

Wij bestaat niet vanzelf

Belonging als onuitgesproken voorwaarde
voor beroepsverenigingen

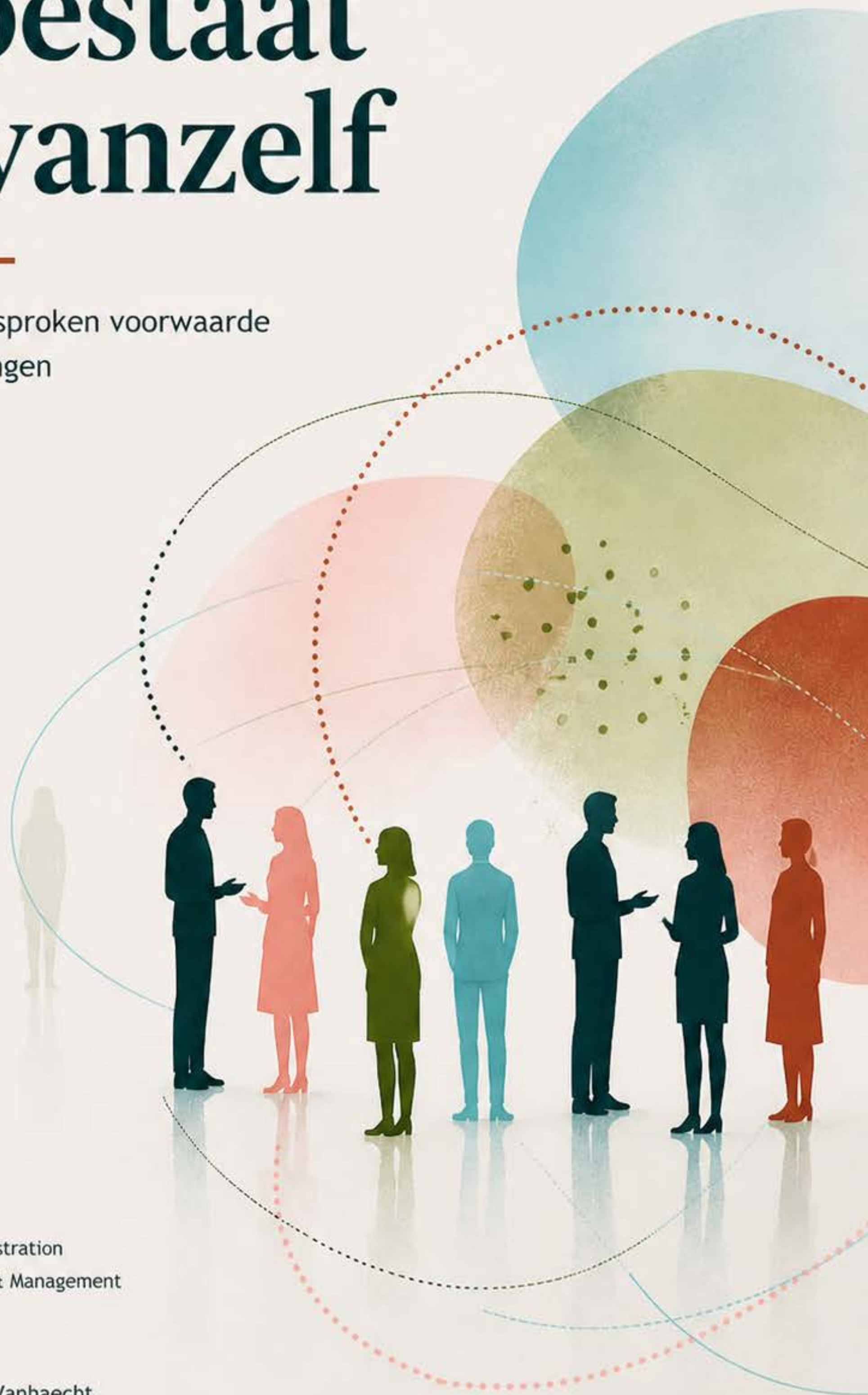
Lieke Gielen

MHBA-22

Master of Health Business Administration
Erasmus School of Health Policy & Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: prof. dr. K. (Kris) Vanhaecht

Tweede lezer: prof. dr. ir. C.T.B. (Kees) Ahaus



Inhoudsopgave

Dankwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	6
Maatschappelijke relevantie	6
Wetenschappelijke relevantie	7
Theoretisch kader	8
1. Vrijwillige ledenbetrokkenheid in beroepsverenigingen: grenzen van rationele verklaringen ..	8
2. Belonging als verklarend mechanisme voor vrijwillige betrokkenheid	10
3. Communicatieve signalen van belonging binnen beroepsverenigingen	11
4. Samenvattend theoretisch model	12
Methode	13
1. Dataverzameling	13
1.1 Interviews	13
1.2 Documentenanalyse	13
2. Analyse	14
3. Kwaliteitsborging	15
3.1 Betrouwbaarheid en validiteit	15
4. Gebruik van AI-tools	15
Resultaten	16
1. Interviews	16
1.1 Organisatielogica	16
1.2 Communicatieve belonging-signalen	17
1.3 Belonging	18
1.4 Ledenconstructie en vrijwillige ledenbetrokkenheid	20
2. Documentenanalyse	22
2.1 Patronen in de verschillende documenttypen	22
2.2 Differentiatie per vereniging	24
2.3 Overkoepelende patronen	26
3. Spanning tussen belonging-intentie en communicatieve praktijk	26
3.1 Consistenties	26
3.2 Discrepanties	27
3.3 Overkoepelend patroon	27
Discussie	29
1. Theoretische implicaties	29

2. Reflectie van de onderzoeker	29
3. Wetenschappelijke implicaties	30
4. Methodologische reflectie	30
Methodologische verantwoording	30
Beperkingen.....	31
Conclusie	33
Praktische implicaties	34
Vertrek vanuit de beroepsbeoefenaar, niet vanuit de vereniging	34
Behandel elk contactmoment als belonging-moment	35
Behandel belonging niet als communicatievraagstuk, maar als organisatievraagstuk	35
Literatuur	36
Bijlage 1: Beschrijving van de deelnemers	38
Bijlage 2: Interview guide	39
Bijlage 3: Databronnen documentenanalyse per casus	41
Bijlage 4: Analyseprotocol interviews.....	42
Bijlage 5: Codeerschema	43
Bijlage 6: Fragment codering interviews	45
Bijlage 7: Analyseprotocol documentenanalyse.....	46
Bijlage 8: Fragment codering documenten	47

Dankwoord

Anesthesiologen zijn het kloppend hart van het ziekenhuis. Dat is wat we altijd uitdragen bij de NVA en waar we trots op zijn. We zijn echt een club, en vaak ook een gemeenschap. Dat voel ik als ik in de coulissen sta in het theater tijdens de Pijndag en de spreker een laatste keer moed in spreek voor hij het podium op stapt. Als een voorzitter ergens mee zit, 's avonds nog even belt om te overleggen hoe we "dit nu weer moeten oplossen". We met een commissie, met onze nette kleding aan, een bakje roti voor een vergadering proberen te eten, terwijl het bestek op is. Als iedereen losgaat tijdens het feest op de Anesthesiologendagen. Trots, voel ik me dan, op ons cluppie.

Het is een kleine greep uit de verhalen die je meemaakt als je onderdeel bent van een beroepsvereniging. En zoveel meer van deze verhalen heb ik gehoord van de directeuren die onderdeel zijn van dit project. Allemaal vertellen ze vol passie en trots over hun leden. Het is niet zo bekend, maar we zijn het er allemaal over eens: werken voor een beroepsvereniging geeft enorm veel voldoening.

Deze directeuren hebben mij toegelaten in de wereld van hun verenigingen. De verhalen waren mooi, hadden soms ook minder fraaie randjes en waren tegelijkertijd allemaal heel herkenbaar. Graag wil ik stilstaan bij een aantal directeuren die in de interviews een opvallende openhartigheid toonden, ook over wat er niet goed gaat in hun vereniging. Juist degenen die zichzelf blootstelden, deden dit vanuit een diep geloof in wat beroepsverenigingen kunnen betekenen. Nu en in de toekomst. Zij geloven in de grote groep. Die eerlijkheid heeft dit onderzoek mogelijk gemaakt.

Kris, mijn begeleider, jouw scherpzinnigheid en visie hebben dit onderzoek gevormd. Het team van de Erasmus Universiteit heeft mij de ruimte gegeven om te groeien. Onze MHBA-groep: jullie gezelligheid, perspectieven en de manier waarop iedereen zijn eigen wereld meebracht naar Epe hebben deze MBA gemaakt tot de mooie reis die het was. Ik kan Schaijk niet meer voorbij rijden zonder glimlach op mijn gezicht.

Het NVA-bestuur heeft mij iets gegeven wat ik niet als vanzelfsprekend beschouw. De kans om deze MBA te volgen. Ik heb er ontzettend veel van geleerd.

Het NVA Sectiebestuur Pijn- en Palliatieve Geneeskunde, alle andere actieve NVA leden en mijn collega's van het bureau laten elke dag zien wat het betekent om er echt te zijn voor de grote groep, voor het vak en voor elkaar. Dat inspireert mij elke keer weer.

Vrienden en familie: jullie waren er altijd voor mij, zeker als ik er de afgelopen twee jaar zelf even niet kon zijn. Daar komt spoedig verandering in.

Marloes en Rebecca. Twee bijzondere, intelligente en inspirerende vrouwen, waar ik elke dag ontzettend veel van leer, die er zijn als het moeilijk én als het gezellig is. Dank jullie wel. Voor jullie steun, voor alles.

Frank, mijn liefste, dank je wel. Dank, dank, dank je wel. Je bent er altijd voor ons. Je bent mijn steun en toeverlaat.

En als laatste, de allerbelangrijkste.

Aan onze ongeboren dochter. Ik houd al zo veel van je. Ik wens je toe dat je een sterke vrouw mag worden, die al haar dromen waar maakt. Ik doe het allemaal voor jou.

Abstract

This thesis examines how professional associations in the healthcare sector give shape to the concept of belonging (members' sense that they are included and that they matter) and how directors interpret the relationship between belonging and voluntary member engagement. The research was conducted through a qualitative multiple-case study, comprising twelve in-depth interviews with directors of healthcare professional associations and a document analysis of formal communications, such as newsletters, conference invitations, membership pages, and strategic documents.

The findings show that directors regard belonging as an important element of sustainable member engagement. At the same time, many respondents describe a tension between professional service provision and the preservation of a community in which members feel seen, acknowledged, and connected. Some associations operate primarily from a service-provision logic, whereas others deliberately seek to strengthen a more community-oriented approach. According to the respondents, voluntary commitment arises not only from rational cost–benefit considerations, but also from social processes such as shared professional identity, personal recognition, ownership, and meaningful participation.

The document analysis reveals that the formal communications of professional associations are primarily oriented toward emphasising a shared identity ("we" as a professional group) and toward mobilising members to participate in committees, meetings, or policy processes. At the same time, signals in which individual members are visibly acknowledged prove to be relatively limited. Moreover, strategic documents are more often directed at legitimation, positioning, and collective authority than at addressing members as active co-producers of the association. As a result, a tension emerges in several cases between the aspiration toward community expressed in the interviews and actual communicative practice.

The study does not conclude that belonging leads directly to greater voluntary commitment, since belonging and member experiences were not measured directly among members themselves. The findings do suggest, however, that professional associations that invest in recognition, participation, and relational connection create conditions under which voluntary engagement becomes more likely. In this way, the research contributes to the existing literature on professional associations by introducing belonging as a complementary explanatory perspective alongside the dominant rational explanations of membership and engagement. In addition, the thesis demonstrates methodologically how communicative belonging signals can be made visible within associations' actual communications.

Samenvatting

Deze thesis onderzoekt hoe beroepsverenigingen in de zorg vormgeven aan belonging, het gevoel van leden dat zij erbij horen en ertoe doen, en hoe directeuren de relatie duiden tussen belonging en vrijwillige ledenbetrokkenheid. Het onderzoek is uitgevoerd via een kwalitatieve meervoudige casestudy, bestaande uit twaalf diepte-interviews met directeuren van beroepsverenigingen in de zorg en een documentenanalyse van formele communicatie-uitingen, zoals nieuwsbrieven, congresuitnodigingen, lidmaatschapspagina's en strategische documenten.

De resultaten laten zien dat directeuren belonging zien als een belangrijk element voor duurzame betrokkenheid van leden. Tegelijkertijd beschrijven veel respondenten een spanning tussen professionele dienstverlening en het behoud van een gemeenschap waarin leden zich gezien, erkend en verbonden voelen. Sommige verenigingen opereren daarbij meer vanuit een dienstverleningslogica, terwijl andere juist bewust proberen een gemeenschapsgerichte benadering te versterken. Vrijwillige inzet blijkt volgens de respondenten niet alleen voort te komen uit rationele kosten-batenafwegingen, maar ook uit sociale processen zoals gedeelde beroepsidentiteit, persoonlijke erkenning, eigenaarschap en betekenisvolle deelname.

De documentenanalyse laat zien dat formele communicatie van beroepsverenigingen vooral gericht is op het benadrukken van een gedeelde identiteit ("wij" als beroepsgroep) en op het activeren van leden tot deelname aan commissies, bijeenkomsten of beleidsprocessen. Tegelijkertijd blijken signalen waarin individuele leden zichtbaar worden erkend relatief beperkt aanwezig. Strategische documenten zijn bovendien vaker gericht op legitimatie, positionering en collectieve autoriteit dan op het aanspreken van leden als actieve medeproducenten van de vereniging. Hierdoor ontstaat in meerdere gevallen een spanning tussen de aspiratie van gemeenschap in de interviews en de communicatieve praktijk.

Het onderzoek concludeert niet dat belonging direct leidt tot meer vrijwillige inzet, omdat belonging en ledenervaringen niet rechtstreeks bij leden zelf zijn gemeten. Wel suggereren de bevindingen dat beroepsverenigingen die investeren in erkenning, participatie en relationele verbinding voorwaarden creëren waaronder vrijwillige betrokkenheid waarschijnlijker wordt. Daarmee draagt het onderzoek bij aan bestaande literatuur over beroepsverenigingen door belonging als aanvullend verklarend perspectief te introduceren naast dominante rationele verklaringen van lidmaatschap en betrokkenheid. Daarnaast laat de thesis methodologisch zien hoe communicatieve belonging-signalen zichtbaar kunnen worden gemaakt in feitelijke communicatie-uitingen van verenigingen.

Inleiding

Ze leest de nieuwsbrief van haar beroepsvereniging vluchtig op haar telefoon. De mail gaat vooral over beleidsstandpunten, structuren en besluiten die ver van haar dagelijkse praktijk afstaan. Ze sluit de mail. Of ze zich onderdeel voelt van deze vereniging, weet ze eigenlijk niet zo goed. Laat staan dat ze zich geroepen voelt om zich actief in te zetten.

Beroepsverenigingen in de zorg zijn in hoge mate afhankelijk van vrijwillige betrokkenheid van hun leden. Bestuurswerk, commissies en inhoudelijke bijdragen vormen een belangrijk deel van hun maatschappelijke en professionele impact. Tegelijkertijd worden deze verenigingen steeds sterker georganiseerd als professionele dienstverleners, met een nadruk op output, efficiëntie en formele communicatie. Belangrijk voor de legitimiteit van de vereniging, maar in deze context dreigt de sociale functie (het creëren van een gemeenschap waarin leden zich gezien en erkend voelen) naar de achtergrond te verdwijnen.

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in hoe beroepsverenigingen in de zorg vormgeven aan belonging, en hoe dit samenhangt met vrijwillige ledenbetrokkenheid. Belonging is het gevoel van leden dat zij erbij horen en ertoe doen. Door te onderzoeken hoe directeurs van beroepsverenigingen belonging duiden en hoe belonging tot uitdrukking komt in communicatie uitingen, brengt dit onderzoek de relatie in kaart tussen strategie en communicatiepraktijk.

Dit onderzoek richt zich daarom op de volgende hoofdvraag:

Hoe geven beroepsverenigingen in de zorg vorm aan belonging, en hoe wordt de invloed daarvan geduid op vrijwillige ledenbetrokkenheid?

De volgende deelvragen worden onderzocht om de hoofdvraag te beantwoorden:

1. Hoe duiden directeurs van beroepsverenigingen in de zorg de rol van belonging in vrijwillige ledenbetrokkenheid?
2. Welke communicatieve belonging-signalen zijn zichtbaar in de formele communicatie van beroepsverenigingen in de zorg?
3. In hoeverre sluiten de opvattingen van directeurs over belonging aan bij de communicatieve belonging-signalen die in verenigingscommunicatie worden uitgezonden?

