zeggen we ook tegen elkaar, en dat zeggen we ook in al die trainingen. Als je dus gaat uitleggen: je komt bij bedrijven, je bent geen klein duimpje. Nee, je bent een stichting, een landelijke organisatie met meer dan 75, ik geloof dat het nu 75, ik zeg altijd: meer dan 70 stichtingen, verdeeld over meer dan 130 gemeentes. Dat is Present. Dus dat is niet klein.*

Sarah:

*En als bijvoorbeeld die grote partnerships afgesloten worden, ja dat is fantastisch, en dan kun je ook een krachtigere vuist maken naar grotere organisaties en naar lobby, naar sociale zaken of waar je geld van moet krijgen. Dat je kan zeggen van: we zitten op 75 plekken in Nederland en we bedienen ze lokaal, wat die lokale organisatie, omgeving of gemeente nodig heeft, bewoners nodig hebben. En dat is denk ik de kracht van Present.*

Volgens Jet en Sarah zorgt de verbondenheid met elkaar ervoor dat ze makkelijker deals kunnen sluiten met bedrijven, omdat ze een groot netwerk zijn. Er zijn voordelen te behalen door in een netwerk verbonden te zijn. Tegelijkertijd gaf Jet ook aan mij aan dat ze zich ook geremd voelde door het netwerk. Ze konden niet verder als lokale stichtingen met bepaalde innovaties, omdat andere stichtingen achterbleven. Jet moest inleveren op een deel van haar autonomie doordat ze verbonden is binnen de soft franchisestructuur met andere lokale stichtingen. Larty en Hopkinson (2021) benoemen dat dit gebrek aan autonomie ook gepaard zal gaan met een verlangen naar nog meer autonomie. Jet vertelde dat ze het soms echt wel zat was dat ze zo geremd werden, maar dit betekende voor haar niet dat ze het netwerk los wilde laten. Dus er was bij Jet verlangen naar meer autonomie, maar ze wilde tegelijkertijd die verbondenheid behouden. Ik denk dat deze ogenschijnlijke tegenstelling kan komen doordat Stichting Present een non-profitorganisatie is. Stichting Present wil een maatschappelijke impact achterlaten. Jet

heeft hetzelfde doel voor haar lokale stichting, maar ze wil ook dat andere lokale stichtingen dit bereiken. Alleen binnen het netwerk van een soft franchisestructuur kan de maatschappelijke impact zo groot mogelijk worden. Tegelijkertijd is het wel belangrijk dat Jet autonomie kan behouden, want zo kan ze op lokaal niveau de beste beslissingen nemen. Terugkijkend naar de citaten van de deelnemers kom je er dan ook achter dat het mogelijk is om zowel autonoom als verbonden te zijn: de afhankelijkheid binnen het netwerk gaat niet over besluiten op lokaal niveau. Hierin kan een franchisenemer dus autonoom zijn. Franchisenemers zijn afhankelijk van elkaar als het gaat over het merk Present uitstralen naar andere bedrijven en organisaties. Daarnaast zijn ze afhankelijk van Stichting Present Nederland door de kennis en kunde. De verbondenheid met elkaar en het verlangen naar autonomie kunnen dus naast elkaar bestaan binnen een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur.

### **5.3 Non-profit als uitdaging**

De onderstaande thema's beschrijven op welke manier een non-profitorganisatie invloed heeft op de ervaring van autonomie van de deelnemers. Er wordt dieper ingegaan op de verhouding tot andere organisaties en de noodzaak van vrijwilligers.

#### Verhouding tot andere organisaties

Toen ik deelnemers vroeg naar hun relatie met andere organisaties, kwam ik erachter dat er regelmatig contact geïnitieerd wordt met andere organisaties. Lokale stichtingen ontvangen bijvoorbeeld subsidies of er worden vrijwilligers aangeleverd om mee te doen aan de projecten. Het kan ook een andere invulling krijgen. Jet benoemde bijvoorbeeld: *“We hebben sinds kort een junior fondswerver, maar dat is via een Stipbaan. Dat is een gesubsidieerde baan vanuit de gemeente”*. Ze vertelde aan mij dat ze erg blij was met deze medewerker, omdat het haar heel veel werk uit handen nam. Het contact met andere organisaties kan echter ook nadelen hebben als er problemen zijn binnen de lokale stichting. Levi sprak met mij hierover:

*We willen een beweging op gang brengen. Dat betekent niet alleen dat we met individuele personen iets hebben, maar dat we ook met organisaties iets hebben. En dan, ja, die hebben dan bepaalde verwachtingen van je, omdat je ook toezeggingen en beloften hebt gedaan. En als dan plotseling doordat iemand helemaal wegvalt dat niet*

*gebeurt, dan levert dat imagoschade op. Dan zeggen ze: de volgende keer dat je iets belooft, ja, nou, dat moeten we nog maar zien.*

Gelukkig vertelde Levi me hierna ook dat deze imagoschade al achter de rug was. Ze hebben nu juist een goede naam. Tijdens de coronacrisis was de gemeente financieel bijgesprongen toen ze financiële problemen kregen, omdat de gemeente een positief beeld had van de lokale stichting Present. Bij de lokale stichting van Jaap werken ze ook samen met een andere overkoepelende organisatie:

*Maar we hebben wel met elkaar gezegd: alle hulpvragen in [plaatsnaam], alles, dat gaat naar de stichting hulplijn. Dus een nieuwe stichting, dat is een telefoonlijn, noem ik het maar even. Daar gaat alles van iedereen heen, ook van ons gaan, dus wij hebben geen zeggenschap, tussen aanhalingstekens, over onze eigen verdeling moet ik zeggen.*

In de plaats waar Jaap werkzaam is, hebben alle vrijwilligersorganisaties een nieuwe stichting opgericht en daar gaan nu alle hulpvragen heen. De hulpvragen worden dan vervolgens uitgedeeld aan de verschillende vrijwilligersorganisaties.

