

WAT ORGANISATIES MOETEN WETEN

OVER HUN VRIJWILLIGERS

Hannah Van Borm

Doctoraal onderzoeker aan de Universiteit Gent

Koen Vermeulen

Trainer en consultant bij Vrijwilligerswerkwerkt

Manon Massart

Masterproefstudent (2017–2018) aan de Universiteit Gent

Julie Vande Sompele

Masterproefstudent (2017–2018) aan de Universiteit Gent

Stijn Baert

Professor aan de Universiteit Gent en Universiteit Antwerpen

SYNTHESE

Vrijwilligers aantrekken en behouden is anno 2018 een grote uitdaging voor organisaties die hetzij deels, hetzij volledig op hen draaien. Voor deze organisaties is het belangrijk te weten wat vrijwilligers precies motiveert om zich te engageren. Middels een bevraging van 1.825 Vlaamse vrijwilligers gingen onderzoekers van de Universiteit Gent en Vrijwilligerswerkwerk dit na. Uit de resultaten blijkt dat vrijwilligers (i) voornamelijk gemotiveerd worden door het maatschappelijk belang van vrijwilligerswerk, (ii) eerder taakgericht (dan organisatiegericht) zijn en (iii) het belangrijk vinden dat vrijwilligersorganisaties laagdrempelig en goed georganiseerd zijn.

De moderne samenleving wordt, in vergelijking met traditionele varianten, gekenmerkt door detraditionalisering en individualisering (Beullens en Storms, 2007; Hustinx, 2010, 2005; Hustinx en Lammertyn, 2003). In het bijzonder heeft de Kerk steeds minder vat op het alledaagse leven van burgers. Traditionele waarden en normen die uitgedragen worden door de Kerk verzwakken (detraditionalisering) en er ontstaat ruimte voor de ontwikkeling van een meer persoonlijke invulling van waarden, normen en het leven (individualisering) (Bekkers, 2004; Beullens en Storms, 2007; Hustinx, 2010, 2005; Hustinx en Lammertyn, 2003).

Detraditionalisering en individualisering treffen een breed gamma aan maatschappelijke sectoren, waaronder het vrijwilligerswerk (Beullens en Storms, 2007). Concreet onderlijnen verschillende onderzoeken dat deze evoluties hebben geleid tot een verschuiving in de motieven van vrijwilligers om te participeren in vrijwilligerswerk. Ze geven aan dat vrijwilligers in een traditionele samenleving vooral geïnspireerd werden door een gevoel van verantwoordelijkheid voor de gemeenschap, terwijl in een geïndividualiseerde maatschappij vrijwilligers meer gedreven worden door eigen interesses en persoonlijke belangen. Bovendien hebben detraditionalisering en individualisering geleid tot een daling in de mate waarin vrijwilligers zich identificeren met hun vrijwilligersorganisatie of -team (Beullens en Storms, 2007; Hustinx, 2010, 2005; Hustinx en Lammertyn, 2003). Deze evoluties stellen vrijwilligersorganisaties anno 2018 voor grote uitdagingen om vrijwilligers aan te trekken en te behouden (Hager en Brudney, 2011).

Vanuit deze uitdagingen hielden we in het voorjaar van 2018 een grote bevraging bij Vlaamse vrijwilligers omtrent (i) wat hen motiveert om vrijwilligerswerk te doen, (ii) in welke mate zij zich identificeren met hun vrijwilligerstaak, hun vrijwilligersteam en hun vrijwilligersorganisatie en (iii) over welke kenmerken een vrijwilligersorganisatie dient te beschikken opdat zij zich zouden aansluiten en blijvend engageren. Onze vragenlijst werd verspreid via vrijwilligersorganisaties (onder andere degene in de database van vrijwilligerswerk.be en het contactenbestand van Vrijwilligerwerkwerkt). Deze manier van dataverzameling heeft ertoe geleid dat we op korte tijd veel respondenten konden bereiken. 1.825 Vlaamse vrijwilligers (577 mannen en 1.244 vrouwen) namen deel. De keerzijde is dat er sprake is van zelfselectie: de respondenten die ervoor kozen deel te nemen, verschillen mogelijk van vrijwilligers die dat niet deden. Onze resultaten zijn dan ook richtinggevend, maar niet representatief voor alle vrijwilligers in Vlaanderen, laat staan voor niet-vrijwilligers.

In wat volgt, bespreken we de belangrijkste bevindingen en koppelen we deze terug naar wat organisaties kunnen doen om vrijwilligers te motiveren tot engagement.

WAT MOTIVEERT VRIJWILLIGERS?