Maatschappelijke relevantie

Beroepsverenigingen in de zorg vervullen een belangrijke maatschappelijke functie doordat zij de collectieve stem van zorgprofessionals vertegenwoordigen. Zij vertalen praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek naar kwaliteitsnormen en professionele ontwikkeling. Wanneer leden zich minder verbonden voelen met hun vereniging, kan deze bottom-up vertegenwoordiging onder druk komen te staan en verschuift invloed sneller naar partijen die verder af staan van de praktijk. Inzicht in hoe beroepsverenigingen belonging duiden en communiceren is daarom relevant om professionele betrokkenheid te versterken en ervoor te zorgen dat beroepsverenigingen nu en in de toekomst hun verbindende en vertegenwoordigende slagkracht behouden.

Wetenschappelijke relevantie

De bestaande literatuur over beroepsverenigingen verklaart ledenbetrokkenheid bij beroepsverenigingen vrijwel uitsluitend vanuit rationele kosten-batenafwegingen. Dit onderzoek introduceert belonging, het gevoel erbij te horen en erkend te worden, als aanvullend verklarend mechanisme voor vrijwillige betrokkenheid. Daarmee verbindt het inzichten uit de sociale psychologie (Social Identity Theory, Self Determination Theory) met het onderzoeksveld van beroepsverenigingen.

Daarnaast levert dit onderzoek een methodologische bijdrage. Belonging wordt in organisatieonderzoek doorgaans gemeten via survey. Dit onderzoek laat zien hoe belonging-signalen geanalyseerd kunnen worden in feitelijke communicatie-uitingen. Niet wat leden zeggen te voelen, maar wat verenigingen daadwerkelijk naar buiten brengen. Die benadering verbindt communicatiewetenschap met verenigings- en vrijwilligersonderzoek op een manier die in de literatuur nog weinig is uitgewerkt.

Theoretisch kader

Dit theoretisch kader verkent waarom leden van beroepsverenigingen zich vrijwillig inzetten. Achtereenvolgens komen aan bod: de grenzen van rationele verklaringen, belonging als aanvullend mechanisme en de communicatieve signalen waarmee verenigingen belonging kunnen ondersteunen.

1. Vrijwillige ledenbetrokkenheid in beroepsverenigingen: grenzen van rationele verklaringen

In Nederland bestaat een lange traditie van beroepsverenigingen. De oudste wortels liggen bij de ambachtsgilden in de vroege middeleeuwen. In de tijd van de industrialisatie en wetenschap, ontstonden de eerste beroepsverenigingen. Dit hing samen met het ontstaan van een nieuwe klasse; professionals. Zij richtten verenigingen op om hun beroep af te bakenen, standaarden te ontwikkelen, invloed uit te oefenen op wetgeving en opleidingen en maatschappelijke status te claimen.

Een beroepsvereniging is een vorm van vrijwilligers- en ledenorganisatie, die sterk afhankelijk is van de actieve inzet van hun leden. Hoewel leden contributie betalen en formele diensten afnemen, wordt een groot deel van de waarde gecreëerd via bestuurstaken en commissiewerk (Hager, 2014; Nesbit & Gazley, 2011). Deze vorm van coproductie onderscheidt beroepsverenigingen in belangrijke mate van veel commerciële organisaties, waarin waarde primair via markttransacties wordt geleverd. Leden van beroepsverenigingen zijn daarmee niet alleen afnemers, maar ook medeproducenten van de organisatie en het beroep. Onderzoek laat zien dat actieve betrokkenheid van de leden niet alleen de output van de vereniging vergroot, maar draagt ook bij aan psychologische binding en loyaliteit, doordat leden via coproductie emotioneel gehecht raken aan de organisatie en sociale relaties ontwikkelen binnen de vereniging (Gruen, Summers, & Acito, 2000; Gazley & Brudney, 2014).

Hoewel beroepsverenigingen in hun kern functioneren als vrijwilligers- en ledenorganisaties, worden zij in de literatuur voornamelijk gekenmerkt als dienstverlenende partijen (Hager, 2014; Walston & Khaliq, 2012; Ki, 2018). Deze benadering sluit aan bij een focus op formele structuren, meetbare outputs en professionele dienstverlening. Hierdoor verdwijnen de vrijwillige en informele bijdragen van leden naar de achtergrond. Deze ontwikkeling hangt samen met het feit dat veel beroepsverenigingen in de zorg in Nederland sterk geïnstitutionaliseerd zijn. Institutionalisering is het proces waarbij organisaties vastere vormen, regels en werkwijzen ontwikkelen die als legitiem worden gezien in hun omgeving (Pope et al., 2018). Aansluitend bij deze institutionalisering, hebben vrijwel alle beroepsverenigingen in Nederland een professioneel bureau dat hen ondersteunt in het behalen van hun doelen. Pope et al. (2018) beschrijven hoe non-profitorganisaties zich daardoor ontwikkelen tot zelfstandige organisatorische actoren, waarbij formele plannen, verantwoordelijkheden en meetbare resultaten centraal staan. Institutionalisering is hier een mechanisme dat een dienstverleningslogica lijkt te versterken en reproduceren. Binnen deze manier van werken ligt de nadruk op wat verenigingen doen en opleveren, terwijl minder aandacht uitgaat naar sociale processen, omdat deze moeilijker te formaliseren en te verantwoorden zijn.

Aansluitend op het perspectief van de vereniging als dienstverlenende organisatie, wordt ook lidmaatschap voornamelijk verklaard vanuit een rationeel perspectief, waarin ervaren waarde, en kosten-batenafwegingen centraal staan (Ki, 2018). De verklaringen voor lidmaatschap sluiten eerder aan bij klantgedrag, dan bij co-creatie of vrijwilligerswerk. Ook praktijkmodellen, die veel gebruikt

worden binnen Nederlandse verenigingen, zoals het Propellormodel (Tack, 2001) gaan uit van dit perspectief¹.

De nadruk op dienstverlening en rationele waardeperceptie impliceert bovendien een bepaald beeld van het lid. Organisaties handelen niet neutraal, maar opereren vanuit impliciete aannames over de rol die leden vervullen binnen de vereniging. In een dienstverleningslogica wordt het lid primair geconstrueerd als afnemer van diensten en belangenbehartiging: iemand die waarde ontvangt in ruil voor contributie. In een gemeenschapslogica daarentegen wordt het lid gezien als medeproducent van het beroep en de vereniging, wiens betrokkenheid en bijdrage constitutief zijn voor het functioneren van het collectief. Deze impliciete ledenopvatting beïnvloedt wellicht niet alleen strategische keuzes, maar ook de wijze waarop leden worden aangesproken in communicatie en welke vormen van betrokkenheid als wenselijk of vanzelfsprekend worden voorgesteld. Het expliciteren van deze onderliggende organisatielogica is daarom relevant om te begrijpen hoe verenigingen vrijwillige inzet duiden en welke relationele positie zij hun leden toekennen.

Hoewel de dominante verklaringen rond lidmaatschap van beroepsverenigingen zich richten op de beslissing om lid te worden of lid te blijven, hangt het functioneren van beroepsverenigingen in sterke mate af van een ander type gedrag: vrijwillige, actieve betrokkenheid (Gruen, Summers, & Acito, 2000). Zonder actieve leden kunnen verenigingen als instituut blijven bestaan, maar nemen hun maatschappelijke betekenis en invloed in het veld af. Actieve leden dragen bij aan meer dan alleen de uitvoering van taken binnen de vereniging. Zij zorgen voor disseminatie van kennis, het draagvlak van professionele normen en voor zichtbaarheid van de beroepsgroep.

Dit vrijwillige gedrag laat zich echter moeilijk verklaren vanuit rationele kosten-batenafwegingen alleen, wanneer men wil begrijpen waarom sommige leden zich wel met de groep identificeren en zich inzetten en anderen niet. Een belangrijk, maar in onderzoek naar beroepsverenigingen relatief weinig uitgewerkt mechanisme, is het gevoel van belonging: deel uit te maken van een gemeenschap en erkend te worden. Wanneer mensen belonging ervaren, zijn zij eerder bereid om tijd en energie te investeren in gezamenlijke activiteiten, ook wanneer daar geen direct persoonlijk voordeel tegenover staat (Baumeister & Leary, 1995). Belonging vormt daarmee een aanvulling om te begrijpen hoe beroepsverenigingen niet alleen als organisatie functioneren, maar ook daadwerkelijk maatschappelijke en professionele impact kunnen maken.

In dit onderzoek wordt belonging opgevat als de ervaring dat leden zich geaccepteerd, gewaardeerd en onderdeel van de vereniging voelen. Het gaat daarbij niet alleen om formeel lidmaatschap of identificatie, maar om het gevoel erkend te worden en erbij te horen (Jena & Pradhan, 2018). Belonging ontstaat in de wisselwerking tussen leden en de vereniging en groeit door herhaalde ervaringen van contact, inclusie en deelname (Cockshaw & Shochet, 2010). Dit gevoel is meer dan tevredenheid of commitment, omdat het samenhangt met vrijwillige inzet en langdurige betrokkenheid, ook wanneer daar geen directe beloning of verplichting tegenover staat (Boezeman & Ellemers, 2007; Gagné et al., 2010).

Dat belonging in veel verenigingstheorieën nauwelijks expliciet wordt meegenomen als zelfstandig verklarend mechanisme voor ledenbetrokkenheid, staat op gespannen voet met inzichten uit de psychologie en gedragswetenschappen. Psychologische en gedragswetenschappelijke theorieën laten zien dat betrokkenheid en gedrag in sterke mate worden beïnvloed door het gevoel deel uit te maken van een sociale groep en door identificatie met die groep. Hoewel studies naar beroepsverenigingen

¹ Ondanks dat relationele waarde een onderdeel is van het model, wordt deze vooral geoperationaliseerd als aanbod (bijvoorbeeld bijeenkomsten).

hier weinig aandacht aan besteden, wijzen enkele onderzoeken erop dat juist relationele en psychologische factoren bepalend zijn voor duurzame betrokkenheid en loyaliteit binnen verenigingen (Markova et al., 2013; Gruen, Summers & Acito, 2000; Sánchez-del-Río-Vázquez et al., 2025).

2. Belonging als verklarend mechanisme voor vrijwillige betrokkenheid

In psychologische theorieën over menselijk gedrag wordt sociale verbondenheid gezien als een belangrijke verklaring voor betrokkenheid en inzet. De Social Identity Theory stelt dat mensen hun zelfbeeld deels ontleenen aan de groepen waar zij toe behoren. Wanneer iemand zich identificeert met een groep, neemt hij of zij groepsnormen over en is eerder geneigd gedrag te vertonen dat het collectief ondersteunt (Tajfel & Turner, 1979). Wanneer leden zichzelf primair als lid van de groep beschouwen, leidt dit in organisaties tot grotere betrokkenheid en een hogere bereidheid tot vrijwillige bijdragen (Ashforth & Mael, 1989). De Self Determination Theory sluit hierop aan door te stellen dat menselijk gedrag voortkomt uit de vervulling van een aantal psychologische basisbehoeften, waaronder relatedness: het gevoel verbonden te zijn met anderen (Deci & Ryan, 2000). Het belang van deze behoefte wordt verder benadrukt door Baumeister en Leary (1995), die stellen dat de wens om ergens bij te horen een fundamentele menselijke motivatie is. Deze theorieën laten zien dat actieve betrokkenheid van mensen niet goed kan worden verklaard vanuit rationele kosten-batenafwegingen alleen. In plaats daarvan wijzen zij op het belang van sociale en psychologische processen die ervoor zorgen dat mensen zich onderdeel voelen van een groep.

Deze hierboven beschreven psychologische mechanismen komen ook terug in onderzoek naar vrijwilligerswerk. Daaruit blijkt dat de stap van persoonlijke motivatie naar blijvende inzet niet vanzelf gaat, maar sterk afhangt van de manier waarop een organisatie is ingericht en hoe leden met elkaar omgaan. Zo kan in de loop van de tijd een gevoel van psychologisch eigenaarschap ontstaan: vrijwilligers ervaren dat de organisatie in zekere zin ook 'van hen' is, wat samenhangt met extra inzet en grotere kans op blijvende betrokkenheid (Ainsworth, 2020). Dat gevoel ontstaat echter niet automatisch. Motivatie blijft alleen bestaan wanneer de organisatie die actief ondersteunt, bijvoorbeeld door passende taken, erkenning van bijdragen en stimulerend leiderschap (Ashfaq et al., 2020). Ook de waarden van vrijwilligers blijken niet voldoende op zichzelf. Mensen zetten zich vooral in wanneer zij zich herkennen in de missie en identiteit van de organisatie; betrokkenheid verschilt dan ook per context, afhankelijk van hoe duidelijk en geloofwaardig die identiteit wordt uitgedragen (Leisink et al., 2021). Daarbij speelt betekenis een belangrijke rol. Vrijwilligers blijven langer betrokken wanneer zij hun inzet ervaren als zinvol en passend bij wie zij zijn, al kan sterke identificatie zonder goede ondersteuning ook leiden tot overbelasting (Faletahan et al., 2021). Deze bevindingen sluiten aan bij Hustinx, Handy en Cnaan (2010), die betrokkenheid beschrijven als een proces dat zich in de tijd ontwikkelt door de wisselwerking tussen mensen, rollen en organisatorische structuren. Samen maken deze studies duidelijk dat vrijwillige inzet niet goed te verklaren is vanuit kosten-batenafwegingen alleen, maar voortkomt uit een samenspel van waarden, organisatie, identiteit en sociale ervaringen binnen de organisatie.

Het is dan ook belangrijk belonging te definiëren. Belonging is een gevoel dat ontstaat in de wisselwerking tussen individu en organisatie (Cockshaw & Shochet, 2010). Het ontstaat door herhaalde ervaringen van inclusie, erkenning en betekenisvolle deelname. Onderzoek laat zien dat deze herhalende ervaringen bepalend zijn voor langdurige betrokkenheid en vrijwillige inzet, vooral in situaties waarin inzet wordt gedreven door intrinsieke motivatie en sociale identificatie (Jansen et al., 2014; Markova et al., 2013).

3. Communicatieve signalen van belonging binnen beroepsverenigingen

Deze herhaalde ervaringen van inclusie, erkenning en betekenisvolle deelname krijgen in de praktijk concreet vorm in contactmomenten tussen leden en de vereniging. Onderzoeken door Gruen, Summers & Acito (2000) en Zuckerman & Kretovics (2003) laten zien dat lidmaatschap persoonlijke betekenis krijgt op die momenten waarop leden daadwerkelijk in aanraking komen met de vereniging, bijvoorbeeld door het bijwonen van bijeenkomsten of via communicatie vanuit de vereniging. Tijdens contactmomenten, wordt het gevoel van belonging binnen de vereniging aangewakkerd, of juist niet. Deze interpretaties beïnvloeden vervolgens de bereidheid van leden om zich (verder) te verbinden en vrijwillig tijd en energie te investeren in collectieve activiteiten.

Het lijkt daarom waardevol om aandacht te hebben voor de manier waarop de vereniging communiceert met haar leden. Belonging zelf is een subjectieve ervaring en kan niet direct worden afgelezen uit teksten of andere communicatieve uitingen. Communicatie kan wel signalen bevatten die door leden worden geïnterpreteerd in relatie tot hun gevoel van verbondenheid met de vereniging. In dit onderzoek worden deze signalen aangeduid als communicatieve belonging-signalen.

Er zijn daarom zes signaaltypen geïdentificeerd die invloed hebben op het gevoel van belonging. De zes signaaltypen zijn als kader ontwikkeld op basis van een synthese van literatuur over groepsidentiteit, sociale normen en organisatiecommunicatie. Samen bestrijken zij drie dimensies waarlangs communicatie belonging kan signaleren: identiteit, gedrag en waardering. Deze indeling sluit aan bij de kern van belonging zoals omschreven in de literatuur (Baumeister & Leary, 1995; Cockshaw & Shochet, 2010). Daarmee vormen zij een zo dekkend mogelijk analytisch kader voor het identificeren van belonging-signalen in formele communicatie-uitingen.

De eerste dimensie is identiteit: social identity cues (wie zijn wij?) en collectieve autoriteitssignalen (waar komt gezag vandaan?). Bij social identity cues worden een gedeelde professionele identiteit en een 'wij'-gevoel worden benadrukt. Deze signalen maken duidelijk dat leden tot dezelfde beroepsgroep behoren en versterken het gevoel van gezamenlijke identiteit (Turner, 1987). Collectieve autoriteitssignalen zijn uitingen die gepresenteerd worden alsof ze gedragen worden door de gehele beroepsgroep. Hierbij worden professionele kennis of richtlijnen neergezet als collectief gedeeld, waardoor zij gezag en legitimiteit krijgen (Abbott, 1988).