Jet, Levi en Jaap hebben alle drie op verschillende manieren contacten met organisaties. Dit laat zien dat ze buiten het bereik van de andere lokale stichtingen en Stichting Present Nederland om verhoudingen kunnen aangaan met andere partijen. Deze keuzevrijheid zorgt voor autonomie ten opzichte van het netwerk van Present, want franchisenemers bepalen zelf hoe en of de samenwerking aangegaan wordt. Tegelijkertijd is een lokale stichting niet altijd in de positie om een keuze te maken, omdat ze bijvoorbeeld financiële middelen nodig hebben. Een non-profitorganisatie is vaak afhankelijk van subsidies van bijvoorbeeld de overheid (Hull & Lio, 2006). Hierdoor wordt er een deel van de autonomie ingeleverd door deze samenwerking (Xu & Kim, 2021). Zo ervaart Jet tegelijkertijd een hogere mate van afhankelijkheid van de gemeente als ook een hogere mate van autonomie ten opzichte van het netwerk van Present. Jet ervaart namelijk een minder hogere mate van autonomie doordat ze financieel afhankelijk is van de gemeente doordat er een baan gesubsidieerd wordt. Jet ervaart ook een hogere mate van autonomie doordat ze onafhankelijk van het netwerk van Stichting Present mag bepalen of ze deze gesubsidieerde baan wil faciliteren binnen haar lokale stichting. Voor Levi en Jaap geldt hetzelfde: enerzijds ervaren ze een hogere mate van autonomie, want ze mogen zelf bepalen op welke manier ze contact hebben met andere organisaties. Anderzijds ervaren ze een lagere mate

van autonomie, omdat ze wel een zekere mate van afhankelijkheid hebben ten opzichte van de organisaties waar ze mee omgaan. Een hogere ervaring van autonomie kan dus naast een lagere ervaring van autonomie bestaan binnen een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur.

Dit is een aanvulling op het onderzoek van Dant en Gundlach (1999): zij stellen dat de concepten autonomie en afhankelijkheid niet alleen maar tegenovergestelde concepten zijn, maar dat ze naast elkaar kunnen voorkomen doordat er verschillende domeinen zijn waar je afhankelijkheid kunt ervaren en waar je autonomie kan ervaren. Op basis van de resultaten stel ik dat een hoge mate van autonomie ook naast een lage mate van autonomie kan bestaan doordat autonomie een complex begrip is wat gelinkt kan worden aan verschillende relaties. In dit geval de relatie tot andere organisaties en de relatie tot Stichting Present Nederland en andere lokale stichtingen. Dit ligt ook in lijn met de vorige paragrafen: elke keer wordt duidelijk dat de ervaring van autonomie door verschillende factoren beïnvloed kan worden. Hierdoor kan een individu zowel een hoge mate van autonomie ervaren ten opzichte van de ene factor en een lagere mate van autonomie ten opzichte van de andere factor.

### Noodzaak van vrijwilligers

In bijna elk gesprek dat ik gehad heb met deelnemers kwam het wel terug: ze hebben vrijwilligers nodig. Stichting Present draait voor een klein gedeelte op medewerkers, maar nog meer werk wordt er verricht door vrijwilligers. Deelnemers gaven dus aan dat ze hen nodig hadden. Sarah vertelde mij: *“Ik heb vrijwilligers ook wel heel hard nodig, want we hebben heel veel hulpvragen”*. Sarah is afhankelijk van de vrijwilligers. Ze heeft ze nodig om als lokale stichting te kunnen blijven draaien. Lotte zei over het werven van vrijwilligers het volgende:

*En ook als het gaat over werving van vrijwilligers enzo, daar gaat gewoon heel veel tijd inzitten. En die komen niet spontaan. Ik heb eigenlijk nog nooit, misschien één of twee keer een groep gehad die uit zichzelf aangemeld had.*

Aan Lotte merkte ik in het gesprek dat dit een frustratiepuntje was. Een groot deel van de tijd was zij bezig met vrijwilligers werven. Ik kan me ook voorstellen dat het frustrerend is, want ik hoorde van andere vrijwilligers dat het makkelijker ging. Zo vertelde Tessa mij dat ze veel vrijwilligers heeft:

*Ik was heel enthousiast aan het promoten gegaan, maar ja, vervolgens krijg je natuurlijk ook heel veel meer respons. Dus daar ben ik echt heel druk mee op dit moment. Ja, juist omdat we natuurlijk nog niet die jarenlange routine hebben. En daarbij, ja, gewoon, proberen groepen te werven, vrijwilligers te krijgen en te matchen met de vragen die vanuit de hulpverlening binnen komen.*

Het kostte Tessa ook wel tijd, maar ze had dan ook resultaat. Ze is ook afhankelijk van vrijwilligers voor de hulpvragen die er zijn, maar het gaat haar makkelijker af dan Lotte. Bij de lokale stichting van Demi viel me op dat vrijwilligers wel heel actief waren geweest:

*We hadden een coördinator die was ziek geworden, dus die is echt een tijd thuis geweest. Toen hebben vrijwilligers het opgepakt, maar in al hun heerlijke enthousiasme zijn zij helemaal niet bezig geweest met het hele Present verhaal.*