Vooreerst staan we stil bij de motivatie van de bevroegde vrijwilligers om te participeren in vrijwilligerswerk. We onderscheiden drie soorten motieven: het investeringsmotief, het consumptiemotief en het publiekegoedmotief, naar analogie met het referentiewerk van Ziemek (2006). Vrijwilligers wier engagement ingegeven is door het investeringsmotief doen voornamelijk aan vrijwilligerswerk omwille van *externe* voordelen. Zij zien vrijwilligerswerk als een investering die lonend is buiten de context van het vrijwilligerswerk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mogelijke sociale contacten die men kan leggen via het doen van vrijwilligerswerk en die kunnen lonen op de arbeidsmarkt (Baert en Vujić, 2016, 2018;

Detollenaere et al., 2017). Het consumptiemotief is dan weer gerelateerd aan de *interne* voordelen die vrijwilligers kunnen verkrijgen via het doen van vrijwilligerswerk, zoals het goede gevoel dat zij hierbij mogelijk ervaren. Vrijwilligers die, ten slotte, ingegeven zijn door het publiekegoedmotief, doen vrijwilligerswerk in de eerste plaats vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel voor anderen. Het draait voor hen derhalve niet zozeer om de individuele voordelen die men kan verkrijgen via vrijwilligerswerk maar wel om het verhogen van andermans welzijn. We bevroegen de 1.825 Vlaamse vrijwilligers omtrent deze motieven aan de hand van zes stellingen, op basis van Ziemek (2006). Deze zes stellingen worden weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Overzicht verschillende motieven en bijhorende stellingen

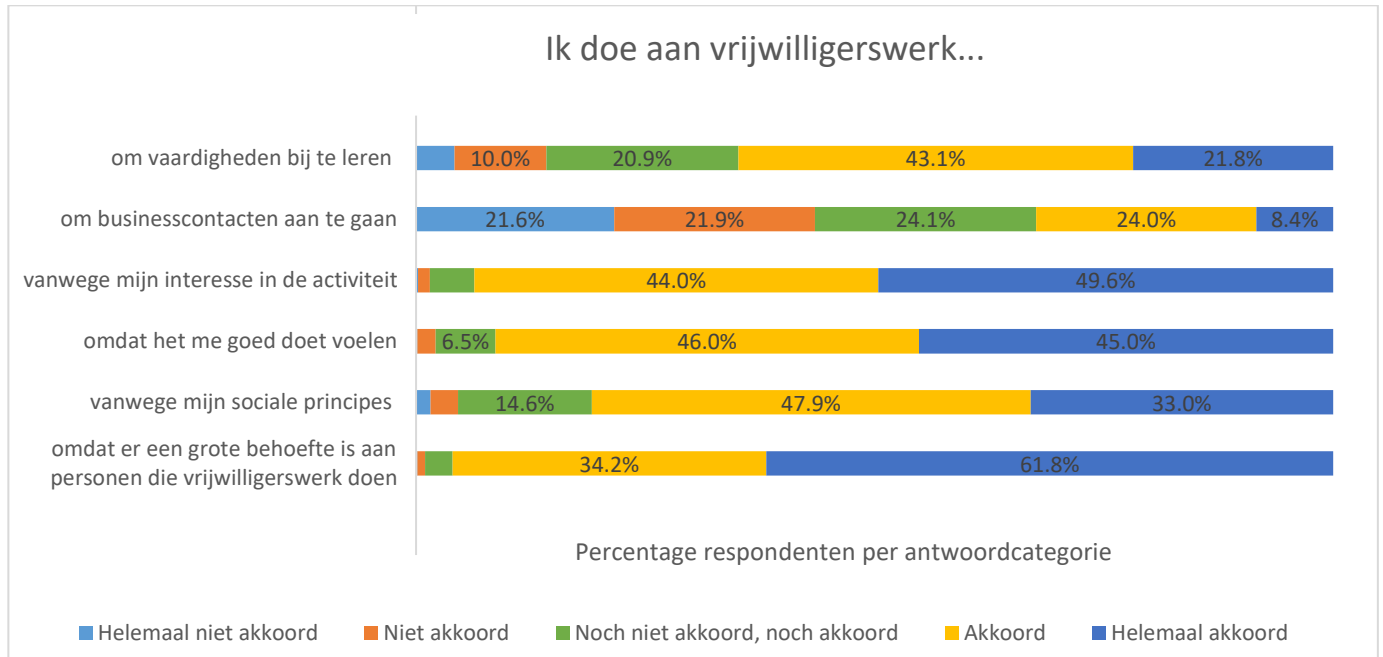
Motief	Stellingen
Investeringsmotief	Via vrijwilligers wil ik nieuwe vaardigheden aanleren Via vrijwilligerswerk wil ik contacten leggen die me kunnen helpen in mijn carrière
Consumptiemotief	Ik heb een interesse in de activiteit of het vrijwilligerswerk zelf Ik doe aan vrijwilligerswerk omdat het me goed doet voelen
Publiekegoedmotief	Ik doe aan vrijwilligerswerk omwille van mijn sociale principes Ik geloof dat er een grote behoefte is aan personen die vrijwilligerswerk doen