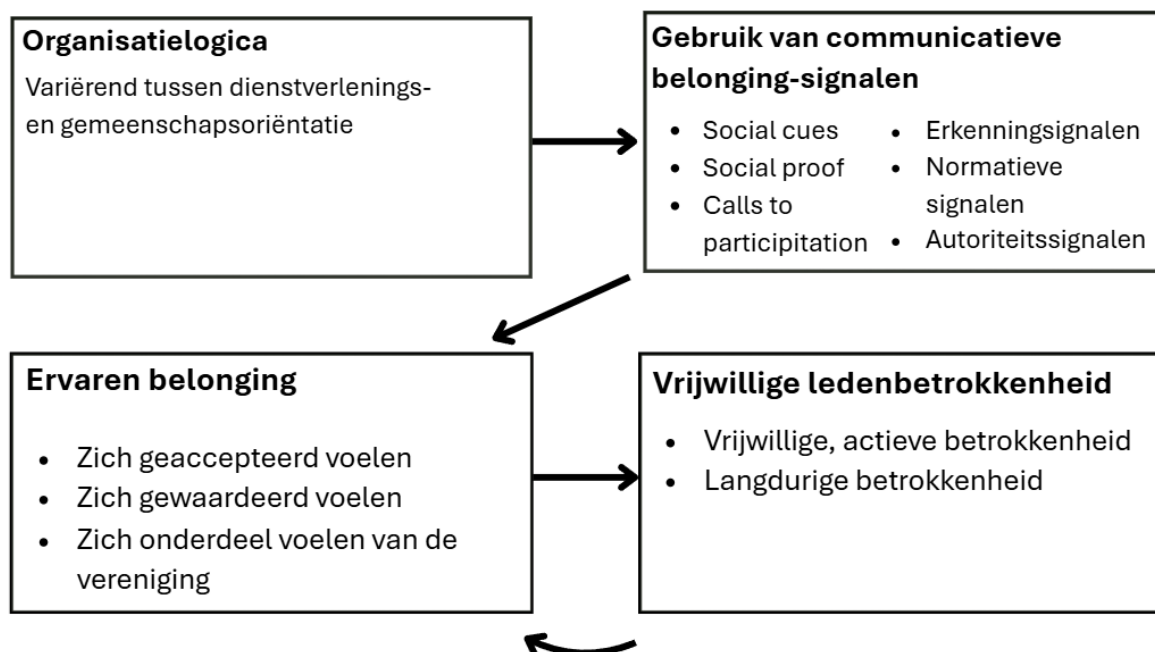
Ten tweede gedrag: social proof (wat doen anderen?) en calls to participation (wat kan of moet ik doen?). Bij social proof wordt verwezen naar het gedrag of de betrokkenheid van andere leden om te laten zien wat binnen de vereniging gebruikelijk is. Het gedrag van anderen fungeert hierbij als voorbeeld voor wat als normaal of passend wordt gezien (Sherif, 1936; Cialdini, 1984). Bij calls to participation worden leden aangesproken om actief bij te dragen aan de vereniging. Dergelijke oproepen maken duidelijk dat betrokkenheid wordt verwacht en sluiten aan bij onderzoek dat laat zien dat expliciete aansporingen deelname en betrokkenheid kunnen stimuleren (Bandura, 1977; Snow & Benford, 1988).

Ten derde waardering en normen: erkenning van ledenbijdragen (wat wordt hier gewaardeerd?) en collectieve gemeenschapssignalen (wat is normaal?). Bij erkenning van ledenbijdragen wordt inzet en betrokkenheid van leden zichtbaar gewaardeerd. Door bijdragen te benoemen en te erkennen, wordt bevestigd dat leden een waardevolle rol vervullen binnen het collectief, wat bijdraagt aan verbondenheid en sociale integratie (Honneth, 1995). Bij collectieve gemeenschapssignalen worden impliciete verwachtingen gecommuniceerd over wat passend of gewenst is binnen de vereniging.

Deze signalen laten zien als hetgeen normaal wordt beschouwd en dragen bij aan groepscohesie en sociale ordening (Sherif, 1936; Goffman, 1959).

4. Samenvattend theoretisch model

Dit onderzoek gaat ervan uit dat beroepsverenigingen werken vanuit een bepaalde organisatielogica, die meer dienstverlenend of juist meer gemeenschapsgericht kan zijn. Deze logica beïnvloedt hoe de vereniging naar haar leden kijkt en hoe zij hen aanspreekt in communicatie. Dit komt tot uiting in het gebruik van communicatieve belonging-signalen, zoals het benadrukken van een gezamenlijke identiteit, het laten zien wat andere leden doen, het waarderen van bijdragen en het oproepen tot deelname. Dergelijke signalen kunnen bijdragen aan het gevoel van leden dat zij erbij horen, zich gewaardeerd voelen en onderdeel zijn van de vereniging. Op basis van bestaande literatuur wordt aangenomen dat dit gevoel van belonging samenhangt met vrijwillige en langdurige betrokkenheid. Hoewel dit thesisonderzoek belonging en betrokkenheid niet direct meet, biedt dit model een kader om te begrijpen hoe strategische opvattingen en communicatiepraktijken met elkaar samenhangen.



Model 1: Samenvattend theoretisch model

Methode

Dit onderzoek richt zich op het beantwoorden van de hoofdvraag ‘Hoe geven beroepsverenigingen in de zorg vorm aan belonging, en hoe wordt de invloed daarvan geduid op vrijwillige ledenbetrokkenheid?’. Om deze vraag te onderzoeken is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welk onderzoeksdesign is toegepast, hoe de data zijn verzameld, welke bronnen daarbij zijn gebruikt, op welke manier de analyse heeft plaatsgevonden en hoe de kwaliteit van het onderzoek is geborgd.

1. Dataverzameling

Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een kwalitatieve, meervoudige casestudy-opzet. De dataverzameling bestond uit semigestructureerde interviews met directeurs van beroepsverenigingen in de zorg en een documentenanalyse van formele communicatie uitingen van dezelfde verenigingen.

1.1 Interviews

Er werden twaalf een-op-een diepte-interviews afgenomen met directeurs van beroepsverenigingen in de zorg ([bijlage 1](#)). De selectie van verenigingen is gebaseerd op de volgende criteria: (1) de vereniging is gecentreerd rond een specifieke beroepsgroep in de zorg in Nederland en (2) beschikt over een professioneel bureau. Deze criteria waarborgen dat de respondenten opereren in een context waarin zowel vrijwilligersbetrokkenheid als institutionele professionalisering een rol spelen.

Het aantal interviews was niet vooraf gefixeerd, maar in de praktijk bepaald door beschikbaarheid van respondenten en de tijdsafbakening van dit onderzoek. De interviews werden afgenomen op basis van een interview guide ([bijlage 2](#)) en hadden een semigestructureerd karakter. Elk interview had een tijdsduur van 28 minuten tot 52 minuten, werd door de onderzoeker afgenomen, opgenomen en woordelijk getranscribeerd.

1.2 Documentenanalyse

Naast de interviews, werd per beroepsvereniging een selectie van formele communicatie uitingen geanalyseerd. Deze documenten zijn afkomstig van dezelfde verenigingen als de geïnterviewde directeurs en bestonden uit: (1) de drie meest recente nieuwsbrieven gericht aan leden, (2) de websitepagina ‘lid worden’, (3) de laatste uitnodiging voor het jaarlijkse congres en (4) een vigerend publiek beschikbaar strategisch document (zoals een strategisch, visie- of meerjarenplan). Een overzicht van de per respondent aangeleverde documenten is opgenomen in [bijlage 3](#).

Deze documenttypen zijn geselecteerd omdat zij verschillende momenten in de relatie tussen vereniging en leden representeren: werving, doorlopende communicatie en toekomstgerichte positionering. Samen vormen zij een samenhangende dataset om communicatieve belonging-signalen te identificeren. Acht van de twaalf verenigingen hebben de documenten beschikbaar gesteld. In geval van R5 was het strategisch document niet beschikbaar.

2. Analyse

De analyse is kwalitatief en iteratief van aard en werd uitgevoerd met behulp van Excel. Interviews en documentatie werden afzonderlijk geanalyseerd (via subvraag 1² en 2³) en vervolgens in samenhang met elkaar geïnterpreteerd (subvraag 3⁴).

2.1 Analyse van interviews

De interviewtranscripten werden kwalitatief en systematisch geanalyseerd volgens een deductieve benadering. Hiervoor werd gebruik gemaakt van het analyseprotocol ([bijlage 4](#)). Fragmenten werden gecodeerd op categorie, code en subcategorie op basis van de concepten uit het theoretisch kader. De belangrijkste concepten die gebruikt zijn vanuit de theorie, betroffen belonging, organisatieloga, ledenconstructie, vrijwillige ledenbetrokkenheid en communicatieve belonging-signalen. Deze werden aangevuld met een beoordeling van toon. Een aantal fragmenten paste niet binnen de vooraf opgestelde categorieën, waarna nieuwe codes iteratief werden toegevoegd. Een overzicht van de gebruikte codes is opgenomen in [bijlage 5](#). Een fragment van de manier waarop gecodeerd is, is zichtbaar in [bijlage 6](#). Bij elk fragment werden analytische memo's geschreven, om onderzoeksinterpretaties vast te leggen. In totaal werden in deze ronde 311 fragmenten gecodeerd. In een tweede stap werd axiaal gecodeerd, door per categorie te vergelijken over respondenten heen te zoeken naar patronen. Op basis van deze patronen zijn overkoepelende thema's geïdentificeerd, die vervolgens de structuur vormden voor de resultatensectie.

2.2 Analyse van documentatie

De analyse werd uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgesteld analyseprotocol ([bijlage 7](#)) en bijbehorend theory-driven codeerschema (op basis van de zes belongingssignalen: social cues, social proof, calls to participation, erkenningssignalen, normatieve signalen en autoriteitssignalen). Fragmenten uit de documenten werden per vereniging gecodeerd op aanwezigheid van deze signalen in Excel (fragment zichtbaar in [bijlage 8](#)). Daarbij werd onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire codes: wanneer een fragment meerdere signaaltypen tegelijk activeert, werd naast de primaire code een secundaire code toegekend. In totaal werden 386 codes toegekend aan fragmenten uit de communicatie van acht verenigingen (R1 t/m R3, R5, R8, R9, R11, R12), waarvan 326 primair en 60 secundair. Beide werden meegenomen in de analyse, omdat de combinatie van signalen binnen een fragment inzicht geeft in hoe belonging-mechanismen in communicatie samenkomen.

De bevindingen werden weergegeven als verdeling van signaaltypen per vereniging, uitgedrukt in percentages van het totaal aantal codes per case. Omdat de documentomvang tussen verenigingen varieert, zeggen absolute aantallen weinig over de communicatieve accenten van een vereniging. De analyse richt zich daarom op inhoudelijke patronen en accenten en niet op frequentie.

Bij de analyse per documenttype (figuur 1) zijn uitsluitend primaire codes gebruikt, omdat het daar gaat om de dominante communicatieve functie van elk documenttype afzonderlijk. Bij de analyse per vereniging (figuur 2) zijn primaire en secundaire codes gecombineerd, omdat het totaalprofiel van een vereniging zichtbaar wordt in de samenhang van signaaltypen over documenten heen.

² Hoe duiden directeuren van beroepsverenigingen in de zorg de rol van belonging in vrijwillige ledenbetrokkenheid?

³ Welke communicatieve belonging-signalen zijn zichtbaar in de formele communicatie van beroepsverenigingen in de zorg?

⁴ In hoeverre sluiten de opvattingen van directeuren over belonging aan bij de communicatieve belonging-signalen die in verenigingscommunicatie worden uitgezonden?

2.3 Integratie en vergelijking

In de laatste fase zijn de bevindingen uit de interviews en documentanalyse met elkaar vergeleken. Vervolgens zijn de patronen ook over de verschillende verenigingen heen beschreven. Daarbij is specifiek gekeken naar de mate waarin opvattingen van directeuren over belonging en vrijwillige ledenbetrokkenheid overeenkomen met, of juist afwijken van, de communicatieve belonging-signalen in formele communicatie-uitingen. Tijdens deze geïntegreerde analyse werd zichtbaar waar strategie en communicatie op elkaar aansluiten en waar spanning ontstaat.

3. Kwaliteitsborging

De kwaliteit van dit onderzoek is geborgd langs twee lijnen: de methodologische keuzes die betrouwbaarheid en validiteit versterken en een expliciete methodologische reflectie in de discussie op de beperkingen die de reikwijdte van de bevindingen begrenzen.

3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van dit onderzoek is geborgd door transparante keuzes in onderzoeksopzet, dataverzameling en analyse. Methodologische stappen en selectiecriteria zijn vooraf vastgelegd en tijdens het onderzoek consistent toegepast. De analyses zijn uitgevoerd conform een vooraf vastgesteld analyseprotocol, dat gedurende het gehele onderzoeksproces strikt is gevolgd.

Deelname aan de interviews geschiedde op vrijwillige basis, na voorafgaande expliciete toestemming van de betrokken directeuren. De verzamelde data zijn volledig geanonimiseerd en op geen enkele wijze herleidbaar naar individuele respondenten of beroepsverenigingen. Audio-opnames en toegestuurde documentatie worden na afronding van het onderzoek vernietigd, conform de geldende privacywetgeving.

De validiteit wordt daarnaast versterkt door methodologische triangulatie tussen twee databronnen binnen dezelfde cases. Enerzijds zijn interviews met directeuren gebruikt om inzicht te krijgen in strategische opvattingen over belonging en vrijwillige ledenbetrokkenheid. Anderzijds zijn formele communicatie-uitingen van dezelfde beroepsverenigingen geanalyseerd op communicatieve belonging-signalen. Door deze databronnen per vereniging met elkaar te vergelijken, kon worden nagegaan in hoeverre strategische betekenisgeving aansluit bij, of juist afwijkt van, de feitelijke communicatie.

4. Gebruik van AI-tools

Bij de totstandkoming van dit onderzoek is gebruik gemaakt van Claude voor het stilistisch verbeteren van zinnen, met als doel de leesbaarheid en formulering te optimaliseren. Dit gebruik betrof uitsluitend de redactionele laag van de tekst: de inhoudelijke analyse, de betekenisgeving aan empirisch materiaal, de interpretatie van patronen en de formulering van conclusies zijn door de onderzoeker uitgevoerd. De vormgeving van de voorpagina is gerealiseerd met behulp van ChatGPT.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd op basis van de drie databronnen, namelijk de interviews met directeuren, de documentenanalyse van formele communicatie-uitingen en de geïntegreerde vergelijking tussen beide.

1. Interviews

1.1 Organisatieloga

1.1.1 Dienstverleningslogica versus gemeenschapslogica

Uit de interviews blijkt dat geen van de twaalf directeuren de eigen vereniging beschrijft als een volledig gerealiseerde gemeenschap. Wel verschillen de respondenten in de mate waarin de vereniging primair wordt benaderd als dienstverlener of als gemeenschap. Drie posities tekenen zich af.

Een eerste positie wordt vertegenwoordigd door R1, waar een dienstverleningslogica dominant aanwezig is. Binnen deze logica wordt de waarde van het lidmaatschap primair gelegitimeerd via concrete diensten, voordelen en belangenbehartiging. Passiviteit van leden wordt daarbij genormaliseerd: “Daar is niks mis mee” (R1).

De meeste respondenten beschrijven een spanning tussen een dienstverlenings- en gemeenschapslogica. Professionalisering wordt daarbij enerzijds gezien als noodzakelijke voorwaarde voor legitimiteit, maar anderzijds als ontwikkeling die gemeenschapsvorming kan verzwakken. Zoals R4 aangeeft: “Als je geen professionele club hebt, dan voel je je als lid ook niet serieus genomen.”

Respondenten koppelen deze spanning aan verschillende organisatorische mechanismen. R2 beschrijft hoe community building moeilijker is geworden sinds verenigingen hun informatiemonopolie verloren: “Dat stukje community building is moeilijker geworden. Dat vraagt echt veel werk van de vereniging en dat zijn we ook niet gewend.” R9 benoemt dat vragen van leden via de helpdesk verlopen in plaats van via andere leden, waardoor de verenigingsstructuur onderlinge verbinding beperkt. Ook R6 en R8 beschrijven gemeenschap als expliciete ambitie, maar ervaren dat bestaande patronen van individualisering en dienstafname deze ontwikkeling bemoeilijken.