Voordat Demi bij de stichting ging werken, waren er vrijwilligers die de taken van een coördinator hadden overgenomen. Dit kwam weliswaar doordat er een coördinator ziek was, maar dit laat wel zien hoe afhankelijk de zieke coördinator was van vrijwilligers. Dit heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat Stichting Present een non-profitorganisatie is. De meeste non-profitorganisaties zijn afhankelijk van vrijwilligers (Unger, 1991). Het werk kan niet alleen gedaan worden door betaalde krachten, maar de vrijwilligers zijn ook nodig om het doel te behalen. Deze afhankelijkheid van vrijwilligers heeft ook invloed op de ervaring van autonomie. *Job autonomy* heeft namelijk te maken met de vrijheid en onafhankelijkheid bij het plannen van het werk (Hackman & Oldham, 1980). De medewerkers van lokale stichtingen hebben de vrijwilligers nodig om hun werk uit te voeren, hierdoor zijn ze minder vrij en onafhankelijk. Ze moeten dus wat inleveren op hun *job autonomy*. Ik haal hieruit dat de ervaring van autonomie ook gekleurd wordt door het type organisatie. Een non-profitorganisatie leunt veel meer op vrijwilligers dan een organisatie die een winstoogmerk heeft. Hierdoor ervaren medewerkers van non-profitorganisaties in mindere mate autonomie doordat ze bij hun werk afhankelijk zijn van vrijwilligers.

## 6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: ‘Hoe ervaren coördinatoren, directeuren en bestuursleden van lokale stichtingen van Present autonomie binnen de soft franchisestructuur?’ Hiervoor is kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij medewerkers van lokale stichtingen van Stichting Present. Dit onderzoek draagt bij aan de theorievorming over het concept autonomie doordat er nieuwe inzichten zijn ontstaan over het concept autonomie binnen een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur.

Een belangrijk inzicht van dit onderzoek is dat in vergelijking tot een profitorganisatie een franchisegever bij een non-profitorganisatie een veel meer faciliterende rol heeft ten opzichte van de franchisenemers. Bij een profitorganisatie hebben de franchisegever en de franchisenemer over het algemeen een financieel doel, waarbij uit de samenwerking voor beide partijen een wederzijds financieel voordeel komt (Hull & Lio, 2006). Uit de resultaten is gebleken dat dit bij Stichting Present nadrukkelijk anders is. Omdat Stichting Present als non-profitorganisatie maatschappelijke impact als doelstelling heeft, steekt de samenwerking tussen de franchisegever en de franchisenemers anders in elkaar. De franchisegever functioneert in dit verband meer als de ondersteuning voor de lokale stichtingen. Stichting Present Nederland kan haar doelen immers alleen via de lokale stichtingen verwezenlijken. Stichting Present Nederland staat daarmee meer ten dienste van de lokale stichtingen, dan dat er sprake is van een samenwerking met een wederzijds voordeel. Bovendien hoeft Stichting Present Nederland door dit maatschappelijke doel wat onder andere voorkomt uit de religieuze identiteit van de organisatie veel minder eisen te stellen aan de lokale stichtingen, omdat Stichting Present Nederland niet bang hoeft te zijn dat de lokale stichtingen het belang van Stichting Present Nederland schaden. Ze willen immers allebei de maatschappelijke impact vergroten; er kan hoogstens verschil van inzicht ontstaan op de manier waarop deze impact vergroot kan worden. De franchisegever is bij een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur dus meer de ondersteuner van de franchisenemers dan bij een profitorganisatie. Dit verschil in resultaat biedt nieuwe inzichten voor twee prominente theorieën die betrekking hebben op autonomie binnen franchising: *agency theory* en *resource-dependence theory* (Dada, 2018; Paik & Choi, 2007). De *agency theory* gaat minder op bij een non-profitorganisatie doordat de franchisegever en de franchisenemer over het algemeen dezelfde doelen zullen hebben. Een non-profitorganisatie laat zien dat bij de *resource-dependence theory* de afhankelijkheid van de franchisegever ten



opzichte van de franchisegever veel minder is waardoor de franchisegever minder harde eisen kan stellen.

Het gevolg van deze verhouding tussen de franchisegever en de franchisenemers is dat bij Stichting Present de franchisenemers over het algemeen een hogere mate van autonomie ervaren. Ze mogen immers zelf keuzes maken over de manier van besturen (Verhoest et al., 2004) en of ze richtlijnen volgen van de franchisegever. Bij een franchiseorganisatie moet er volgens Colla et al. (2018) een bepaalde mate van uniformiteit zijn bij franchisenemers, maar dit hoeft dus bij Stichting Present niet tot uiting te komen in de manier waarop de lokale organisatie georganiseerd is. De uniformiteit van de franchisenemers komt bij Stichting Present tot uiting in de gemeenschappelijke doelen.

Hiernaast zijn er nog andere stimulerende als ook remmende factoren die van invloed zijn op de mate van ervaring van autonomie van de franchisenemers van Stichting Present. Allereerst wordt de mate van autonomie gestimuleerd doordat franchisenemers zelf kunnen bepalen of ze een samenwerking willen aangaan met een andere organisatie. Tegelijkertijd zijn franchisenemers doordat ze een non-profitorganisatie zijn ook afhankelijk van vrijwilligers (Unger, 1991) en andere organisaties, waardoor de ervaring van autonomie geremd wordt. Daarnaast wordt de ervaring van autonomie geremd doordat de franchisenemers verbonden zijn in een netwerk; ze moeten met elkaar rekening houden. Volgens Tzasis (2009) levert dit het voordeel op dat er samengewerkt kan worden, maar bij Stichting Present werd duidelijk dat de verbondenheid in een netwerk ook nadelen kan opleveren. Sommige franchisenemers voelde zich geremd door het netwerk en er was daardoor meer verlangen naar autonomie. Larty & Hopkinson (2021) omschrijven dit als een verlangen naar autonomie wat gekarakteriseerd wordt door gebrek. Tot slot kan de mate van ervaring van autonomie ook gestimuleerd of geremd worden door de fase van een lokale stichting (Pizanti & Lerner, 2003). Over het algemeen ervoer een medewerker van een grotere en oudere stichting van Present een grotere mate van autonomie dan een medewerker van een kleinere en jongere stichting.