Uit figuur 1 blijkt dat de 1.825 bevroegde Vlaamse vrijwilligers in eerste instantie gemotiveerd worden door het consumptiemotief. 93,6 procent van hen zijn helemaal akkoord of akkoord met de stelling dat ze aan vrijwilligerswerk doen omwille van hun interesse in de activiteit. 91,0 procent geeft aan vrijwilligerswerk te doen omdat het hen goed doet voelen. In tweede instantie komt het publiekegoedmotief naar voren. Sociale principes (80,8 procent van de respondenten) spelen hier minder dan de grote maatschappelijke behoefte aan vrijwilligerswerk (96,0 procent). Het investeringsmotief komt minder op de voorgrond. 64,9 procent van de bevroegden geven aan vrijwilligerswerk te doen om nieuwe vaardigheden te verwerven. Slechts 32,4 procent doet dit om professionele contacten te leggen. Dit laatste resultaat is mogelijk deels vertekend door sociaal wenselijk antwoorden in hoofde van de respondenten.

Indien we een opdeling maken naar het geslacht van de bevroegde vrijwilligers (figuur 2), zien we dat de bevroegde vrouwen aangeven zich meer te laten leiden door het investerings- en consumptiemotief dan de bevroegde mannen. In het bijzonder vallen de verschillen inzake het investeringsmotief op. 69,6 procent van de bevroegde vrouwen geeft aan vrijwilligerswerk te doen om nieuwe vaardigheden op te doen, tegenover 54,6 procent van de bevroegde mannen. 35,4 procent van de bevroegde vrouwen schuift het opdoen van professionele contacten naar voren, tegenover slechts 25,9 procent van de mannen. De verschillen met betrekking tot het publiekegoedmotief zijn minder uitgesproken. Enerzijds geven de bevroegde mannen iets meer aan zich te laten leiden door hun sociale principes in hun keuze voor het doen van vrijwilligerswerk dan onze vrouwelijke respondenten. Anderzijds laten vrouwen zich iets meer leiden door de grote maatschappelijke behoefte aan vrijwilligerswerk die zij ervaren. Dit laatste verschil tussen de mannelijke en vrouwelijke antwoorden is evenwel niet statistisch significant, zodat we niet kunnen uitsluiten dat dit per toeval gevonden wordt.

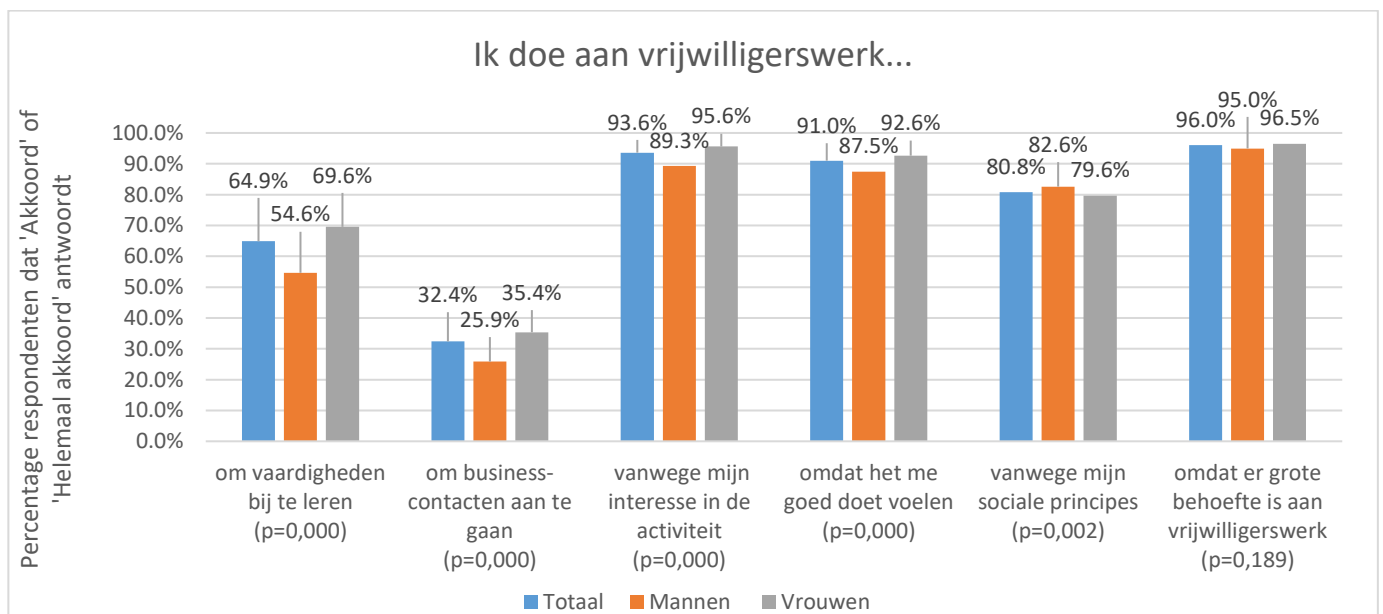
Vanuit een breder perspectief valt op dat het relatieve belang van de verschillende motieven erg gelijkaardig is voor mannen en vrouwen. De grote maatschappelijke behoefte aan vrijwilligerswerk, de interesse in de specifiek uit te voeren activiteit en het goede gevoel dat men aan vrijwilligerswerk ontleent, zijn zowel bij mannen als bij vrouwen duidelijk de belangrijkste motieven.