Een derde positie bestaat uit directeuren die de vereniging nadrukkelijk typeren als gemeenschap. R5 stelt: “het is niet een machine, zeker niet. Bedrijf zou het niet moeten zijn, is het ook niet. Het is echt een gemeenschap”, waarbij bedrijfsmatige processen ondersteunend moeten zijn aan het clubgevoel. Ook R11 beschrijft de federatieve structuur van de vereniging als basis voor gedeeld eigenaarschap en collectieve verbondenheid.

Over de respondenten heen ontstaat daarmee een consistente definitie van gemeenschap, gekenmerkt door wederkerigheid, gedeeld eigenaarschap en horizontale verbinding tussen leden. R12 vat dit onderscheid samen: “Club is halen. Gemeenschap is halen en brengen.”

1.1.2 Spanning tussen professionalisering en institutionalisering

Uit de interviews komen drie posities naar voren over de verhouding tussen professionalisering en institutionalisering.

Slechts één directeur, R1, beschrijft professionalisering eenduidig als versterkend voor belonging. De vereniging is de afgelopen tien jaar bewust professioneler gaan werken en koppelt dit direct aan sterkere verbondenheid onder leden.

Een tweede groep respondenten (R2, R6, R8, R12) ervaart verdere professionalisering juist als risico voor de gemeenschapslogica van de vereniging. R2 beschrijft hoe efficiëntie en gestroomlijnde processen het clubgevoel kunnen uithollen. R8 kiest er daarom bewust voor het bureau minder zichtbaar te maken, zodat leden het gezicht van de vereniging blijven. R12 formuleert dit het scherpst: “Ben je lid van een instituut? Ik denk het niet.” Volgens deze respondent verdwijnt de reden om lid te zijn wanneer de vereniging te institutioneel wordt.

De grootste groep respondenten (R3, R4, R5, R7, R9, R10, R11) beschrijft professionalisering als conditioneel: niet professionalisering op zichzelf, maar het type professionaliteit bepaalt het effect op belonging. R5 omschrijft dit als “clubgevoel en gemeenschap, met bedrijfsmatige processen die geolied doorlopen.” Ook R4 benadrukt deze spanning: “Als je een instituut wordt, dan ontbreekt de ledenbinding en mensen vinden het niet de moeite waard”, terwijl tegelijkertijd “waar voor je geld” geleverd moet worden. R9 en R10 beschrijven vraaggestuurde professionalisering als oplossing voor deze spanning: professionalisering moet voortkomen uit ledenbehoeften en niet uit bureauambities.

1.2 Communicatieve belonging-signalen

1.2.1 Fysieke bijeenkomsten als belonging-strategie

Alle twaalf directeuren benoemen fysieke ontmoeting als de belangrijkste belonging-strategie. Digitale alternatieven worden door meerdere respondenten gezien als aanvullend, maar niet als vervangend. Zoals R9 beschrijft, ontstaat verbondenheid bij fysiek contact “als vanzelf”. R1 koppelt ook de digitale bijeenkomsten direct aan het ervaren van een wij-gevoel, waarbij live contact uiteindelijk de voorkeur heeft.

Respondenten benadrukken daarnaast dat fysieke ontmoeting actief georganiseerd en onderhouden moet worden. R4 beschrijft hoe binnen een eerdere vereniging twee jaar lang werd geïnvesteerd in regionale netwerken, wat leidde tot zowel ledengroei als sterkere verbondenheid binnen de regio's.

Drie factoren keren daarbij terug. Ten eerste bepaalt de opzet van bijeenkomsten het effect op verbondenheid. Informele ontmoetingen met ruimte voor sociaal contact worden door respondenten effectiever gevonden dan strak geagendeerde sessies of uitsluitend digitale bijeenkomsten. Ten tweede noemen meerdere respondenten regelmaat als belangrijke voorwaarde: jaarlijkse piekmomenten, zoals congressen, versterken belonging, maar zijn onvoldoende zonder tussentijdse contactmomenten. Ten derde speelt laagdrempeligheid een belangrijke rol. Respondenten beschrijven dat regionale bijeenkomsten, aantrekkelijke locaties en onboardingactiviteiten deelname toegankelijker maken en onderlinge verbinding stimuleren (R4, R5, R6, R7, R8, R10).

1.2.2 Erkenning in communicatie

Erkenning is het meest universele belonging-instrument in de dataset en wordt door alle twaalf directeuren genoemd, in verschillende vormen. Drie vormen van erkenning keren het meest terug.

Een eerste vorm betreft individuele zichtbaarheid, zoals het noemen van namen in nieuwsbrieven, publieke waardering of kleine attenties (R2, R5, R12). R2 beschrijft een dankdiner en zichtbaarheid in communicatie als manieren om actieve leden te behouden. Ook R12 benoemt hoe een innovatieprijs leden zichtbaar erkenning geeft binnen de beroepsgroep.

Een tweede vorm betreft collectieve erkenning via maatschappelijke legitimiteit en beroepsidentiteit (R7, R9, R11). R7 beschrijft hoe de vereniging voor leden niet alleen een organisatorische, maar ook een politiek-identitaire betekenis heeft gekregen. Lidmaatschap functioneert daarmee als erkenning van de beroepsgroep als geheel.

De derde en meest terugkerende vorm is relationele erkenning via persoonlijk contact en responsiviteit (R1, R2, R5, R6, R8, R9, R10, R11). R1 beschrijft aandacht en serieus genomen worden als basis voor een duurzame relatie met actieve leden: “En dat is denk ik heel belangrijk, dat serieus nemen, aandacht geven. En dan bouw je ook een band op” (R1). Ook R11 beschrijft hoe persoonlijk contact en een uitnodiging tot meedenken kunnen bijdragen aan het behouden van betrokken leden.

1.2.3 Informeren versus verbinden

De spanning tussen informeren en verbinden loopt door alle twaalf interviews, hoewel respondenten dit zelden expliciet benoemen. De meeste directeurs koppelen belonging aan transparantie, openheid en het goed informeren van leden, terwijl verbinding volgens meerdere respondenten meer vraagt dan informatievoorziening alleen.

R1 beschrijft dit het meest expliciet. Binnen deze vereniging wordt belonging versterkt via transparante communicatie en een professionele communicatieafdeling: “Gewoon laten zien wat je doet en wat je niet doet. Openheid. Transparantie is denk ik heel belangrijk” (R1). De communicatiestrategie wordt daarbij vooral omschreven als informatief van aard.

Twee patronen keren daarbij terug. Ten eerste geven meerdere respondenten aan dat leden niet alleen geïnformeerd willen worden over resultaten, maar ook meegenomen willen worden in processen en afwegingen (R6, R8, R10). Ten tweede beschrijven respondenten zichtbaarheid en communicatie als noodzakelijke voorwaarden voor belonging, maar niet als voldoende op zichzelf om verbinding tussen leden en vereniging te creëren (R4, R5, R7).

1.2.4 Betrokkenheid uitnodigen

Over de respondenten heen keren drie strategieën terug om betrokkenheid van leden te stimuleren. De eerste is fysieke ontmoeting, meestal regionaal, informeel en laagdrempelig georganiseerd (R2, R3, R4, R7, R11). De tweede strategie is het versterken van eigenaarschap, bijvoorbeeld door leden inhoudelijk te betrekken, inspraak te geven en zichtbaar onderdeel te maken van de vereniging (R2, R4, R5, R8, R12). De derde strategie betreft wederkerigheid als norm: meerdere respondenten benadrukken dat belonging ook inzet van leden zelf vraagt (R3, R6, R8, R9).

Respondenten beschrijven daarnaast verschillende concrete toepassingen van deze strategieën. R8 noemt onboardingactiviteiten en vroege betrokkenheid van potentiële leden als manieren om verbondenheid vroeg in de ledenrelatie op te bouwen. R10 en R11 beschrijven hoe kritisch geworden leden via persoonlijk contact en een uitnodiging tot meedenken juist sterker betrokken raakten bij de vereniging.

Vergoeding wordt door respondenten beschreven als een afzonderlijk mechanisme. R1 is de enige directeur die betaling actief inzet om participatie te stimuleren: “Wij kennen geen vrijwilligers meer. Voor alles wat ze doen, krijgen ze geld” (R1). Andere respondenten (R7, R9, R11) gebruiken vergoedingen vooral symbolisch en beschrijven juist risico’s ervan. Zo benadrukt R9 dat betrokkenheid volgens leden “niet om het geld” draait, terwijl R7 waarschuwt dat betaling ongewenste prikkels kan creëren.

1.3 Belonging

1.3.1 Belonging als concept

Belonging blijkt in de interviews geen eenduidig begrip. Respondenten beschrijven verschillende vormen van verbondenheid, waarbinnen drie niveaus zichtbaar worden.

Het eerste niveau is beroepsidentificatie: verbondenheid via gedeeld vakmanschap, beroepstrots en een gezamenlijke professionele missie. Deze vorm van belonging is aanwezig bij vrijwel alle

respondenten, maar vertaalt zich niet automatisch naar verbondenheid met de vereniging zelf. Zoals R1 beschrijft: “mensen zijn trots op hun vak en ook heel betrokken bij de inhoud van het vak... Maar of er echt sprake is van een sterke gemeenschap [binnen de vereniging]... dat weet ik niet helemaal.” Ook R6 beschrijft dat leden zich inhoudelijk verbonden voelen met het vak, maar elkaar binnen de vereniging tegelijkertijd als concurrent kunnen ervaren.

Het tweede niveau betreft lokale verbondenheid binnen subgroepen, werkgroepen of regionale netwerken. Respondenten beschrijven deze vorm van belonging vaak als sterker dan de verbondenheid met de vereniging als geheel. R3 formuleert dit expliciet: “Dat is dan vooral de verbondenheid van de actieve leden onder elkaar. En niet zozeer de verbondenheid met de grote vereniging.” Regionale bijeenkomsten en subspecialistische groepen worden door meerdere respondenten genoemd als belangrijke contexten waarin onderlinge verbondenheid ontstaat.

Het derde niveau is organisatiebelonging: identificatie met de vereniging als geheel. Deze vorm blijkt het meest kwetsbaar en minst vanzelfsprekend. Geen van de respondenten beschrijft dit type belonging als volledig gerealiseerd. Zoals R6 aangeeft: “Dat gevoel heb ik nog steeds niet helemaal” (R6). Ook R4 beschrijft dat leden wel behoefte hebben aan verbinding met de vereniging, maar dat deze verbinding moeilijk tot stand komt.

Over de interviews heen ontstaat daarmee het beeld dat belonging actief onderhouden moet worden en niet vanzelf ontstaat. Meerdere respondenten beschrijven community building als een proces dat voortdurende investering vraagt van de vereniging (R2, R4).

1.3.2 Conditioneel wij-gevoel

Het conditionele wij-gevoel is zichtbaar in alle twaalf interviews. Respondenten beschrijven dat leden spreken van “wij” zolang de vereniging handelt in lijn met hun verwachtingen, maar schakelen over naar “jullie” of “de vereniging” wanneer teleurstelling of afstand ontstaat.

Drie typen situaties keren daarbij terug. Het eerste betreft conflict of teleurstelling, bijvoorbeeld rond onderhandelingen, beleidsbesluiten of dienstverlening die niet voldoet aan verwachtingen (R1, R2, R4, R5, R11). Het tweede type betreft ervaren afstand tussen leden en vereniging. Respondenten beschrijven dat het wij-gevoel afneemt wanneer leden de vereniging als onvoldoende zichtbaar, responsief of representatief ervaren (R6, R8, R9).

Een derde patroon betreft depersonalisering in routinematige processen. R12 beschrijft hoe een efficiënter, maar minder persoonlijk aanmaningsproces leidde tot reacties als: “Ik herken mijn clubje niet meer. De vereniging... ja, jullie doen dit” (R12). Ook in administratieve interacties blijkt de relatie tussen vereniging en leden betekenisvol te worden ervaren.

R12 vat dit patroon samen als: “Als we winnen, hebben we vrienden. Als we verliezen, hebben we ze niet” (R12).

1.3.3 Normatieve versus rationele belonging

Alle twaalf respondenten beschrijven een verschuiving van normatieve naar meer rationele vormen van belonging. Waar lidmaatschap vroeger als vanzelfsprekend onderdeel van de beroepsidentiteit werd gezien, ervaren directeuren dat leden tegenwoordig bewuster afwegen of een vereniging voldoende waarde biedt. Zoals R2 beschrijft: “Voorheen was het heel vanzelfsprekend. Je was [beroepsbeoefenaar], dus je was lid van de vereniging. En we merken dat het veld verhardt” (R2). Ook R4 plaatst deze ontwikkeling in historisch perspectief: “Toen ik afstudeerde in [jaren 80], werd je natuurlijk lid van je eigen beroepsvereniging. Dat hoort zo” (R4).

Respondenten beschrijven dat de gevolgen van deze verschuiving verschillen per context. In verenigingen met een hoge dekkingsgraad blijft belonging deels ingebed in de beroepsidentiteit, terwijl verenigingen met een lagere dekkingsgraad belonging actiever moeten opbouwen en legitimeren (R1, R7).

Daarnaast noemen respondenten verschillende manieren waarop verenigingen belonging actief proberen op te bouwen. R8 beschrijft hoe vroege betrokkenheid van potentiële leden, bijvoorbeeld via ondersteuning voorafgaand aan formeel lidmaatschap, kan bijdragen aan een sterkere verbondenheid na toetreding. R12 richt zich juist op beroepsidentificatie als ingang voor verenigingsbelonging, door de vereniging expliciet te positioneren als verlengstuk van de beroepsgroep: “wij zijn van de beroepsbeoefenaar”.

1.3.4 De relatie tussen belonging en vrijwillige inzet

Respondenten beschrijven de relatie tussen belonging en vrijwillige inzet als wederkerig: belonging stimuleert betrokkenheid, terwijl actieve inzet de verbondenheid met de vereniging verder versterkt. R2 formuleert dit expliciet: “Mensen die zich betrokken voelen, zullen zich ook eerder inzetten voor de vereniging. En door je in te zetten voor de vereniging, ben je automatisch meer betrokken” (R2). Ook R3 beschrijft een directe relatie tussen identificatie met de vereniging en bereidheid om actief bij te dragen.

Tegelijkertijd beschrijven respondenten dat sterkere betrokkenheid ook kan leiden tot hogere verwachtingen richting de vereniging. Zoals R3 aangeeft: “Hoe actiever je bent, hoe meer je je boos voelt.” Actieve leden blijken daardoor niet alleen meer verbonden, maar ook gevoeliger voor teleurstelling.

Meerdere respondenten beschrijven voorbeelden waarin actieve betrokkenheid samen lijkt te gaan met sterkere verbondenheid. R4 beschrijft hoe ledenbetrokkenheid toenam nadat leden actief werden betrokken via commissies en regionale netwerken. Ook R10 en R11 beschrijven dat persoonlijk contact en inspraak kritische of passieve leden in sommige gevallen weer actiever betrokken maakten bij de vereniging.

R1 vormt hierin een uitzondering. Binnen deze vereniging wordt betaling expliciet ingezet om participatie te stimuleren: “Wij kennen geen vrijwilligers meer. Voor alles wat ze doen, krijgen ze geld” (R1). Andere respondenten beschrijven financiële vergoeding juist minder als primaire motivator voor betrokkenheid.

1.4 Ledenconstructie en vrijwillige ledenbetrokkenheid

1.4.1 Klantgedrag versus medeproducent

De spanning tussen het lid als klant en het lid als medeproducent is aanwezig in vrijwel alle interviews, maar wordt door respondenten verschillend gewaardeerd. Klantgedrag wordt door de meeste directeuren erkend als realiteit, maar slechts beperkt als wenselijk gezien. Zoals R2 beschrijft: “Een deel ziet zich echt wel als klant. Die sturen gewoon een mail met een vraag. Ja, die willen vandaag antwoord” (R2). R1 beschrijft dit klantgedrag juist als een realiteit waarmee de vereniging heeft leren werken.

Tegelijkertijd beschrijven respondenten het lidmaatschap idealiter als een vorm van mede-eigenaarschap, waarbij leden actief bijdragen aan de vereniging en de beroepsgroep. Meerdere respondenten koppelen dit aan inspraak, zichtbaarheid van leden en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de vereniging (R6, R8, R11). Zoals R12 het formuleert: “Club is halen. Gemeenschap is halen en brengen.”

Respondenten beschrijven daarbij ook een onderliggende spanning. Enerzijds kan een klantgerichte benadering noodzakelijk zijn om leden aan te trekken of te behouden, met name in verenigingen met een lagere dekkingsgraad (R7). Daarnaast ervaren een respondent dat een sterke nadruk op dienstverlening en commercialisering het moeilijker maakt om leden als actieve medeproducenten van de vereniging te positioneren (R10).