Al deze bevindingen laten zien dat de ervaring van autonomie binnen een non-profitorganisatie met een soft franchisestructuur complex is. Autonomie kan namelijk tegelijkertijd in een hogere mate als in een lagere mate ervaren worden (Dant en Gundlach, 1999) doordat autonomie ervaren kan worden ten opzichte van verschillende thema's en entiteiten. Voor een non-profitorganisatie met een franchisestructuur is het goed en belangrijk om rekening te houden

met deze complexiteit wanneer er gezocht wordt naar een balans tussen autonomie en afhankelijkheid om de rol tussen de franchisegever en de franchisenemers in te vullen. Wanneer er onduidelijkheden zijn rondom de soft franchisestructuur, focus er dan als franchisegever op dat de faciliterende rol zo goed mogelijk uitgevoerd wordt. Leg de nadruk op hoe de franchisenemer lokaal in haar kracht gezet kan worden. De lokale context van een franchisenemer is namelijk een belangrijke factor om een soft franchisestructuur soft te houden. Ga daarnaast in gesprek met franchisenemers en bevrage op welke punten zij tevreden zijn met hun ervaring van autonomie en afhankelijkheid, en op welke punten er nog een verlangen ligt. Soms kunnen franchisenemers zich namelijk geremd voelen met betrekking tot bepaalde innovaties en kan een franchisegever hier iets aan doen. Tot slot, zorg er altijd voor dat zowel de franchisegever als alle franchisenemers dezelfde doelen en waarden hebben, want alleen op die manier komt de autonomie van een franchisenemer tot haar en recht en kan de non-profitorganisatie haar maatschappelijke impact vergroten.

## 7. Discussie

Het huidige onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over autonomie en afhankelijkheid binnen franchiseorganisaties (o.a. Dant en Gundlach, 1999; Pardo-del-Val et al., 2014; Pizanti & Lerner, 2003) doordat er specifiek onderzoek is gedaan bij een non-profitorganisatie. Hoewel ik ernaar heb gestreefd om mijn onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren, zijn er enkele kanttekeningen te plaatsen. Dit onderzoek is namelijk uitsluitend uitgevoerd bij lokale stichtingen van Present. Ik heb geen medewerkers van andere non-profitorganisaties met een soft franchisestructuur gesproken. De transferability (overdraagbaarheid) van dit onderzoek zou verhoogd zijn, wanneer ik ook andere non-profitorganisaties met een soft franchisestructuur bij dit onderzoek had betrokken. Verder heb ik alleen interviews als dataverzameling gebruikt. Wanneer ik bijvoorbeeld ook observaties had ingezet, was de credibility (geloofwaardigheid) van mijn onderzoek verhoogd. Ik had door observaties erachter kunnen komen of de bevindingen van de interviews ook bij de observaties van toepassing waren. Toch heb ik observaties niet ingezet bij mijn onderzoek, omdat in de praktijk bleek dat dit toch wel moeilijker was bij mijn onderwerp. Ik heb twee vergaderingen geobserveerd in de voorbereidingsperiode, maar daarna kwamen er geen relevante vergaderingen meer. Tot slot, waren een aantal deelnemers van het onderzoek van tevoren al betrokken bij het project 'Wij zijn Present'. Hierdoor waren zij in tegenstelling tot de andere deelnemers al meer bezig met de relatie tussen lokale stichtingen en Stichting Present Nederland. Deze voorkennis kan van invloed zijn geweest op hun antwoorden bij de interviews.

Naast deze methodologische reflecties, hebben mijn eigen verwachtingen en veronderstellingen ook invloed gehad op mijn onderzoek en met name de data-analyse en daarmee de resultaten. Ik wil hier in het bijzonder op twee verwachtingen en veronderstellingen van mij ingaan. Allereerst is uit het onderzoek gekomen dat de ervaring van autonomie beïnvloed wordt door de soft franchisestructuur. Nu ligt dit voor mij in lijn met mijn eigen verwachtingen. Ik heb de deelnemers bewust gevraagd naar de soft franchisestructuur. Het zou kunnen dat de ervaring van autonomie helemaal niet in verband werd gebracht met de soft franchisestructuur als ik hier niet expliciet naar had gevraagd. Ten tweede ben ik er veel vanuit gegaan dat de tegenhanger van autonomie afhankelijkheid is. Ik heb dan ook expliciet gevraagd hoe de deelnemers afhankelijk waren van bijvoorbeeld Stichting Present Nederland. Voor mij betekende dit dan ook vaak: als deelnemers zich ergens afhankelijk van voelen dan zullen ze op hetzelfde thema zich ook minder autonoom voelen. Nu is natuurlijk de vraag of dit echt altijd zo is, want

misschien voelen deelnemers zich afhankelijk maar tegelijkertijd ervaren ze niet minder autonomie, omdat het ze bijvoorbeeld niet heel veel uitmaakt. Deze veronderstelling heeft mijn resultaten kunnen beïnvloeden doordat ik misschien te snel ervanuit ging dat de ervaring van afhankelijkheid invloed had op de ervaring van autonomie.