Figuur 1: Motivatie voor vrijwilligerswerk



Noot: Enkel proporties boven de vijf procent worden gelabeld

Figuur 2: Motivatie voor vrijwilligerswerk naar geslacht



Noot: Mann-Whitney-U-testen werden uitgevoerd om na te gaan of de verschillen in antwoorden tussen de bevraagde mannen en vrouwen significant zijn. P-waarden van de testen worden weergegeven tussen haakjes.

Op basis van bovenstaande resultaten omtrent de motivaties van de 1.825 bevroegde Vlaamse vrijwilligers formuleren we drie beleidsaanbevelingen waarvan we denken dat ze organisaties kunnen helpen om vrijwilligers te motiveren zich aan te sluiten en zich blijvend te engageren. Ten eerste adviseren we organisaties om in hun communicatie naar zowel kandidaat- als vaste vrijwilligers het maatschappelijke belang van het werk dat zij doen stelselmatig te onderstrepen. Dit omdat onze respondenten in eerste instantie veel waarde lijken te hechten aan het maatschappelijke belang van hun vrijwilligerswerk. Organisaties waar vrijwilligers geen goed zicht krijgen op het waarom van de organisatie zijn vermoedelijk minder aantrekkelijk. Ten tweede lijkt het ons belangrijk dat organisaties de inhoud van, alsook de communicatie over, de vrijwilligerstaken zo vormgeven dat deze (op taakniveau) interessant overkomen bij (kandidaat-)vrijwilligers. De interesse in de activiteit zelf komt immers in onze bevraging meer op de voorgrond als een motief om te participeren dan de mogelijkheid om zichzelf te ontplooiën of professionele contacten op te doen. Ten derde geloven wij dat vrijwilligersorganisaties hun vrijwilligers best wijzen op het belang van hun individuele bijdrage en hen persoonlijk prijzen voor hun gedane werk. Het goede gevoel dat vrijwilligers potentieel kunnen ervaren door te participeren in vrijwilligerswerk werd namelijk als derde belangrijkste motief aangehaald door zowel de mannelijke als vrouwelijke vrijwilligers in ons onderzoek. Door genoeg waardering te uiten jegens vrijwilligers om hun gedane werk, kunnen vrijwilligersorganisaties inzetten op dit goede gevoel.

TAAK-, TEAM- OF ORGANISATIELOYAAL?