1.4.2 Kleine actieve kernen

Een kleine actieve kern is een structureel kenmerk in de dataset en wordt genoemd door elf van de twaalf respondenten. Betrokkenheid concentreert zich daarbij steeds rond een beperkte groep actieve leden, variërend van enkele vrijwilligers (R4) tot circa zeventig actieve leden (R1) en tweehonderd vrijwilligers (R2). Ook binnen grotere verenigingen blijft de actieve kern relatief klein: R6 beschrijft dat slechts 2,5% van de leden actief betrokken is. Respondenten beschrijven schaal daarbij regelmatig als complicerende factor: hoe groter de vereniging, hoe kleiner de actieve kern relatief wordt.

R5 vormt hierin een uitzondering. Binnen deze kleinere vereniging is bijna de helft van de leden actief betrokken. De respondent koppelt dit aan een combinatie van sterke onderlinge verbondenheid, een gedeeld identiteitsvraagstuk binnen de beroepsgroep en intensieve betrokkenheid van leden bij de ontwikkeling van de verenigingsvisie.

Twee structurele risico's keren terug in de interviews. Ten eerste beschrijven R3 en R7 dat betrokkenheid vaak terechtkomt bij dezelfde kleine groep leden, wat kwetsbaarheid creëert wanneer deze mensen uitvallen. Ten tweede beschrijft R10 dat sterke persoonlijke identificatie van oprichters met de vereniging verdere professionalisering en groei kan bemoeilijken.

1.4.3 Factoren die inzet stimuleren

Respondenten beschrijven drie factoren die vrijwillige inzet stimuleren. De eerste is erkenning, bijvoorbeeld via zichtbaarheid, publieke waardering of persoonlijke aandacht (R2, R4, R5, R9, R10, R12). De tweede factor is eigenaarschap: het gevoel dat leden invloed hebben en dat hun bijdrage betekenisvol is voor de vereniging (R2, R3, R4, R5, R8, R11, R12). De derde factor betreft intrinsieke motivatie, bijvoorbeeld via beroepstrots, inhoudelijke betrokkenheid of maatschappelijke impact (R3, R5, R7, R10, R11).

R1 vormt hierin een uitzondering. Binnen deze vereniging wordt betaling expliciet ingezet om participatie te stimuleren.

Daarnaast beschrijven respondenten verschillende manieren waarop betrokkenheid verder kan worden versterkt. R12 noemt bijvoorbeeld activiteiten die aansluiten bij persoonlijke interesses van leden als laagdrempelige ingang voor participatie. R3 en R6 benadrukken wederkerigheid als norm binnen de vereniging, terwijl R8 beschrijft dat persoonlijk contact en responsiviteit van het bureau bijdragen aan duurzame betrokkenheid van leden.

1.4.4 Factoren die inzet belemmeren

Respondenten beschrijven drie categorieën van belemmeringen voor betrokkenheid. De eerste betreft tijds- en capaciteitsdruk, genoemd door meerdere respondenten (R2, R3, R7, R8, R11). Deze druk varieert van beperkte beschikbaarheid van tweeverdieners tot beroepsspecifieke omstandigheden zoals nachtdiensten en patiëntgebonden werk. R2 omschrijft dit als gecalculeerde betrokkenheid. "Mensen zijn wat minder beschikbaar misschien, of minder bereid om buiten hun actieve uren in het ziekenhuis nog dingen voor een vereniging te doen. Het is minder vanzelfsprekend, dus het wordt allemaal wat meer gecalculeerd" (R2).

De tweede categorie betreft culturele en structurele normverschuivingen rondom vrijwillige inzet. Respondenten beschrijven dat actieve betrokkenheid minder vanzelfsprekend is geworden. R1 koppelt dit aan veranderende verwachtingen van leden en kiest daarom bewust voor financiële vergoeding van inzet. Ook R2 beschrijft dat de collectieve norm van bijdragen aan de beroepsgroep is verzwakt, terwijl R6 concurrentiedenken en een sterke solistencultuur noemt als structurele barrières voor samenwerking.

De derde categorie betreft organisatorische en identitaire belemmeringen. Respondenten noemen onder andere een krimpend ledenbestand (R4), automatisch lidmaatschap zonder bewuste identificatie met de vereniging (R9), commercialisering binnen de sector (R10) en beperkte identificatie met de beroepsgroep zelf (R12).

1.4.5 Retentie van actieve leden

Respondenten beschrijven retentie meestal niet als een expliciete strategie, maar als een reactief proces. Binnen veel verenigingen bestaat de actieve kern grotendeels uit dezelfde groep leden die zich herhaaldelijk inzet (R1, R3, R7). Retentie richt zich daardoor vooral op het behouden van deze bestaande kern.

Wanneer actieve leden afhaken, beschrijven respondenten dat inzicht in de reden van vertrek belangrijk is. R7 noemt vertrek door overbelasting. Ook R12 beschrijft verschillende oorzaken van uitval, waaronder tijdsdruk, frustratie over beperkte impact en ervaren disbalans tussen inspanning en waardering. R11 voegt daaraan toe dat verbondenheid moeilijk behouden blijft wanneer contactmomenten beperkt blijven tot incidentele hoogtepunten, zoals congressen.

In situaties waarin retentie acuut onder druk staat, beschrijven meerdere respondenten een vergelijkbare aanpak: persoonlijk contact, erkenning en het opnieuw betrekken van leden bij de vereniging. R10 beschrijft bijvoorbeeld hoe een kritisch lid via inspraak veranderde in een actieve ambassadeur. Ook R11 noemt een persoonlijk gesprek en een uitnodiging tot meedenken als aanleiding voor hernieuwde betrokkenheid.

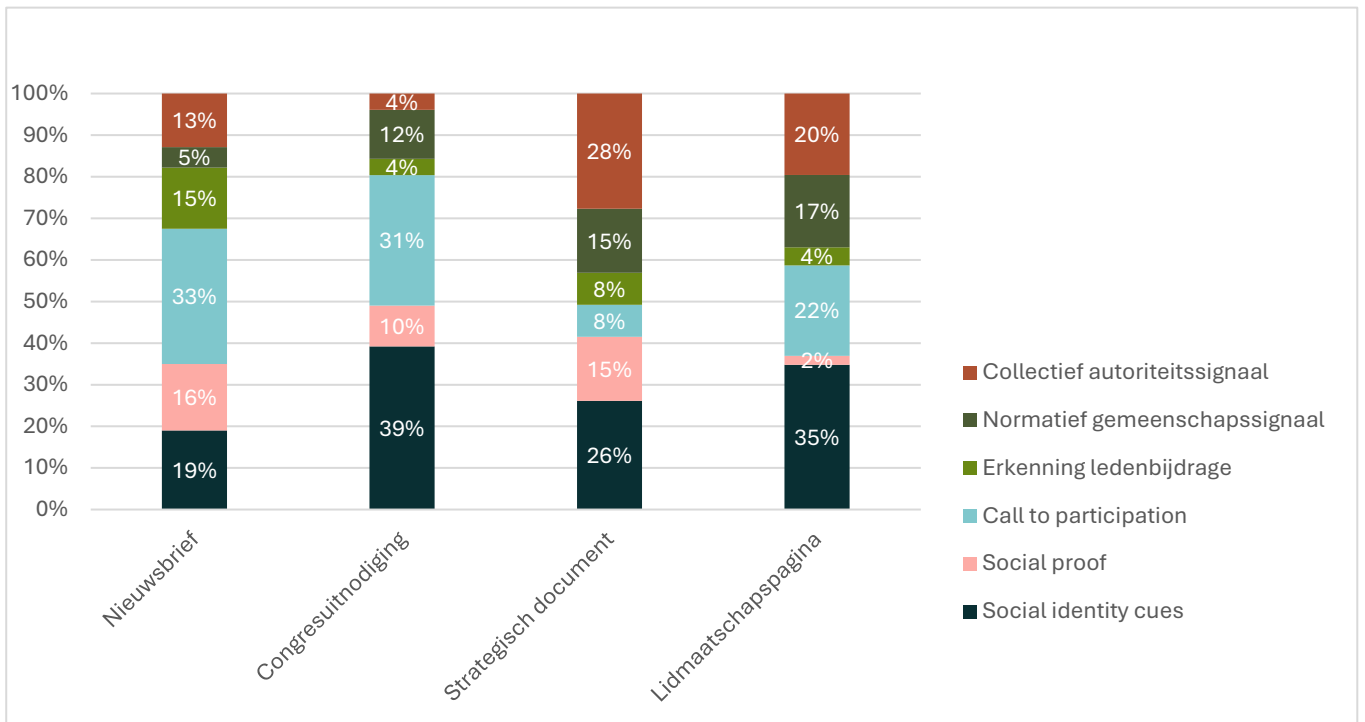
Erkenning via zichtbaarheid en eigenaarschap versterkt dit patroon als middel om actieve leden langer betrokken te houden (R2, R5, R8).

2. Documentenanalyse

2.1 Patronen in de verschillende documenttypen

In totaal zijn 325 primaire codes toegekend aan fragmenten uit de communicatie van acht beroepsverenigingen. Over alle cases en documenttypen heen domineren twee signaaltypen: social identity cues en call to participation. Deze zijn elk goed voor 26% van alle gecodeerde fragmenten, samen dus meer dan de helft van het totaal. De formele communicatie van beroepsverenigingen is primair gericht op het benoemen van een gedeelde identiteit en het activeren van leden tot deelname. Collectief autoriteitssignaal neemt met 15% een middenpositie in. Signalen die individuele leden zichtbaar maken, zoals social proof (13%) en erkenning van ledenbijdragen (10%), zijn daarmee kwantitatief ondervertegenwoordigd. Normatieve gemeenschapssignalen zijn het minst aanwezig (10%).

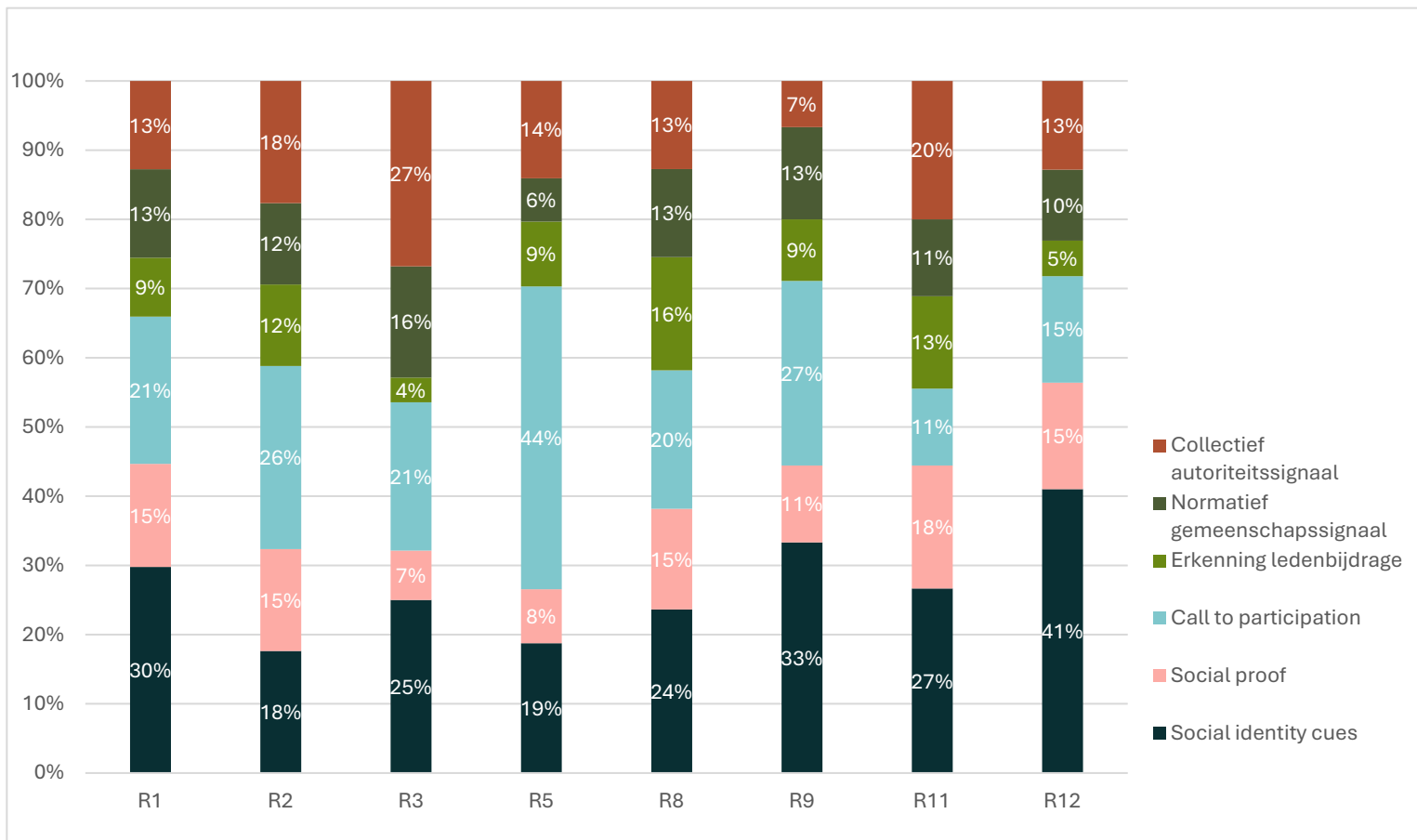
Figuur 1 nuanceert dit overkoepelende beeld. De verdeling van signaaltypen verschilt per documenttype, wat samenhangt met de verschillende functies die deze documenten vervullen in de relatie tussen vereniging en leden. In nieuwsbrieven en congresuitnodigingen domineren call to participation en social identity cues samen, dit zijn de documenten die het meest direct op leden gericht zijn. De lidmaatschapspagina laat een ander profiel zien, met relatief meer normatief gemeenschapssignaal (17%) en collectief autoriteitssignaal (20%), wat past bij de wervende functie van dit documenttype. Een patroon is zichtbaar in de strategische documenten: collectief autoriteitssignaal domineert (28%) en call to participation is daar vrijwel afwezig (8%). Het documenttype dat de langetermijnvisie op de relatie met leden verwoordt, spreekt leden daarmee nauwelijks aan als deelnemers aan een gemeenschap



Figuur 1 Verdeling communicatieve belonging-signalen per documenttype (primaire codes, als % van alle gecodeerde fragmenten per documenttype)

2.2 Differentiatie per vereniging

Figuur 2 toont de verdeling van communicatieve belonging-signalen per vereniging. De acht cases laten onderling aanzienlijk verschillende communicatieprofielen zien.



Figuur 2 Verdeling van communicatieve belonging-signalen per beroepsvereniging (primaire en secundaire codes, als percentage van het totaal aantal codes per case).

De bevindingen worden weergegeven als verdeling van signaaltypen per vereniging, uitgedrukt in percentages van het totaal aantal codes per case.

Bij R1 zijn social identity cues het meest aanwezig (30%), gevolgd door call to participation (21%) en social proof (15%). De vereniging zet consequent in op een gedeelde beroepsidentiteit: slogans als “samen staan we sterker” en “samen werken aan kwaliteit” keren in alle documenttypen terug. De lidmaatschapspagina formuleert lidmaatschap expliciet als gemeenschapsdeelname. “Lid zijn is meer dan een lidmaatschap; het is een investering in je professionele toekomst en een keuze om onderdeel te zijn van een gemeenschap.” [exacte bewoording geanonimiseerd]

Bij R2 is het profiel relatief evenwichtig verdeeld over de zes signaaltypen, met call to participation (26%) en collectief autoriteitssignaal (18%) als lichte uitschieters. Een herkenbaar patroon in de nieuwsbrief is een structureel format, waarbij werkgroepen en commissies worden uitgelicht als social proof. Erkenning van ledenbijdragen krijgt vorm via naamsvermelding bij richtlijnwerk: “Namens de vereniging hebben [naam], [naam] en [naam] geparticipeerd in de richtlijnwerkgroep.” De lidmaatschapspagina wijkt hier sterk van af: die hanteert een vrij instrumentele toon en bevat enkel 4 belonging-signalen, waarvan de helft collectieve autoriteitssignalen.

Bij R3 domineert collectief autoriteitssignaal (29%), het hoogste aandeel van alle acht cases. Dit wordt sterk bepaald door het strategisch document, dat een gezamenlijke sectorvisie betreft opgesteld met een externe partij. De vereniging positioneert zichzelf consequent als branchevertegenwoordiger en collectieve beleidsactor: “Met deze visie scharen [vereniging] als vertegenwoordiger en [organisatie] als vertegenwoordiger van de zorgverzekeraars zich achter een gezamenlijke richting.” Social proof (7%) en erkenning van ledenbijdragen (5%) zijn bij R3 het laagst van alle cases.