Ondanks al deze beperkingen van mijn onderzoek, ben ik ervan overtuigd dat dit onderzoek toch bruikbaar is voor non-profitorganisaties die een passende organisatiestructuur aan het zoeken zijn. Het onderzoek werpt namelijk voor het eerst licht op de balans tussen autonomie en afhankelijkheid binnen de soft franchisestructuur bij een non-profitorganisatie. Tot nu toe was er naar mijn weten naar deze combinatie nog geen onderzoek gedaan en ik heb hier een start in gemaakt, voortbordurend op theorieën van autonomie en afhankelijkheid, en onderzoeken naar franchisestructuren en non-profitorganisaties.

Vervolgonderzoek zou kunnen focussen op het perspectief van de franchisegever. In dit onderzoek zijn er alleen maar interviews afgenomen bij franchisenemers. De theorie rondom autonomie en afhankelijkheid binnen een non-profitorganisatie met een franchisestructuur kan verrijkt worden wanneer er ook de focus wordt gelegd op de ervaring van de franchisegevers. Daarnaast zou vervolgonderzoek kunnen richten op een meer harde franchisestructuur in plaats van een meer softe franchisestructuur. Er is tot nu toe namelijk nog geen onderzoek naar autonomie en afhankelijk binnen een non-profitorganisatie met een meer harde franchisestructuur. Op deze manier wordt er nog inzichtelijker hoe de structuur van een non-profitorganisatie invloed kan hebben op de ervaring van autonomie en afhankelijkheid.

## 8. Aanbevelingen voor Stichting Present Nederland

Op het moment van schrijven is Stichting Present Nederland bezig met het project ‘Wij zijn Present’. Ze zijn aan het kijken naar de relatie tussen Stichting Present Nederland en de lokale stichtingen: wie is waar verantwoordelijk voor? Op basis van mijn onderzoekresultaten presenteer ik hieronder een aantal aanbevelingen voor Stichting Present Nederland waar zij rekening mee kunnen houden bij hun project.

### 1. Maak onderscheid in verschillende soorten lokale stichtingen

Uit het onderzoek blijkt dat kenmerken van lokale stichtingen (fase, organisatie en context) invloed hebben op de ervaring van autonomie die deelnemers hebben. De behoeftes van de medewerkers van lokale stichtingen verschillen hierdoor ook, bijvoorbeeld over de trainingen die ze aangeboden krijgen. Het is belangrijk dat Stichting Present Nederland hierop inspeelt door onder andere in de beschrijvingen van de werkwijze en rol van Stichting Present Nederland en de lokale stichtingen een onderscheid te maken tussen verschillende lokale stichtingen. Wat zijn bijvoorbeeld de taken en verantwoordelijkheden voor een grote, oudere stichting en wat voor een kleine, jongere stichting? Wat heeft Stichting Present Nederland te bieden voor een lokale stichting waar één coördinator werkzaam is of voor een lokale stichting waar meerdere coördinatoren zijn? Wanneer er onderscheid gemaakt wordt tussen lokale stichtingen, kan er beter rekening gehouden worden met de behoeftes van de lokale stichtingen. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met de lokale context van een stichting. Stichting Present Nederland moet goed op de hoogte zijn van de context: hoe christelijk/seculier de plaats is, wat voor soort mensen er wonen, hoe verstedelijkt het gebied is etc. Op deze manier kunnen er betere adviezen gegeven worden, want op dit moment sluiten de adviezen nog niet altijd goed aan op de lokale context.

### 2. Maak en communiceer duidelijk de afspraken met betrekking tot de soft franchisestructuur

Uit het onderzoek blijkt dat sommige deelnemers het heel duidelijk vinden wat de soft franchisestructuur inhoudt, maar dat andere deelnemers het onduidelijk vinden. Bovendien worden op sommige vlakken de richtlijnen van Stichting Present Nederland goed gevolgd, maar op andere gebieden wijken deelnemers makkelijk af. Het is

belangrijk dat er duidelijke afspraken zijn met betrekking tot de soft franchisestructuur. Wat wordt er verwacht van elkaar, op welke gebieden is een lokale stichting autonoom en op welke gebieden afhankelijk? Stichting Present Nederland is hier gelukkig al mee bezig en ik beveel van harte aan om dit af te maken, omdat er nu nog te veel onduidelijkheid is. Ik wil hier verder nog aan toevoegen dat het heel belangrijk is dat de afspraken die gemaakt worden duidelijk gecommuniceerd worden. Ik geef deze toevoeging, omdat veel deelnemers die ik sprak niet goed op de hoogte waren van de landelijke ontwikkelingen. Alleen een bericht in de nieuwsbrief is bijvoorbeeld niet genoeg. Zorg ervoor dat op velerlei manieren gedeeld en besproken wordt wat de nieuwe afspraken zijn. Dit kan bijvoorbeeld op de Presentdagen, in regio-overleggen, persoonlijke gesprekken etc. Het zou namelijk jammer zijn als er wel afspraken gemaakt zijn, maar dat weinig medewerkers goed op de hoogte zijn van deze afspraken.

### 3. Help medewerkers met keuzes maken

Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers op sommige gebieden keuzes kunnen maken en dat daardoor de ervaring van autonomie wordt beïnvloed. Ze kunnen keuzes maken in hoe ze de lokale stichting organiseren (bijvoorbeeld een bestuur wel of niet op afstand) en hoe ze zich verhouden tot andere organisaties. Voor Stichting Present Nederland is het belangrijk om de medewerkers van de lokale stichtingen te ondersteunen in de keuzes die ze moeten maken. Hierbij helpt het om in kaart te brengen wat de keuzes zijn en welke gevolgen deze keuzes kunnen hebben. Bijvoorbeeld als het gaat over de organisatie van een lokale stichting. Wat betekent het voor de coördinatoren van een lokale stichting als een bestuur op afstand is? Welke voordelen heeft een bestuur op afstand, maar ook welke nadelen?