Vervolgens gaan we dieper in op de mate waarin vrijwilligers zich identificeren met (i) de taak die ze uitvoeren als vrijwilliger ('taakloyaliteit'), (ii) het vrijwilligersteam waarin ze actief zijn ('teamloyaliteit') dan wel (iii) de vrijwilligersorganisatie waarbinnen ze actief zijn ('organisatieloyaliteit'). Net als Johnson et al. (2006) werken we hierbij op basis van de schaal van Mael en Ashforth (1992) omtrent organisatie-identificatie. Deze schaal bevat zes indicatoren, die we zowel voorlegden met betrekking tot de taak die de bevroegde vrijwilliger meestal uitoefende, haar/zijn team van vrijwilligers en de organisatie voor dewelke zij/hij zich meestal engageerde. Met betrekking tot de taakloyaliteit klinken de vragen als volgt: (i) "Wanneer iemand de taak die ik uitvoer als vrijwilliger bekritiseert, dan beschouw ik dit als een persoonlijke belediging", (ii) "Ik ben erg geïnteresseerd in wat andere denken over de taak die ik als vrijwilliger uitvoer", (iii) "Wanneer ik praat over de taak die ik als vrijwilliger uitvoer, spreek ik doorgaans in de term 'wij' in plaats van 'zij'", (iv) "Wanneer de taak die ik als vrijwilliger uitvoer als succesvol wordt beschouwd, dan beschouw ik dit als een persoonlijk succes", (v) "Wanneer iemand de taak die ik als vrijwilliger uitvoer prijst, dan beschouw ik dit als een persoonlijk compliment" en (vi) "Ik zou me beschaamd voelen indien een verhaal in de media de taak die ik als vrijwilliger uitvoer, bekritiseert".

Op basis van voorgaand theoretisch onderzoek (Hustinx en Lammertyn, 2003; Beullens en Storms, 2007) kunnen we verwachten dat hedendaagse Vlaamse vrijwilligers zich eerder identificeren met de vrijwilligerstaak die men uitvoert, meer dan met de organisatie of het team waarbinnen men actief is. Figuur 3 is consistent met deze verwachting. De bevroegde vrijwilligers lijken inderdaad het meest taakloyaal te zijn. Voor drie van de zes indicatoren (succes zien als persoonlijk succes, compliment zien als persoonlijk compliment en kritiek aanvoelen als beschamend) is de proportie respondenten die een positief antwoord geven (helemaal akkoord of akkoord) namelijk het grootst voor de stellingen omtrent taakloyaliteit.

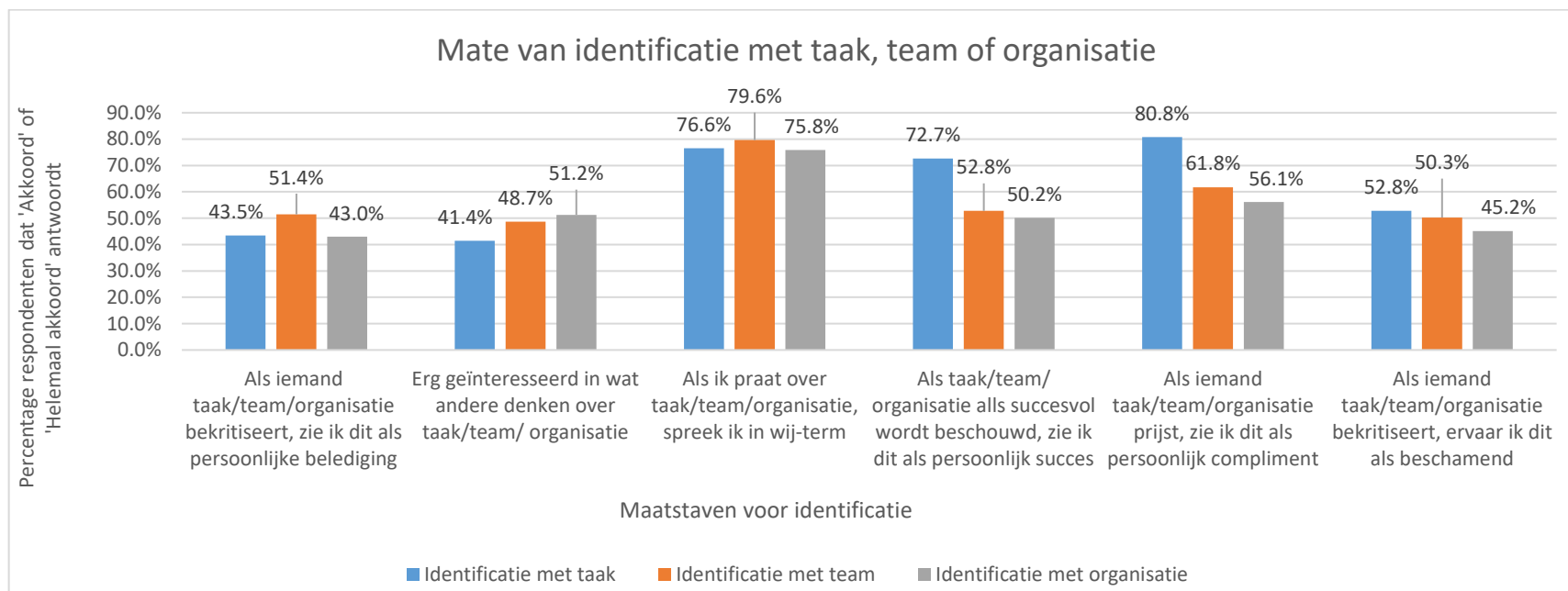
Daarnaast duiden twee van de zes indicatoren (wij-gevoel en kritiek als persoonlijke belediging) op het feit dat onze respondenten in tweede instantie eerder teamloyaal zijn. Tot slot is er één indicator waarvoor de meeste positieve antwoorden gegeven worden op de stellingen omtrent organisatieloyaliteit (interesse in wat andere denken over taak, team of organisatie). Indien we een gemiddelde nemen van de antwoorden over de zes indicatoren per soort loyaliteit, dan vinden we dezelfde ordening terug: (i) 61,3 procent van de respondenten identificeert zich met de vrijwilligerstaak, (ii) 57,4 procent met het team en (iii) 53,6 procent met de organisatie.