Bij R5 is call to participation veruit dominant met 57% van alle gecodeerde fragmenten, het hoogste aandeel van alle cases en alle documenttypen. Nieuwsbrieven staan vrijwel volledig in het teken van activerende oproepen tot deelname aan werkgroepen, bijeenkomsten, trainingen en beleidsprocessen, waarbij meerdere oproepen herhaald worden geplaatst: “Herhaalde oproep: nieuwe leden voor de Commissie [commissienaam] gezocht.” Social proof is bij R5 relatief weinig aanwezig (8%), wat betekent dat de vele oproepen tot deelname nauwelijks worden ondersteund door voorbeelden van wat actieve betrokkenheid concreet inhoudt.

Bij R8 is het profiel het meest gebalanceerd van alle acht cases. De zes signaaltypen zijn relatief gelijkmatig verdeeld, met social identity cues (24%), call to participation (20%), erkenning van ledenbijdragen (16%), social proof (15%) en normatief gemeenschapssignaal (13%) als de belangrijkste accenten. R8 heeft de hoogste relatieve bijdrage op erkenning van ledenbijdragen van alle cases. De nieuwsbrief publiceert structureel de namen van nieuwe leden en van leden die mijlpalen behalen. Het strategisch document bevat meerdere ledenportretten met naamsvermelding, waarbij leden in eigen woorden de waarde van de vereniging verwoorden: “Dit is de plek waar we van elkaar kunnen leren om het goede te doen.”

Bij R9 domineren social identity cues (33%) en call to participation (27%). De vereniging maakt frequent gebruik van wij-taal die leden als collectief subject positioneert, en introduceert nieuwe medewerkers en brancheambassadeurs bij naam in de nieuwsbrief. Erkenning van ledenbijdragen krijgt onder meer vorm via het benoemen van vertrekkende en nieuwe ambassadeurs: “We namen afscheid van onze ambassadeur, [naam], en bedankten hem voor zijn grote inzet en verbindende kracht.” Collectief autoriteitssignaal is bij R9 het laagst van alle cases (7%). Opvallend is dat de nieuwsbrieven een persoonlijke noot geschreven door de directeur bevatten, die daarmee als herkenbaar gezicht van de vereniging naar voren treedt. Dit onderscheidt R9 van de overige cases, waar de communicatie doorgaans op naam van de vereniging als geheel wordt uitgestuurd.

Bij R11 heeft de call to participation met 11% het laagste aandeel van alle acht cases. Social identity cues (27%), collectief autoriteitssignaal (20%) en social proof (18%) zijn daarentegen relatief sterk aanwezig. De vereniging lijkt leden minder actief op te roepen tot deelname, maar benadrukt wel de gedeelde identiteit en de gezagspositie van de vereniging. Erkenning van ledenbijdragen (13%) scoort bij R11 relatief hoog.

Bij R12 domineren social identity cues met 40%, het hoogste aandeel van alle acht cases. De communicatie is sterk gericht op het construeren van een gedeelde beroepsidentiteit en een gevoel van collectief eigenaarschap. Call to participation (15%) en social proof (15%) zijn aanwezig maar spelen een ondergeschikte rol. Normatief gemeenschapssignaal (10%) en collectief autoriteitssignaal (13%) zijn gelijkmatig laag. Erkenning van ledenbijdrage is relatief laag (5%). R12 onderscheidt zich daarmee als de vereniging die het meest inzet op identiteit, maar het minst op het actief uitnodigen van leden tot deelname.

2.3 Overkoepelende patronen

Over de acht cases heen tekenen zich twee overkoepelende patronen af. De eerste betreft de verhouding tussen activeren en erkennen. Call to participation is in vrijwel alle cases een dominant signaaltipe, maar erkenning van ledenbijdragen blijft daar ver bij achter. Verenigingen roepen leden actief op tot deelname, maar maken individuele bijdragen relatief zelden zichtbaar. R8 vormt hierop de uitzondering: juist daar is de balans tussen beide signaaltypen het meest in evenwicht. Het tweede patroon betreft de strategische documenten. Waar nieuwsbrieven en congresuitnodigingen leden aanspreken als deelnemers aan een gemeenschap, richten strategische documenten zich primair op positionering en legitimering van de vereniging als collectieve actor. Het documenttype dat de langetermijnrelatie met leden verwoordt, bevat de minste signalen die leden als medeproducenten aanspreken.

3. Spanning tussen belonging-intentie en communicatieve praktijk

De voorgaande hoofdstukken belichten elk een afzonderlijke databron: de interviews brachten in kaart hoe directeuren belonging duiden, de documentenanalyse welke communicatieve belonging-signalen zichtbaar zijn in de formele communicatie van een deel van diezelfde verenigingen. In deze derde deelvraag worden beide sporen met elkaar in verband gebracht. De vergelijking richt zich op de mate waarin strategische opvattingen over belonging een herkenbare weerslag hebben, of juist niet, in de communicatieve praktijk.

3.1 Consistenties

Op drie punten sluiten de opvattingen van directeuren en de communicatieve praktijk van hun verenigingen redelijk consistent op elkaar aan.

Het meest zichtbare punt van aansluiting betreft social identity cues. Vrijwel alle directeuren benoemen het versterken van collectieve identiteit en het wij-gevoel als een centrale strategie om belonging te ondersteunen. Dit komt terug in uitspraken over gedeelde beroepstrots, het belang van een gezamenlijke missie en het actief aanspreken van leden als onderdeel van een collectief. Deze nadruk is ook herkenbaar in de formele communicatie: social identity cues zijn over alle verenigingen heen het meest voorkomende signaaltipe, gemiddeld 26% van alle gecodeerde signalen.

Een vergelijkbare consistentie is zichtbaar bij calls to participation. Directeuren beschrijven uitgebreid hoe zij leden proberen te activeren voor werkgroepen, commissies, evenementen en bestuurlijke taken, en zien dit als een belangrijk onderdeel van actief lidmaatschap. In de communicatiedocumenten is dit het op een na meest voorkomende signaaltipe, met een gemiddelde van 26%. Met name in nieuwsbrieven en congresuitnodigingen zijn expliciete oproepen tot deelname aanwezig, wat erop wijst dat de activerende intentie van directeuren ook daadwerkelijk in de communicatieve praktijk terechtkomt.

Tot slot sluiten collectieve autoriteitssignalen aan bij hoe directeuren hun vereniging positioneren. Meerdere respondenten beschrijven hun vereniging als de collectieve stem van de beroepsgroep, als normsteller en als hoeder van professionele standaarden. In de documentenanalyse is dit signaaltipe, met name in strategische documenten, sterk vertegenwoordigd met een gemiddelde van 28% over alle respondenten. Dit weerspiegelt een gedeelde institutionele logica: de vereniging legitimeert zichzelf via haar collectieve gezag, en dat is zichtbaar in zowel de strategische opvattingen van directeuren als in de taal van de formele documenten.

3.2 Discrepanties

Op vier punten lopen de opvattingen van directeuren en de communicatieve praktijk van hun verenigingen uiteen.

De meest uitgesproken discrepantie betreft erkenning van ledenbijdragen. Meerdere directeuren benoemen erkenning als een van hun belangrijkste instrumenten om belonging bij actieve leden te versterken. R2 beschrijft hoe actieve leden met naam worden vermeld in de nieuwsbrief en worden uitgenodigd voor een jaarlijks dankdiner. R3 geeft aan actieve leden bewust naar voren te schuiven in de communicatie. R5 beschrijft hoe de vereniging jaarlijks een presentje uitreikt aan alle actieve leden als bewust erkenningsgebaar. Toch is erkenning van ledenbijdragen in de documentenanalyse het minst voorkomende signaaltype, met een gemiddelde van 10% over alle verenigingen. Wat directeuren in de interviews als centraal belonging-instrument beschrijven, is daarmee nauwelijks zichtbaar in de formele communicatie-uitingen die leden daadwerkelijk bereiken.

Een tweede spanning betreft de verhouding tussen informeren en verbinden. Meerdere directeuren beschrijven bewust te sturen op verbinding als communicatiedoel: R2 wil met het jaaroverzicht trots bewerkstelligen bij leden, R3 wil leden bevlogen maken en spreekt hen aan als onderdeel van een collectief project, R5 benoemt het betrekken van leden bij een visietraject als een manier om belonging te activeren. De formele communicatie-uitingen laten echter een overwegend informatief en procedureel karakter zien, met nadruk op richtlijnen, standpunten, beleidsupdates en oproepen tot inschrijving. De intentie om te verbinden vertaalt zich slechts in beperkte mate naar de toon en inhoud van de documenten.

Een vergelijkbare discrepantie doet zich voor bij social proof (het laten zien welk gedrag passend of normaal is). Directeuren beschrijven herhaaldelijk hoe zij leden zichtbaar maken als rolmodellen, of hoe zij laten zien wat actieve betrokkenheid in de praktijk inhoudt. R2 hanteert hiervoor structureel het format van een werkgroepportret in de nieuwsbrief. R3 plaatst leden expliciet als sprekers en communicatiedragers. Toch is social proof in de documentenanalyse het op een na laagste signaaltype, met een gemiddelde van 13%. Voor de meeste verenigingen blijft dit type signaal schaars, ook al wordt het in de interviews als bewuste strategie benoemd.

Tot slot valt op dat normatieve gemeenschapssignalen beperkt zichtbaar zijn in de communicatie, ondanks dat meerdere directeuren collectieve verantwoordelijkheid expliciet als norm beschrijven (R3, R6). R3 stelt dat van leden verwacht wordt dat zij opstaan als het nodig is. R6 benoemt wederkerigheid als een expliciete verwachting richting leden. In de documentenanalyse haalt dit signaaltype gemiddeld slechts 12%. Met name lidmaatschapspagina's benoemen overwegend instrumentele voordelen communiceren, wat leden krijgen als lid, terwijl de norm van gezamenlijk bijdragen aan het collectief die directeuren beschrijven daarin nauwelijks terug te vinden is.

3.3 Overkoepelend patroon

De bevindingen uit deze deelvraag laten een consistent patroon zien. Directeuren beschrijven belonging als iets dat zich vormt via erkenning, persoonlijk contact, eigenaarschap en sociale verbinding. De formele communicatie van hun verenigingen is echter primair ingericht op informeren, positioneren en mobiliseren. De signalen die expliciet aansluiten bij de psychologische kern van belonging (erkenning van ledenbijdragen, social proof en normatieve gemeenschapssignalen) zijn in de documentenanalyse consistent ondervertegenwoordigd, terwijl social identity cues en calls to participation dominant aanwezig zijn.

Daarmee is er een gedeeltelijke aansluiting tussen wat directeuren zeggen en wat de communicatie laat zien. Waar het gaat om het benadrukken van een gezamenlijke identiteit en het activeren van leden, liggen beide sporen redelijk op een lijn. Waar het gaat om erkenning, gemeenschapsgevoel en het zichtbaar maken van betrokkenheid van leden, is er een discrepantie tussen de intenties van directeuren en wat de formele communicatie feitelijk uitzendt.

Discussie

De bevindingen van dit onderzoek bieden inzicht in hoe beroepsverenigingen in de zorg belonging vormgeven en welke rol communicatie daarin speelt. In deze discussie worden de resultaten naast het theoretisch kader gelegd. Ook wordt gereflecteerd op de wetenschappelijke ambities waarmee dit onderzoek begon en wordt gereflecteerd op wat de gehanteerde methode toelaat te concluderen.

1. Theoretische implicaties

Het samenvattend theoretisch model ([model 1](#)) biedt een bruikbaar vertrekpunt, maar de bevindingen laten zien dat de veronderstelde relaties in de praktijk complexer en conditioneler verlopen dan het model suggereert. Het model impliceert dat organisatielogica bepaalt welke communicatieve belonging-signalen een vereniging uitzendt, die signalen ervaren belonging ondersteunen en belonging zich vertaalt in vrijwillige ledenbetrokkenheid, met een feedbackloop terug. De bevindingen bevestigen deze richting, maar nuanceren dit op drie punten. De pijl van organisatielogica naar communicatiesignalen loopt niet automatisch: directeuren met een gemeenschapsaspiratie produceren toch overwegend informerende en positionerende communicatie. De relatie tussen communicatiesignalen en ervaren belonging is zonder ledendata niet direct toetsbaar, maar de data suggereren dat formele communicatie eerder een noodzakelijke voorwaarde is, dan de belangrijkste bron van belonging is: fysiek contact, persoonlijke erkenning en eigenaarschap worden door directeuren consequent beschreven als de krachtigste drijvers van verbondenheid. Tot slot behandelt het model belonging als enkelvoudig construct, terwijl de data drie lagen laten zien (beroepsidentificatie, lokale verbondenheid en organisatiebelonging) die niet automatisch in elkaar overlopen en waarop signalen verschillend landen. Dit insinueert dat SIT (Tajfel & Turner, 1979) en SDT (Deci & Ryan, 2000) in de praktijk onvoldoende voorspellend kunnen zijn. Een lid kan hoge belonging ervaren op laag beroepsidentificatie en laag lokale verbondenheid, maar dat vertaalt zich niet automatisch door naar inzet voor laag 3, de vereniging. Belonging lijkt hiermee geen individueel psychologisch kenmerk, maar een emergente eigenschap van organisatorische interacties.

2. Reflectie van de onderzoeker

Wie de bevindingen van de interviews en de documentenanalyse naast elkaar legt, ziet een patroon dat op het eerste gezicht misschien niet opvalt, maar bij nadere beschouwing een van de meest opvallende uitkomsten van dit onderzoek vormt. Beroepsidentificatie, de verbondenheid via gedeeld vakmanschap, beroepstrots en professionele missie, komt voor bij alle beroepsgroepen. Tegelijkertijd is het juist deze laag die zich niet automatisch doorvertaalt naar de vereniging. Leden kunnen zich sterk verbonden voelen met hun beroepsgroep zonder zich onderdeel te voelen van de organisatie die hen vertegenwoordigt.

De documentenanalyse voegt daar een tweede observatie aan toe. De signaaltypen die communicatief het meest aansluiten bij beroepsidentificatie, erkenning van ledenbijdragen, social proof en normatieve gemeenschapssignalen, zijn structureel ondervertegenwoordigd in de formele communicatie van beroepsverenigingen, terwijl social identity cues, calls to participation en autoriteitssignalen vaker aanwezig zijn. Deze drie dominante signaaltypen vertrekken consequent vanuit de vereniging als collectief, niet vanuit de individuele beroepsbeoefenaar. Die beroepsbeoefenaar als drager van het vak blijft in de formele communicatie daarmee grotendeels onzichtbaar.

De combinatie van beide bevindingen wijst op een paradox. Beroepsverenigingen communiceren intensief over collectieve identiteit via social identity cues, maar geven die identiteit in de formele

communicatie vooral een symbolische en institutionele invulling. Tegelijkertijd laten de data zien dat juist de laag waarop die communicatie impliciet rekt, organisatiebelonging, de verbondenheid met de vereniging als geheel, de zwakste en meest conditionele is. De sterkste belonging-laag, beroepsidentificatie, wordt weliswaar benoemd, maar lijkt slechts beperkt relationeel geactiveerd te worden. Verenigingen lijken daarmee te communiceren vanuit de veronderstelling dat leden zich vanzelfsprekend verbinden aan de vereniging als geheel, terwijl de data laten zien dat die verbinding actieve constructie vereist.

Daarmee laten verenigingen een kans onbenut. Door de individuele beroepsbeoefenaar zichtbaarder te maken als drager van het vak, via erkenning, social proof en gemeenschapsnormen, zou communicatie een brug kunnen slaan tussen beroepstrots en verenigingsbinding. Of die brug daadwerkelijk tot sterkere organisatiebelonging leidt, kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld. De interviews suggereren wel een richting: belonging ontstaat vooral in concrete relationele ervaringen, zoals erkenning, persoonlijk contact, eigenaarschap en betekenisvolle deelname. Identiteit krijgt pas mobiliserende kracht wanneer zij niet alleen symbolisch wordt gecommuniceerd, maar herkenbaar wordt gemaakt in de professionele leefwereld van leden. Daarvoor is vervolgonderzoek vanuit het ledenperspectief noodzakelijk.

3. Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek formuleerde twee wetenschappelijke ambities: belonging introduceren als aanvullend verklarend mechanisme naast rationele kosten-batenlogica en laten zien hoe belonging-signalen geanalyseerd kunnen worden in communicatie-uitingen in plaats van bijvoorbeeld via surveymeting.