Het is voor Stichting Present Nederland belangrijk om te realiseren dat veel lokale stichtingen op dit moment niet bezig zijn met deze keuzes. Vaak is er niet echt een keuze gemaakt, maar is het meer zo gegroeid. Dan is het misschien juist interessant om deze vragen te stellen aan lokale stichtingen zodat ze opnieuw gaan nadenken over deze keuzes. Is dit wel de best mogelijke manier van organiseren? Hoe willen we ons verhouden naar andere organisaties? Als deze vragen gesteld worden, kunnen lokale stichtingen nog beter in staat zijn om hun werk goed uit te voeren.

## 9. Reflectie

Aan het einde van mijn onderzoek wil ik nog stilstaan bij mijn onderzoek door op een kritische manier te reflecteren. Als ik terugkijk op de afgelopen periode van mijn scriptie dan kijk ik er gemengd op terug. Het contact met Stichting Present verliep erg goed: de begeleiding van Sietske was fijn. Ze zorgde ervoor dat ik toegang kreeg tot documenten en het inplannen van interviews ging door haar heel makkelijk. Naast de begeleiding van Stichting Present, was de begeleiding vanuit de Universiteit door Noortje van Amsterdam ook erg prettig. Ze gaf me goede opbouwende feedback waar ik echt iets mee kon en de vragen waar ik mee zat werden beantwoord. Daarnaast lukte het voor mezelf ook om structuur in mijn dagen aan te brengen en genoeg discipline te hebben om bezig te zijn met mijn scriptie. Al met al verliep dit dus soepel.

Toch zijn er wel dingen waar ik mee geworsteld heb, die ik erg lastig vond en/of die ik ook wel anders zou doen. Allereerst vond ik het erg lastig dat ik in eerste instantie niet mijn scriptie had gehaald. Het kwam voor mij compleet uit de lucht vallen: ik had dit niet verwacht. Ik had dan ook echt de tijd nodig om dit te verwerken en weer met hernieuwde energie aan de slag te gaan. Gelukkig was Noortje heel behulpzaam en verliep dit uiteindelijk toch nog soepel, maar ik had het natuurlijk liever anders gezien. Ik denk dat dit niet halen van mijn scriptie ook deels te maken had doordat ik erg praktisch gedreven ben. Ik vond het erg lastig om bezig te zijn met het wetenschappelijke vraagstuk. Ik merkte dat ik veel liever bezig was met een praktisch vraagstuk oplossen voor Stichting Present. Noortje hielp me dan weer om het overzicht te bewaren en echt te starten vanuit de wetenschappelijke relevantie. Maar eerlijk is eerlijk: echt leuk vond ik dit niet. Keer op keer moest ik mezelf motiveren om mijn scriptie nog beter te maken en dit ging bij mij niet zonder slag of stoot. Toch ben ik blij dat Noortje mij kritisch feedback heeft gegeven en me geholpen heeft met deze relevantie, omdat op deze manier mijn onderzoek veel meer waarde heeft, ook voor andere organisaties. Ik heb dan ook veel geleerd van deze wetenschappelijke benadering. Als ik verder terugkijk op mijn scriptie, dan mis ik ook nog wel andere manieren van dataverzameling. Ik heb nu alleen interviews afgenomen en ik denk dat mijn data nog veel rijker was geweest als ik ook document-analyse en/of observaties had gedaan. Oorspronkelijk had ik ook wel het plan om dit te doen. Ik heb zelfs bij twee vergaderingen gezeten, maar in de praktijk bleek dit toch wel moeilijker bij mijn onderwerp. Er kwamen geen volgende vergaderingen meer over dit onderwerp en de documenten waren

minder relevant. De volgende keer zou ik me nog meer willen verdiepen in triangulatie, omdat ik denk dat een onderzoek hier sterker van kan worden.

Ook al is dit allemaal achteraf spreken, toch is het goed om dit te benoemen. Het uitvoeren van mijn scriptie is voor mij een heel leerproces geweest. En door hierop terug te reflecteren, leer ik hier juist extra van. Bij een eventueel volgend onderzoek neem ik de goede dingen mee en met de verbeterpunten kan ik aan de slag.



## 10. Literatuurlijst

- Annaars, G. (2021, 12 maart). *Alles wat je moet weten als je franchisenemer wilt worden*. KVK. <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten/startsituaties/alles-wat-je-moet-weten-als-je-franchisenemer-wilt-worden/>
- Bertschinger, N., Olbrich, E., Ay, N., & Jost, J. (2008). Autonomy: An information theoretic perspective. *Biosystems*, *91*(2), 331-345.
- Bipp, T., Oberländer, M., & Walczok, M. (2021). The dark side of autonomy: The role of autonomy facets and work intensification. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 11153). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Sage publications.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press
- Cai, Z., Huo, Y., Lan, J., Chen, Z., & Lam, W. (2019). When do frontline hospitality employees take charge? Prosocial motivation, taking charge, and job performance: The moderating role of job autonomy. *Cornell Hospitality Quarterly*, *60*(3), 237-248.
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-11.
- Colla, E., Ruiz-Molina, M. E., De Gery, C. C., Schultz, M., Deparis, M., & Lemmet, L. (2018). Understanding franchisee performance: The role of the franchisee's autonomy, affective commitment to the network and innovativeness. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Cope, D. G. (2014, January). Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, *41*(1), 89-91.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, *33*(6), 611-632.
- Dada, O. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: a systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 206-226.

- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35-67.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527.
- Dworkin, G. (1976). Autonomy and behavior control. *Hastings Center Report*, 23-28.
- Eberle, J., & Hobrecht, J. (2021). The lonely struggle with autonomy: A case study of first-year university students' experiences during emergency online teaching. *Computers in Human Behavior*, 121, 106804.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence relations. *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). The franchise dilemma: Entrepreneurial characteristics, relational contracting, and opportunism in hybrid governance. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 279-298.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Güldenpfennig, F., Mayer, P., Panek, P., & Fitzpatrick, G. (2019, May). An autonomy-perspective on the design of assistive technology experiences of people with multiple sclerosis. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-14).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hak, T. (2004). Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(11), 205-212.
- Hignett, S., & McDermott, H. (2015). Qualitative methodology. *Evaluation of Human Work*. 4th edn. Taylor & Francis Group, Boca Raton, 119-138.
- Hoge Raad der Nederlanden. (2021, 18 juni). Bezwaren van ruim 240 franchisenemers over de uitleg van franchiseovereenkomst Albert Heijn terecht. *Hoge Raad der Nederlanden*. Geraadpleegd van <https://www.hogeraad.nl/actueel/nieuwsoverzicht/2021/juni/bezwaren-ruim-240-franchisenemers-uitleg-franchiseovereenkomst-albert/>
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, 20(4), 12-17.

- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management*, 6(1), 53-65.
- Joharianzadeh, F., Sakhdari, K., Ziyae, B., & Aghviiyeh, M. A. (2015). Can Franchisors Balance Adaptation and Standardization? Toward Theorizing Ambidexterity in Franchisors. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(10), 1278-1289.
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In *Job demands in a changing world of work* (pp. 45-63). Springer, Cham.
- Larty, J., & Hopkinson, G. (2021). “Living the dream”—a psychoanalytical exploration of franchisee autonomy. *Journal of Small Business Management*, 1-24.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2011). Delegation and autonomy in franchising. In *New developments in the theory of networks* (pp. 31-44). Physica, Heidelberg.
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 222-234.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage Publications.
- McKinsey & Company (2013). Organisatie en bestuur. In: *Oranje Fonds (Eds.), Groeiboek*. Oranje Fonds: Utrecht.
- NOS. (2016, 13 september). Albert Heijn tegenover franchisers in rechtszaal. NOS. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2131788-albert-heijn-tegenover-franchisers-in-rechtszaal>
- Ntoumanis, N., Ng, J. Y., Prestwich, A., Quested, E., Hancox, J. E., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Lonsdale, C. & Williams, G. C. (2021). A meta-analysis of self-determination theory-informed intervention studies in the health domain: effects on motivation, health behavior, physical, and psychological health. *Health psychology review*, 15(2), 214-244.
- Oster, S. M. (1996). Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 30(1), 83-95.

- Paik, Y., & Choi, D. Y. (2007). Control, autonomy and collaboration in the fast food industry: A comparative study between domestic and international franchising. *International Small Business Journal*, 25(5), 539-562.
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., López-Sánchez, J. I., & Minguela-Rata, B. (2014). Franchising: the dilemma between standardisation and flexibility. *The Service industries journal*, 34(9-10), 828-842.
- Pichault, F., & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59-72.
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-159.
- Ploch, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2008). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams and Wilkins.
- Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Burford, O. (2018). Combined effects of franchise management strategies and employee service performance on customer loyalty: A multilevel perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 479-497.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, documentanalyse, interviewen*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-determination Research*, 2, 3-33.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). Elsevier.
- Savin-Baden, M., & Howell-Major, C. (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. Oxon, UK: Routledge.
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching*, 5(9), 9-16.
- Sfandyari, B., Ghorbani, S., Rezaeeshirazi, R., & Noohpishah, S. (2020). The effectiveness of an autonomy-based exercise training on intrinsic motivation, physical activity intention,

- and health-related fitness of sedentary students in middle school. *International Journal of School Health*, 7(1), 40-47.
- Shakil, R. M., Memon, M. A., & Ting, H. (2021). Inclusive leadership and innovative work behaviour: the mediating role of job autonomy. *Quality & Quantity*, 1-15.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research, in Ritchie J, Lewis J (eds) *Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Researchers and Students*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 1–23.
- Stanworth, J. (1995). The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence?. *Journal of Marketing Channels*, 4(1-2), 161-176.
- Stichting Present. (2014, 27 mei). *Meedoen als studentenvereniging*. Geraadpleegd op 24 februari 2021, van Stichting Present: <https://stichtingpresent.nl/meedoen-als/meedoen-als-studentenvereniging/>
- Stichting Present. (2017, 24 januari). *Visie & missie*. Geraadpleegd op 24 februari 2021, van Stichting Present: <https://stichtingpresent.nl/over-ons-specialist-in-vrijwilligers/visie-missie/>
- Stichting Present. (2020, 16 september). *Dienstverlening Present Nederland*. Geraadpleegd op 24 februari 2021, van Stichting Present: <https://stichtingpresent.nl/over-ons-specialist-in-vrijwilligers/dienstverlening-present-nederland/>
- Stichting Present. (2021a). Wij zijn Present [Projectdocument].
- Stichting Present. (2021b, 28 januari). Wij zijn Present – rapportage casuïstiek [Projectdocument].
- Streed, O., & Cliquet, G. (2017). Autonomy in franchising. In *Handbook of Research on Franchising*. Edward Elgar Publishing.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 5-21.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of public personnel administration*, 38(3), 355-377.
- Unger, L. S. (1991). Altruism as a motivation to volunteer. *Journal of Economic Psychology*, 12(1), 71-100.
- Van Velzen, J. (2021, 17 juni). Albert Heijn en zijn franchisers vierden hun smaragden huwelijk, maar het was lang niet altijd een gelukkig huwelijk. *Trouw*. Geraadpleegd van <https://www.trouw.nl/economie/albert-heijn-en-zijn-franchisers-vieren-hun->