We raden vrijwilligersorganisaties dan ook aan bij het werven van vrijwilligers mensen uit te nodigen een specifieke taak op te nemen en hen niet meteen te vragen een vaste vrijwilliger te worden. Een duidelijke afbakening van die taak lijkt van belang. Zo kunnen vrijwilligersorganisaties kandidaat-vrijwilligers en actieve vrijwilligers oproepen om een steentje bij te dragen, zonder dat zij hiervoor een groot en langdurig engagement moeten aangaan. Daarnaast zijn we van mening dat deze taakgeoriënteerde manier van werving, gecombineerd met een hoge mate van waardering voor de vrijwilliger tijdens hun engagement in het vrijwilligerswerk, ervoor kan zorgen dat vrijwilligers zich echt goed voelen binnen de organisatie en de werking als positief en aangenaam ervaren. Dit zou bijgevolg kunnen leiden tot een verschuiving in focus, waarbij men naast de focus op de taak die men dient uit te voeren ook open staat voor het team en de organisatie waarbinnen men functioneert en zich derhalve ook steeds meer zal engageren voor de noden van de organisatie. Het is, met andere woorden, niet onmogelijk dat taakloyaliteit een opstap vormt naar team- en organisatieloyaliteit.

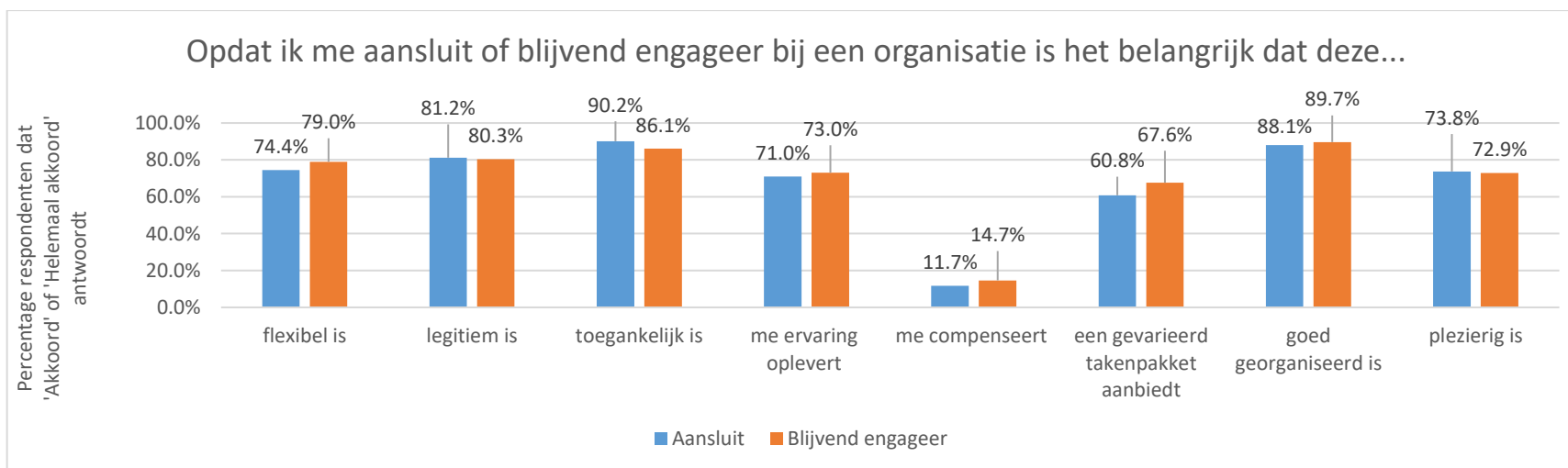
KENMERKEN VAN EEN SUCCESVOLLE VRIJWILLIGERSORGANISATIE

Ten slotte geven we weer welke kenmerken van organisaties volgens de bevroegde vrijwilligers belangrijk zijn opdat zij zich bij deze organisatie zouden aansluiten en er zich blijvend voor zouden engageren. We doen dit aan de hand van het FLEXIVOL-model ontwikkeld door Gaskin (1998). FLEXIVOL staat voor de volgende acht kenmerken van organisaties: 'Flexibiliteit' ("Flexibility"), 'Legitimititeit' ("Legitimacy"), 'Toegankelijkheid' ("Easy access"), 'Ervaring' ("eXperience"), 'Stimulansen' ("Incentives"), 'Variatie' ("Variation"), 'Organisatie' ("Organization") en 'Plezier' ("Laugh"). In onze vragenlijst bevroegen we deze acht kenmerken tweemaal: eenmaal met betrekking tot het belang van deze organisatiekenmerken om zich initieel te engageren en eenmaal met betrekking tot het zich blijvend engageren. Inzake initieel engageren klonken de geformuleerde stellingen als volgt: "Opdat ik me aansluit bij een vrijwilligersorganisatie is het belangrijk dat (i) deze flexibel is, (ii) deze legitiem is, (iii) deze toegankelijk is, (iv) deze mij ervaringen oplevert, (v) ik een vergoeding krijg voor mijn werk (al dan niet geldelijk), (vi) de taken gevarieerd zijn, (vii) deze goed georganiseerd is en (viii) er veel plezier wordt gemaakt".

Figuur 3: Mate van taak-, team- en organisatieloyaliteit



Figuur 4: Succeskenmerken van een vrijwilligersorganisatie



Figuur 4 geeft aan dat zowat alle kenmerken van het FLEXIVOL-model, zowel in de context van het aanvangen van vrijwilligerswerk als in de context van een blijvend engagement bij een vrijwilligersorganisatie, door meer dan 60 procent van de respondenten belangrijk wordt bevonden, met uitzondering van één kenmerk, namelijk de compensatie die een vrijwilligersorganisatie al dan niet voorziet voor de geleverde diensten. Zo geeft 90,2 procent (respectievelijk 86,1 procent) van de respondenten aan dat een vrijwilligersorganisatie toegankelijk dient te zijn, opdat men zich zou aansluiten (of zich blijvend zou engageren bij de organisatie in kwestie) en stelt 88,0 procent (respectievelijk 89,7 procent) van de respondenten dat de interne organisatie van een vrijwilligersorganisatie een erg belangrijke factor is bij het nemen van beide beslissingen. Echter indiceert slechts 11,7 procent (14,7 procent) van de respondenten het belangrijk te vinden een compensatie te krijgen voor hun geleverde diensten om zich (blijvend) in te zetten.

Uit de resultaten blijkt derhalve dat de mate waarin een vrijwilligersorganisatie toegankelijk is, sterk meespeelt in de beslissing om zich aan te sluiten bij een organisatie of zich blijvend te engageren. We adviseren dan ook dat vrijwilligersorganisaties zich openstellen voor een verscheidenheid aan vrijwillig engagement. Zowel vrijwilligers die zich willen inzetten voor een korte periode, gericht op een welbepaalde afgebakende taak, als deze die zich langdurig willen engageren binnen een organisatie dienen zich aangesproken te voelen. Belangrijk hierbij is dat een vrijwilligersorganisatie werkt vanuit een open geest, een open structuur en een open cultuur waarbij verschillende niveaus van betrokkenheid bestaan, om zo een verscheidenheid aan vrijwilligers aan te spreken. Om dit te bewerkstelligen, raden wij vrijwilligersorganisatie aan in te zetten op persoonlijk, face-to-face contact met hun vrijwilligers, alsook – en misschien in het bijzonder – met kandidaat-vrijwilligers. Ons inziens kan persoonlijk contact er namelijk voor zorgen dat vrijwilligers – en zeker kandidaat-vrijwilligers – zich in sterkere mate aangesproken en welkom voelen. Het lijkt met andere woorden belangrijk dat de klemtoon in de communicatie verlegd wordt van collectieve communicatiekanalen (mail, flyers, affiches) naar persoonlijke, intermenselijke communicatie. Dit laatste kan zeker worden ondersteund door hedendaagse digitale communicatiekanalen.