[smaragden-huwelijk-maar-het-was-lang-niet-altijd-een-gelukkig-huwelijk~b36b01e8/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2Fs](https://www.google.com/search?q=smaragden-huwelijk-maar-het-was-lang-niet-altijd-een-gelukkig-huwelijk~b36b01e8/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2Fs)

- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: a conceptual review. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 24(2), 101-118.
- Xie, Y., Meng, Y., Xiong, J., Xu, L., & Yan, J. (2020). Non-profits and the environment in China: struggling to expand their franchise. *Journal of Business Strategy, ahead-of-print*, <http://dx.doi.org/10.1108/jbs-04-2020-0072>
- Xu, C., & Kim, M. (2021). Loss or gain? Unpacking nonprofit autonomy-interdependence paradox in collaborations. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 308-324.
- Young, D. R. (1989). Local autonomy in a franchise age: Structural change in national voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(2), 101-117.
- Young, D. R., & Faulk, L. (2018). Franchises and federations: the economics of multi-site nonprofit organizations. In *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Edward Elgar Publishing.

## 11. Bijlage 1: Topiclijst met vragen

### 1. Introductie

- Welkom
- Doel van het gesprek
- Informeren richtlijnen onderzoeksethiek en opslag onderzoeksdata  
Toestemming vragen deelname onderzoek

### 2. Voorstelronde

### 3. Werkzaamheden

- Kan je mij iets vertellen over je werkzaamheden bij Stichting Present?

### 4. Relatie lokale stichting en stichting Present Nederland

- Kun je me wat meer vertellen over de relatie tussen jouw lokale stichting en stichting Present Nederland, hoe verhouden jullie je tot elkaar?
- Kan je een voorbeeld geven van een initiatief/besluit die jouw lokale stichting zelfstandig genomen heeft?
- Kan je ook een voorbeeld geven van een initiatief/besluit wat jouw lokale stichting niet zelfstandig kon nemen, maar waar Stichting Present Nederland bij gemoeid was?
- Kan je een voorbeeld geven van de manier waarop Stichting Present Nederland toezicht houdt/jouw lokale stichting controleert?
- Waarover heeft Stichting Present Nederland zeggenschap volgens jou? En waarom?
- Hoe betrek je de kwaliteitseisen van Stichting Present Nederland in je werkzaamheden?

### 5. Relatie binnen lokale stichting

- Kun je me wat vertellen over de relaties binnen jouw lokale stichting: tussen het bestuur en coördinatoren (directeur wanneer van toepassing)?
- Kun je me wat vertellen over jouw relatie met de andere coördinatoren/bestuursleden (afhankelijk of ik met een coördinator, directeur of bestuurslid praat)?
- Hoe worden er besluiten genomen, wie worden daarin meegenomen?

### 6. Relatie met andere lokale stichtingen en andere organisaties

- Hebben jullie veel contact met andere organisaties? Zo ja, op welke manier?

- Kun je me wat vertellen over jullie relatie met andere organisaties?
  - Hoe afhankelijk zijn jullie van andere organisaties?
  - Kan je ook een voorbeeld geven van een initiatief/besluit wat jouw lokale stichting niet zelfstandig kon nemen, maar waar andere lokale stichtingen/andere organisaties bij gemoeid waren?
7. Soft franchisestructuur
- We hebben het al gehad over de relatie tussen de lokale stichting(en) en stichting Present Nederland. Officieel heet deze organisatiestructuur een soft franchisestructuur. Merk je hier iets van in je dagelijkse werkzaamheden en zo ja, wat merk je hier dan van?
8. Wij zijn Present
- Kun je me iets vertellen over het project 'Wij zijn Present'?
  - Wat zijn voor jou belangrijke aandachtspunten van het project?
  - Wat betekent wij zijn Present voor jou? Hier doel ik niet op het project zelf.
9. Afsluiting
- Nog vragen/toevoegingen
  - Bedanken

Doorstelvragen:

- Komt dit vaker voor? Gaat dit altijd op deze manier? Is dit een patroon of een specifiek geval? Heb je ideeën over hoe dit zou kunnen komen?
- Welk verschil maakt het dat je een bestuurslid/coördinator bent?
- Wat is de keerzijde van autonomie/afhankelijkheid? Wat er vaar je daarvan, kan je een voorbeeld geven?



## 12. Bijlage 2: Codeboom

### Kenmerken lokale stichting

- Fase lokale stichting
  - Grootte lokale stichting
  - Leeftijd lokale stichting
  - Werkwijze lokale stichting
  - Kennis lokale stichting
- Organisatie lokale stichting
  - Relatie tussen bestuur en coördinatoren
  - Relatie tussen coördinatoren
  - Betrokkenheid medewerkers
  - Vrijheid indelen werkuren
  - Werkdruk
- Context lokale stichting
  - Lokale gerichtheid
  - (Niet) overnemen advies SPN

### Soft franchisestructuur

- (On)duidelijke structuur
  - Formele vastlegging
  - Behoeftes en verwachtingen lokale stichtingen
  - Kaders soft franchisestructuur
- Volgen of negeren richtlijnen SPN
  - Presentformule
  - Impact corona
  - Praktijk anders dan theorie
  - Werkwijze lokale stichtingen
- Verbonden met elkaar
  - Kracht netwerk Present
  - Afhankelijkheid netwerk Present

### Non-profitorganisatie

- Verhouding tot andere organisaties
  - Samenwerking met andere organisatie
  - Initiatief vanuit andere organisatie
  - Impact samenwerking
    - Financiële afhankelijkheid
    - Imagoschade
- Vrijwilligers lokale stichting
  - Werkzaamheden lokale stichting
  - Afhankelijkheid vrijwilligers