Opvallend is dat de bevroegde vrijwilligers eerder het belang van een goede organisatie dan van een plezierig en gevarieerd takenpakket onderstrepen. Wanneer vrijwilligers participeren in vrijwilligerswerk maken zij een zekere tijdsinvestering. Opdat vrijwilligers het gevoel krijgen dat hun tijd goed besteed is, lijkt het belangrijk dat vrijwilligersorganisaties zich goed structureren, zowel qua 'task-management' als qua 'people-management'. Wat task-management betreft, lijkt het belangrijk dat vrijwilligersorganisaties ervoor zorgen dat hun vrijwilligers hun taken op een degelijke manier kunnen uitvoeren. Met andere woorden dienen de organisaties hun vrijwilligers (i) te voorzien van de nodige informatie en materialen om het vrijwilligerswerk uit te voeren en (ii) hen voldoende te begeleiden en op te volgen tijdens hun vrijwilligerstaak zodat zij zich nuttig voelen en niet het gevoel krijgen aan hun lot te worden overgelaten. Wat people-management betreft, herhalen we eerdere aanbevelingen: vrijwilligersorganisaties moeten (i) hun vrijwilligers sterk waarderen voor het werk dat ze doen, (ii) hen verenigen rond een gemeenschappelijk doel door ze op een creatieve manier te enthousiasmeren voor het uitvoeren van hun taken en (iii) inzetten op het plezier dat vrijwilligers ervaren tijdens hun engagement. Op deze manier gaan vrijwilligers, ons inziens, hun taken uitvoeren, niet omdat zij dit moeten doen, maar wel omdat zij dit willen doen.

CONCLUSIE

Als conclusie zetten we de drie belangrijkste aanbevelingen voor vrijwilligersorganisaties, op basis van onze bevraging bij 1.825 Vlaamse vrijwilligers, op een rij. Ten eerste, vrijwilligersorganisaties dienen ons inziens elke opportuniteit aan te grijpen om het maatschappelijke belang van wat ze doen in de verf te zetten. Het belang dat mensen hechten aan de maatschappelijke rol van hun vrijwilligerswerk blijkt immers de belangrijkste motivator voor de bevroegde vrijwilligers. Ten tweede dienen organisaties ervoor te zorgen dat zowel potentiële als vaste vrijwilligers zich echt aangesproken voelen door de uit te voeren taken. Hen ruimte geven om te participeren aan een zeer specifiek deelfacet van de organisatie dat aansluit bij hun interesse en tijdsbestek is aangewezen omdat onze resultaten aansluiten bij eerdere internationale bevindingen dat vrijwilligers eerder taakloyaal zijn dan team- of organisatieloyaal. Ten derde dienen vrijwilligersorganisaties in te zetten op een goede interne organisatie. De bevroegde vrijwilligers geven immers aan dit nog belangrijker te vinden dan het plezier of de variatie aan taken waar de organisatie voor staat. Door zowel in te zetten op een professioneel task-management als op een professioneel people-management, kan men vrijwilligers het gevoel geven dat zij hun tijd nuttig besteden en is de kans dat zij zich blijvend engageren vermoedelijk groter.

LITERATUUR

Baert, S. en S. Vujić (2016) Immigrant Volunteering: A Way Out of Labour Market Discrimination? *Economics Letters*, 146, 95–98.

Baert, S. en S. Vujić (2018) Does it Pay to Care? Volunteering and Employment Opportunities. *Journal of Population Economics*, 31, 819–836.

Bekkers, R. (2004) Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk. *Mimeo*.

Beullens, K. en B. Storms (2007) *Vrijwilligers onder de loep: een literatuurstudie*. Turnhout, België: Vormingplus Kempen.

Detollenaere, J., S. Willems en S. Baert (2017) Volunteering, income and health. *Plos One*, 12, e0173139.

Gaskin, K. (1998) Vanishing volunteers: are young people losing interests in volunteering? *Voluntary Action*, 1(1), 33–43.

Hager, M.A. en J.L. Brudney (2011) Problems recruiting volunteers: nature versus nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 137–157.

Hustinx, L. (2005) Weakening organizational ties? A classification of styles of volunteering in the Flemish Red Cross. *Social Service Review*, 79(4), 624–652.

Hustinx, L. (2010) *The organizational behaviour of volunteers revisited? Explaining differences in styles of volunteering in the Red Cross in Flanders*. Nomos.

Hustinx, L. en F. Lammertyn (2003) Collective and reflexive styles of volunteering: a

sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167–187.

Johnson, M.D., F.P. Morgeson, D.R. Ilgen, C.J. Meyer en J.W. Lloyd (2006) Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 489–506.

Mael, F.A. en B.E. Ashforth (1992) Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

Ziemek, S. (2006) Economic analysis of volunteers' motivations: a cross-country study. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 532–555.