De bevindingen ondersteunen beide ambities, maar vragen om terughoudendheid. De wederkerige relatie tussen belonging en vrijwillige inzet die uit de interviews naar voren komt, sluit aan op wat de psychologische literatuur voorspelt en biedt een geloofwaardige aanvulling op rationele verklaringen voor ledenbetrokkenheid. Zonder ledendata blijft de causale relatie echter onbevestigd. De bijdrage is daarmee indicatief: dit onderzoek laat zien dat belonging een veelbelovend mechanisme is dat verder onderzoek rechtvaardigt, niet dat de verklarende waarde ervan empirisch is aangetoond. Het ontwikkelde codeerschema voor communicatieve belonging-signalen bleek toepasbaar op uiteenlopende documenttypen en verenigingen en biedt daarmee een eerste methodologische verkenning van hoe belonging zichtbaar gemaakt kan worden in wat organisaties daadwerkelijk uitsturen. Of de geïdentificeerde signalen ook als zodanig worden ervaren door leden, blijft een open vraag die vervolgonderzoek vereist.

4. Methodologische reflectie

Methodologische verantwoording

Hoewel in de loop van de interviews steeds vaker dezelfde thema's terugkeerden, is grote voorzichtigheid geboden bij het trekken van conclusies over saturatie. Op basis van twaalf interviews en de documentenanalyse van slechts acht verenigingen kan niet worden gesteld dat theoretische saturatie is bereikt. Het onderwerp is breed en meerdimensionaal genoeg om ervan uit te gaan dat aanvullende dataverzameling nieuwe nuances of afwijkende patronen had kunnen opleveren. Dit gegeven kleurt de reikwijdte van de resultaten, de discussie en de conclusies van dit onderzoek: deze zijn indicatief en exploratief van aard en dienen niet als definitief of representatief te worden gelezen.

In de methode staat aangegeven dat er diepte-interviews gedaan werden rondom het thema van deze thesis. De interviewduur van tussen de 28 minuten en 52 minuten weerspiegelt deels een praktische beperking en deels de thematische afbakening van het interview zelf. Alle deelnemende

directeuren opereren binnen volle agenda's, waardoor de beschikbare tijd per gesprek beperkt was. Binnen die beperking richtten de interviews zich op een specifiek deelaspect van het verenigingsleven. Desalniettemin dwingt dit tot een kritische noot: het onderwerp, belonging in relatie tot vrijwillige ledenbetrokkenheid, is inherent meerdimensionaal en vroeg per respondent om keuzes in de diepgang. Het risico van overextensie van bevindingen is daarmee aanwezig. Toekomstig onderzoek zou baat hebben bij een nauwer afgebakende vraagstelling, een bredere steekproef en meer gespreksruimte per respondent, om zo tot meer gefundeerde conclusies te komen.

Van de twaalf deelnemende verenigingen hebben er acht documenten aangeleverd voor de documentenanalyse. De conclusies over communicatieprofielen zijn daarmee uitsluitend gebaseerd op acht cases. De vier ontbrekende verenigingen hadden mogelijk een ander communicatieprofiel gehad, wat de vergelijkbaarheid en volledigheid van de bevindingen beperkt. Dit vraagt om terughoudendheid bij het generaliseren van de gevonden patronen naar de bredere populatie van beroepsverenigingen.

Aangaande de documentenanalyse, verschilt de documentomvang per vereniging: niet alleen in het aantal documenten, maar ook in de lengte van individuele documenten. Dit betekent dat de codeerbare massa per case varieert, wat directe kwantitatieve vergelijking van aantallen codes tussen verenigingen problematisch maakt. Om die reden worden bevindingen uitgedrukt als procentuele verdeling van signaaltypen binnen een case, waarbij de noemer het totaal aantal codes per vereniging is. Dit maakt relatieve communicatieve accenten vergelijkbaar, maar geen absolute volumes. Een gewogen benadering zou dit deels kunnen corrigeren, maar introduceert tegelijkertijd nieuwe keuzes, zoals de vraag welke weegfactor leidend is, die in een kwalitatief onderzoeksdesign moeilijk neutraal te onderbouwen zijn. De gekozen aanpak sluit beter aan bij de kwalitatieve aard van dit onderzoek, dat patronen en accenten beoogt te identificeren, niet frequenties te kwantificeren.

Beperkingen

Dit onderzoek hanteert een top-down perspectief door zich te richten op directeuren van beroepsverenigingen en formele communicatie-uitingen. De meest fundamentele beperking is daarmee het ontbreken van het ledenperspectief: alle data zijn verzameld via directeuren en formele communicatie-uitingen. Hierdoor ontstaat inzicht in strategische opvattingen en communicatieve framing, maar niet in de subjectieve beleving of het feitelijke gedrag van individuele leden. Of belonging-signalen daadwerkelijk resoneren bij leden of juist als leeg of averechts worden ervaren, blijft onbeantwoord. De aanwezigheid van communicatieve belonging-signalen wordt in dit onderzoek daarom beschouwd als een mogelijke factor die belonging kan ondersteunen, niet als bewijs dat dit ook het geval is. Vervolgonderzoek via interviews met leden is noodzakelijk om die vraag te beantwoorden.

Een tweede beperking betreft de vergelijkbaarheid binnen de documentenanalyse. De geanalyseerde documenttypen zijn niet gelijkwaardig in bereik of communicatieve functie: drie nieuwsbrieven wegen in de codering even zwaar als een ledenwervingspagina, terwijl hun doelgroep en intentie verschillen.

Beroepsverenigingen opereren daarnaast binnen verschillende beroepsculturen en professionele identiteiten. Verschillen in taalgebruik en context kunnen invloed hebben op hoe communicatieve belonging-signalen worden geïnterpreteerd, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere sectoren of beroepsgroepen beperkt.

Tot slot is de volledige analyse uitgevoerd door één onderzoeker, die bovendien werkzaam is binnen een beroepsvereniging. Twee onafhankelijke codeurs zouden de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

aanzienlijk hebben versterkt, maar waren gezien de tijdsafbakening van dit onderzoek niet haalbaar. Een tweede coderingsronde door dezelfde onderzoeker had de intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid kunnen verhogen, maar was evenmin binnen de beschikbare tijd realiseerbaar. Door de interpretatieve aard van concepten als identiteit en belonging is volledige objectiviteit niet mogelijk. Om het risico op bias te verkleinen, zijn analytische keuzes voorafgaand aan de analyse vastgelegd en zijn de verschillende databronnen systematisch met elkaar vergeleken.

Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de wijze waarop beroepsverenigingen in de Nederlandse zorg belonging vormgeven en welke rol dit speelt bij vrijwillige ledenbetrokkenheid. Op basis van de bevindingen kunnen lessen worden getrokken voor verenigingen die streven naar duurzame professionele gemeenschappen waarin leden daadwerkelijk worden verbonden en geactiveerd. Daarnaast beoogt het onderzoek inzicht te geven in hoe belonging als mechanisme bewust kan worden gestimuleerd en op welke wijze vrijwillige ledenbetrokkenheid structureel kan worden geborgd.

Beantwoording van de deelvragen

Hoe duiden directeuren de rol van belonging in vrijwillige ledenbetrokkenheid?

Directeuren duiden belonging als een wederkerig en dynamisch mechanisme dat vrijwillige ledenbetrokkenheid mogelijk maakt maar niet automatisch genereert. Belonging wordt niet als strategie benoemd maar als ervaring herkend: het wij-gevoel bij een congres, de terugkeer van een gefrustreerd lid dat wordt uitgenodigd mee te denken. De invloed ervan op vrijwillige inzet wordt unaniem erkend: een lid dat belonging ervaart, draagt bij; een lid dat alleen betaalt, blijft op afstand. Tegelijkertijd signaleren directeuren dat belonging kwetsbaar is en actief onderhoud vereist, zeker nu lidmaatschap minder vanzelfsprekend is dan voorheen.

Welke communicatieve belonging-signalen zijn zichtbaar in de formele communicatie?

De formele communicatie van de acht onderzochte verenigingen wordt name twee signaaltypen gebruikt: social identity cues (het benadrukken van een gedeelde beroepsidentiteit) en calls to participation (oproepen tot deelname). Signalen die het meest aansluiten bij de psychologische kern van belonging, erkenning van individuele ledenbijdragen, social proof en normatieve gemeenschapssignalen, worden minder gebruikt. De communicatie vertrekt consequent vanuit de vereniging als collectief, niet vanuit de individuele beroepsbeoefenaar.

In hoeverre sluiten de opvattingen van directeuren aan bij de communicatieve signalen?

Een spanning is zichtbaar tussen wat directeuren willen bereiken en wat de formele communicatie van de verenigingen uitzendt. Directeuren beschrijven belonging als iets dat tot stand komt via erkenning, persoonlijk contact en eigenaarschap. De communicatie is echter primair gericht op informeren, positioneren en mobiliseren. De signalen die directeuren impliciet als meest waardevol beschrijven (het zichtbaar maken van individuele leden, het bevestigen van gedeelde normen) zijn juist de signalen die in de documentenanalyse het minst voorkomen. De aansluiting is daarmee beperkt.

Beantwoording van de hoofdvraag

Hoe geven beroepsverenigingen in de zorg vorm aan belonging, en hoe wordt de invloed daarvan geduid op vrijwillige ledenbetrokkenheid?

Directeuren van beroepsverenigingen in de zorg herkennen belonging als relevant mechanisme voor vrijwillige ledenbetrokkenheid, maar benoemen het zelden expliciet als zodanig. Belonging wordt in

de interviews beschreven via gedrag, ervaringen en concrete instrumenten. Het trots zijn op een beroepsgroep, het wij-gevoel dat ontstaat bij een congres, het moment waarop een gefrustreerd lid terugkeert nadat hij is uitgenodigd mee te denken. De manier waarop directeuren belonging duiden verschilt aanzienlijk in diepgang, van een impliciet verondersteld bijproduct van goede dienstverlening tot een bewuste strategische opgave die voortdurend onderhoud vereist, maar de relevantie ervan wordt over de gehele dataset niet betwist. Belonging bij een lid wordt gezien als datgene wat het verschil maakt tussen een lid dat betaalt en een lid dat bijdraagt.

Beroepsverenigingen geven op uiteenlopende manieren vorm aan belonging, maar laten daarin een consistent patroon zien. De sterkste en meest universeel genoemde strategie is de fysieke ontmoeting: bijeenkomsten, congressen en informele regionale initiatieven worden door alle twaalf directeuren beschreven als de meest onvervangbare bron van verbondenheid. Daarnaast zetten verenigingen in op erkenning van individuele leden, het actief uitnodigen tot betrokkenheid en communicatie als verbindend middel. In de formele communicatie komt dit vooral tot uiting via twee dominante signaaltypen: het benadrukken van een gedeelde beroepsidentiteit en het oproepen tot deelname. De signalen die het meest aansluiten bij de psychologische kern van belonging, erkenning van ledenbijdragen, social proof en normatieve gemeenschapssignalen, zijn daarin structureel ondervertegenwoordigd. Belonging wordt daarmee primair vormgegeven via ontmoeting en activering, terwijl de communicatie vrijwel consequent vertrekt vanuit de vereniging als collectief, niet vanuit de individuele beroepsbeoefenaar.

De invloed van belonging op vrijwillige ledenbetrokkenheid wordt door directeuren geduid als wederkerig en dynamisch. Wie belonging ervaart, zet zich eerder in; wie zich inzet, verdiept zijn belonging. Belonging is daarmee niet alleen een voorwaarde voor betrokkenheid, maar ook een uitkomst van het actief verbinden op kwetsbare momenten in de ledenrelatie. Die relatie is echter fragiel. Het conditionele wij-gevoel dat zich als patroon aftekent over de gehele dataset, laat zien dat een verkeerd contactmoment voldoende kan zijn om het gevoel van belonging te ondermijnen. Tegelijkertijd maakt de verschuiving van normatieve naar rationele belonging, belonging steeds minder vanzelfsprekend: waar lidmaatschap vroeger voortvloeide uit beroepsidentiteit, is het een bewuste afweging geworden. Hoe minder vanzelfsprekend belonging is, hoe meer actieve constructie zij vereist.

Praktische implicaties

Vertrek vanuit de beroepsbeoefenaar, niet vanuit de vereniging

Verenigingen die belonging willen versterken, beginnen niet bij zichzelf maar bij de beroepsbeoefenaar. De diepste behoefte van een lid is niet informatie of belangenbehartiging, maar erkenning: bevestigd worden in wie hij of zij is als professional en als onderdeel van een gemeenschap die ertoe doet. Communicatie die daar bij aansluit hoeft belonging niet te construeren, ze bevestigt wat er al is.

Maar voordat die omslag gemaakt kan worden, is iets anders nodig: werkelijk inzicht in wat leden drijft. De Jobs to Be Done-theorie (Christensen et al., 2016)⁵ leert dat de diepste motivatie van mensen zelden samenvalt met wat zij zeggen te willen of wat organisaties denken te bieden. Dat inzicht komt niet uit ledentevredenheidsonderzoek alleen. Het vraagt om een andere vorm van luisteren, naar de momenten waarop leden zich gezien voelen, naar wat hen beweegt om zich in te zetten, naar wat hen doet afhaken. Wie die investering maakt, kan de fundamentele vraag

⁵De Jobs to Be Done-theorie (Christensen et al., 2016) maakt geen deel uit van het theoretisch kader van dit onderzoek, maar biedt een waardevol perspectief voor vervolgonderzoek naar wat leden werkelijk drijft.

beantwoorden die aan elke communicatie-uiting vooraf zou moeten gaan: niet “wat willen wij uitstralen?” maar “wie zijn onze leden en wat betekent dit vak voor hen?” Dan kan de vereniging zich positioneren als wat ze in de kern zou moeten zijn: niet de organisatie die het beroep vertegenwoordigt, maar de gemeenschap waarin de beroepsbeoefenaar zichzelf herkent.

Behandel elk contactmoment als belonging-moment

Elk moment waarop een lid de vereniging tegenkomt is een kans. De verwelkoming bij aanmelding, de uitnodiging voor een congres, de herinnering aan een openstaande contributie. Elk van deze momenten kan het gevoel van verbondenheid versterken of ondermijnen. Verenigingen die dat bewust inzetten, pakken een kans die organisaties nog grotendeels onbenut laten.

Wie het volledige contactrepertoire van de vereniging doorloopt met de vraag “versterkt dit het gevoel van leden dat zij erbij horen en ertoe doen?” vindt vrijwel altijd laaghangend fruit. Wat daarvoor nodig is, zijn concrete routines: formats en redactionele kaders om erkenning, social proof en gemeenschapsnormen structureel te verankeren in de reguliere communicatie. Namen noemen. Bijdragen zichtbaar maken. Leden aan het woord laten. Het zijn interventies die weinig kosten maar veel zeggen, over hoe de vereniging naar haar leden kijkt en over wat voor gemeenschap zij wil zijn.

Behandel belonging niet als communicatievraagstuk, maar als organisatievraagstuk

Belonging ontstaat in de beleving van het lid en die beleving wordt gevormd door alles wat de vereniging is en doet. Communicatie is een vorm, maar het valt of staat hoe de vereniging is ingericht: welke logica ten grondslag ligt aan de strategie, hoe governance de relatie tussen bureau en leden vormgeeft, hoe evenementen worden ontworpen en hoe de organisatie omgaat met kritiek, vrijwillige inzet en het klein, alledaags contact. Belonging is daarmee een vraagstuk van organisatie-identiteit. Directeuren die belonging serieus nemen, stellen niet de vraag hoe zij beter kunnen communiceren, maar welke organisatie zij willen zijn.

Literatuur

- Ainsworth, J. (2020). Feelings of ownership and volunteering: Examining psychological ownership as a volunteering motivation for nonprofit service organisations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101931.
- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (2020). Volunteering: What drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771–785.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' "jobs to be done." *Harvard Business Review*, 94(9), 54–62.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The psychology of persuasion*. HarperCollins.
- Cockshaw, W. D., & Shochet, I. M. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283–289.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Faletehan, A. F., van Burg, E., Thompson, N. A., & Wempe, J. (2021). Called to volunteer and stay longer: The significance of work calling for volunteering motivation and retention. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 235–255.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2014). Volunteer involvement in nonprofit organizations. In D. O. Renz & R. D. Herman (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (3rd ed., pp. 373–402). Jossey-Bass.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34–49.
- Hager, M. A. (2014). Engagement motivations in professional associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 39–60.

- Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (J. Anderson, Trans.). MIT Press.
- Hustinx, L., Handy, F., & Cnaan, R. A. (2010). Volunteering. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research* (pp. 73–89). Springer.
- Janssen, O., et al. (2014). Conceptualizing and measuring inclusion. *Group & Organization Management*, 39(3), 1–29.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Workplace belongingness and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 314–329.
- Ki, E.-J. (2018). Membership retention in professional associations. *Public Relations Review*, 44(3), 400–409.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & van Loon, N. (2021). Does public service motivation matter? A study of participation in various volunteering domains. *International Public Management Journal*, 24(6), 865–885.
- Markova, G. (2013). Organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Psychology*, 13(2), 45–60.
- Nesbit, R., & Gazley, B. (2011). Patterns of volunteer activity in professional associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 905–927.
- Pope, S., Bromley, P., Lim, A., & Meyer, J. W. (2018). Institutionalization of nonprofit organizations. *Voluntas*, 29(6), 1179–1190.
- Sánchez-del-Río-Vázquez, M. E., García-Muiña, F. E., & Fernández-Fernández, J. L. (2025). Legitimacy, value perception, and loyalty in professional associations. *Nonprofit Management & Leadership*. Advance online publication.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper & Brothers.
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1988). Ideology, frame resonance, and participant mobilization. *International Social Movement Research*, 1, 197–217.
- Tack, W. (2001). *Het propellermodel voor verenigingsmanagement*. Vereniging & Organisatie.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Walston, S. L., & Khaliq, A. A. (2012). Professional associations as service organizations. *Health Care Management Review*, 37(2), 123–132.
- Zuckerman, R. A., & Kretovics, M. A. (2003). Member acquisition and retention model. *NASPA Journal*, 41(1), 149–164.

Bijlage 1: Beschrijving van de deelnemers

Respondent	Aantal leden	Bureauomvang	Werkzaam als directeur bij huidige vereniging	Duur interview (in min.)	Afnamevorm
R1	5.000+	10-20	10+ jaar	42:42	Digitaal
R2	2.000-5.000	10-20	<5 jaar	32:24	Fysiek
R3	100-500	10-20	<5 jaar	28:07	Fysiek
R4	1.000-2.000	5-10	<5 jaar	52:29	Fysiek
R5	500-1.000	<5	<5 jaar	50:21	Fysiek
R6	5.000+	50+	5-10 jaar	52:16	Fysiek
R7	5.000+	50+	<5 jaar	35:02	Digitaal
R8	500-1.000	5-10	5-10 jaar	31:59	Fysiek
R9	1.000-2.000	10-20	<5 jaar	44:46	Fysiek
R10	1.000-2.000	5-10	5-10 jaar	42:04	Fysiek
R11	2.000-5.000	<5	5-10 jaar	38:55	Digitaal
R12	5.000+	5-10	<5 jaar	50:00	Digitaal

Bijlage 2: Interview guide

1. Opening

- Neem me mee naar je eerste weken hier. Wat trof je aan? Wat voelde je toen je rondliep?
 - Waarom ben je directeur geworden?
 - Wanneer ben je trots als directeur? Wanneer heb jij een goede dag?
- Wanneer dacht je voor het eerst: "Dit is echt een vereniging"?
- Wat verraste je het meest?
- Welke vereniging zie je als voorbeeld?

2. Trotsmoment

- Neem me mee naar een moment waarop je dacht: ja, hier doen we het voor.
 - Wat gebeurde er precies?
 - Wie waren erbij?
 - Wat deden de leden?
 - Wat voelde jij?
- Wanneer voelde de vereniging op haar sterkst?
- Wanneer voelde het als "wij"?

3. Pijnmoment

- Vertel eens over een besluit dat goed was voor de organisatie, maar relationeel pijn deed.
 - Wat gebeurde er?
 - Wie reageerde als eerste?
 - Wat werd er gezegd?
 - Wat deed dat met jou?
- Wanneer hoorde je expliciet of impliciet: "Dit voelt niet meer als mijn vereniging"?
- Wanneer werd het stil?

4. Machine vs Club

- Voelt de vereniging het meest als machine, bedrijf, club of gemeenschap?
 - Waarom?
 - Waar merk je dat aan?

5. "Wij" en "jullie"

- Hebben jullie leden die wel betalen, maar nooit actief zijn, kun je hen omschrijven? Waarom zijn zij lid geworden?
- Hoe omschrijf je een tevreden lid? Wat doet hij/zij?
- Hoe omschrijf je een betrokken lid? Wat doet hij/zij?
- Wanneer hoorde je een lid iets zeggen waarvan je dacht: dit is ónze club?
- Wanneer hoor je "jullie"?
- In welke situaties worden leden persoonlijk geraakt?
- Waar zit relationeel krediet in de vereniging? En waar voel je dat het dun is?

6. Betrokkenheid in het echt

- Wie verraste je het meest in betrokkenheid?
 - Hoe begon dat?
 - Wat hield diegene erbij?
- Wie haakte af terwijl je dacht dat die zou blijven?

- Wanneer zie je dat leden méér doen dan waarvoor ze betalen?
- Wat is het verschil tussen een betalend lid en iemand die zich eigenaar voelt?

7. De rol van het bureau

- Wanneer voel je dat het bureau sterker is dan de leden?
 - Hoe merk je dat?
- Wanneer voel je dat de leden sterker zijn dan het bureau?
 - Hoe merk je dat?

8. Professionalisering

- Wat zou er verdwijnen als jullie volledig zouden professionaliseren?
- Wat zou er verdwijnen als alles vrijwillig werd?
- Wat mag absoluut niet verloren gaan?
- Als je het gevoel van "dit is onze vereniging" radicaal zou willen versterken, wat zou je dan anders doen?

Bijlage 3: Databronnen documentenanalyse per casus

Respondent	Nieuwsbrieven (aantal)	Uitnodiging ledencongres (aantal)	Lid worden pagina (ja/nee)	Strategisch document (ja/nee)
R1	3	3	Ja	Ja
R2	3	2	Ja	Ja
R3	3	3	Ja	Ja
R5	3	1	Ja	Nee
R8	3	1	Ja	Ja
R9	3	2	Ja	Ja
R11	3	1	Ja	Ja
R12	3	1	Ja	Ja

Bijlage 4: Analyseprotocol interviews

De interviewtranscripten zijn geanalyseerd volgens een overwegend deductieve benadering, aangevuld met inductieve codering waar het materiaal daarom vroeg. Onderstaand protocol beschrijft de stapsgewijze aanpak die daarbij is gehanteerd.

Stap 1: Voorbereiding

Elk transcript is in zijn geheel doorgelezen voordat werd begonnen met coderen. Dit diende om een eerste indruk van het materiaal te vormen en om te voorkomen dat fragmenten te geïsoleerd werden geïnterpreteerd. Waar relevant zijn in deze fase aantekeningen gemaakt bij het transcript.

Stap 2: Selectie van fragmenten

Uit elk transcript zijn fragmenten geselecteerd die relevant zijn voor één of meer deelvragen. Niet elk tekstdeel is gecodeerd. De selectie was bewust en gericht op inhoudelijke relevantie in relatie tot het theoretisch kader.

Stap 3: Deductief coderen

De geselecteerde fragmenten zijn gecodeerd aan de hand van een vooraf opgesteld codeerschema, gebaseerd op de kernconcepten uit het theoretisch kader: belonging, organisatielogica, ledenconstructie, vrijwillige ledenbetrokkenheid en communicatieve belonging-signalen. Per fragment werd een categorie, code en subcategorie toegekend. Daarbij is steeds de vraag gesteld in hoeverre de directeur het betreffende concept expliciet benoemt dan wel impliciet veronderstelt.

Stap 4: Inductieve aanvulling

Fragmenten die niet pasten binnen de deductieve categorieën zijn inductief gecodeerd en toegevoegd aan het codeerschema. Bij elk van deze fragmenten is een analytische memo geschreven waarin de afwijking van het deductieve schema werd verantwoord.

Stap 5: Memo's

Bij elk gecodeerd fragment zijn analytische memo's geschreven. Deze memo's leggen de redenering achter de codering vast, signaleren interpretatieonzekerheid en maken de analytische beslissingen controleerbaar. Memo's zijn geschreven op fragmentniveau en op het niveau van categorieën.

Stap 6: Axiale codering

In een tweede analyseronde zijn de gecodeerde fragmenten per categorie gegroepeerd en vergeleken over alle twaalf respondenten heen. Daarbij is gezocht naar patronen, herhalingen, spanningen en contradicties. Deze stap vormde de basis voor de overgang van losse codes naar samenhangende bevindingen.

Bijlage 5: Codeerschema

Categorie	Code	Subcategorie/specificatie	Definitie/omschrijving	Voorbeeld
Belonging	Belonging als concept	Definitie en duiding	Hoe beschrijft de directeur belonging? Welke elementen noemt hij/zij?	"We willen dat leden zich echt thuis voelen bij ons."
Belonging	Belonging als voorwaarde voor vrijwillige inzet	Koppeling belonging → betrokkenheid	Expliciete of impliciete koppeling tussen belonging-gevoel en actieve inzet van leden.	"Leden die erbij horen, zetten zich ook in."
Belonging	Erkenning en waardering	Leden voelen zich gezien	Uitspraken over het belang van zichtbaar maken en erkennen van ledenbijdragen.	"We bedanken bestuursleden altijd expliciet in onze communicatie."
Belonging	Inclusie en deelname	Toegang tot de gemeenschap	Fragmenten over het actief betrekken van leden bij de vereniging.	"Iedereen kan zich aanmelden voor een werkgroep."
Belonging	Psychologisch eigenaarschap	'De vereniging is ook van mij'	Leden ervaren medeverantwoordelijkheid voor de vereniging.	"Onze leden voelen dit als hun vereniging, niet als onze."
Organisatielogica	Gemeenschapslogica	Gemeenschapsgericht frame	De vereniging wordt beschreven als sociale gemeenschap; nadruk op relaties, gezamenlijkheid.	"We zijn in de eerste plaats een gemeenschap van vakgenoten."
Organisatielogica	Dienstverleningslogica	Servicegericht frame	De vereniging wordt beschreven als aanbieder van diensten; nadruk op output en efficiëntie.	"We bieden leden een pakket: opleiding, netwerk, belangenbehartiging."
Organisatielogica	Spanningsveld logica's	Coëxistentie of conflict	Uitspraken waarin de spanning tussen gemeenschaps- en dienstverleningslogica zichtbaar wordt.	"We zijn professioneler geworden, maar ik vraag me af of we daardoor afstand creëren."
Organisatielogica	Institutionalisering	Formalisering en structuur	Verwijzingen naar formele structuren, processen, professioneel bureau als drijvende kracht.	"Alles loopt via het bureau, het bestuur stuurt op hoofdlijnen."
Ledenconstructie	Lid als afnemer / klant	Consumentframe	Leden worden (impliciet of expliciet) benaderd als ontvangers van diensten.	"We leveren waarde; de leden betalen en verwachten kwaliteit."
Ledenconstructie	Lid als medeproducent / professional	Co-creatieframe	Leden worden gezien als actieve bijdragers aan de	"Onze leden zijn de dragers van

			vereniging en het beroep.	het beroep, niet alleen afnemers."
Ledenconstructie	Lid als vrijwilliger	Inzetframe	Leden worden gezien als vrijwillige inzetters van tijd en expertise.	"Commissieleden zijn vrijwilligers; we moeten hen koesteren."
Vrijwillige ledenbetrokkenheid	Factoren die inzet stimuleren	Drijfveren	Wat motiveert leden tot actieve inzet? Welke condities noemt de directeur?	"Leden doen mee als ze het zinvol vinden en gewaardeerd worden."
Vrijwillige ledenbetrokkenheid	Factoren die inzet belemmeren	Barrières	Wat staat vrijwillige inzet in de weg? Werkdruk, afstand, gebrek aan erkenning?	"De werkdruk in de zorg maakt het moeilijk om iets extra te vragen."
Vrijwillige ledenbetrokkenheid	Retentie van actieve leden	Blijvende betrokkenheid	Strategieën of ervaringen rond het vasthouden van actief betrokken leden.	"Als iemand eenmaal actief is, proberen we die te koesteren."
Vrijwillige ledenbetrokkenheid	Rekrutering van actieve leden	Werving	Hoe worden leden actief? Via persoonlijke benadering, communicatie, netwerk?	"We benaderen mensen persoonlijk; een oproep in de nieuwsbrief werkt nauwelijks."
Communicatieve belonging-signalen	Inclusief taalgebruik	Wij-taal, aanspreekvorm	Gebruik van 'wij', 'samen', directe aanspreking die groepsgevoel benadrukt.	"We schrijven altijd 'wij als beroepsgroep', niet 'de vereniging'."
Communicatieve belonging-signalen	Erkenning in communicatie	Zichtbaar maken bijdragen	Communicatie-uitingen die de bijdrage of identiteit van leden benoemen.	"In onze nieuwsbrief noemen we altijd wie wat heeft bijgedragen."
Communicatieve belonging-signalen	Gedeelde identiteit en waarden	Beroepsidentiteit, missie	Communicatie die benadrukt wat leden bindt: beroep, waarden, gemeenschappelijk doel.	"We benadrukken altijd wat ons als beroepsgroep uniek maakt."
Communicatieve belonging-signalen	Informerende vs. verbinden	Functionele vs. relationele communicatie	Spanning of onderscheid tussen informatieve communicatie en communicatie die verbindt.	"We informeren goed, maar of dat ook verbindt... ik weet het niet."
Communicatieve belonging-signalen	Betrokkenheid uitnodigen	Oproepen tot participatie	Communicatie die leden uitnodigt mee te doen, mee te denken, bij te dragen.	"We vragen in elke nieuwsbrief of iemand wil meedoen aan de werkgroep."

Bijlage 6: Fragment codering interviews

Fragment ID	Respondent (R1-R12)	Tijdstip	Citaat	Categorie (deductief)	Code (deductief)	Subcategorie/Specifieke code	Inductieve aanvullende code	Toon	Memo
F128	R5	00:30:35	Sommigen die willen dat doen vanuit de echte intrinsieke motivatie voor de club. Wat er ook wel in zit is dat ze op een gegeven moment niet meer voldoende uitdagingen halen uit hun dagelijkse werk.	Vrijwillige ledenbetrokkenheid	Factoren die inzet stimuleren	Intrinsieke motivatie en zoeken naar uitdaging		Neutraal	Betrokkenheid gedreven door identificatie met club OF door zoeken naar uitdaging buiten het werk. Twee verschillende motivaties die tot hetzelfde gedrag leiden.
F129	R5	00:14:31	Ik heb ook een paar dagen meegelopen en dan krijg je zelf ook het wij-gevoel zeg maar. En dat is ook nodig, die moed. Als je dat niet doet, word je beschouwd als een bediende en word je gezien als iemand die in een ivoren toren zit.	Belonging	Belonging als concept	Directeur als belonging-subject		Positief	Belonging ontstaat door participatie. Directeur beschrijft bewust hoe deze zelf belonging ervaart door mee te lopen met leden. En: als je dat niet doet verlies je geloofwaardigheid en word je instituut.
F130	R5	00:14:59	Dat is echt leuk. Een hele grote opkomst overdag. Ze hebben mooie plenaire sprekers. En je eet 's avonds met elkaar. Een feestje.	Communicatieve belonging-signalen	Betrokkenheid uitnodigen	Congres als belonging-evenement		Positief	Fysieke bijeenkomsten versterken collectieve identiteit. Avondprogramma en gezamenlijk eten als sociaal belonging-instrument. Consistent patroon R1-R5: fysiek contact is universeel de sterkste belonging-strategie.
F131	R5	00:19:05	Het is niet een machine, zeker niet. Bedrijf zou het niet moeten zijn, is het ook niet. Het is echt een gemeenschap.	Organisatielogica	Gemeenschapslogica	Vereniging primair als gemeenschap		Positief	Vereniging primair als community gezien. Sterkste gemeenschapsframe in de dataset. Contrast met R4 en R1. R5 is meest expliciet: geen machine, geen bedrijf, wel gemeenschap.
F132	R5	00:19:22	Het zou eigenlijk voor mij moeten zijn een mix tussen clubgevoel en gemeenschap en een paar bedrijfsmatige processen die zo solide zijn dat ze altijd snel geolied doorlopen worden.	Organisatielogica	Spanningsveld logica's	Mix clubgevoel, gemeenschap en bedrijfsmatige processen		Positief	Gemeenschap als kern, efficiënte processen als randvoorwaarde. Dit is de meest genuanceerde beschrijving van de gewenste balans. Consistent met R4 die professionaliteit en belonging ook verenigbaar zag.

Figuur 3 Deductieve codering

Categorie/Thema	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Patroon / opvallende spanning
BELONGING													
Belonging als concept: aanwezigheid en kwaliteit													
Conditioneel wij-gevoel (wij – ik bij conflictsituatie)													

Figuur 4 Overzicht per thema per respondent

Bijlage 7: Analyseprotocol documentenanalyse

De formele communicatie-uitingen van de beroepsverenigingen zijn geanalyseerd aan de hand van een vooraf opgesteld, theory-driven codeerschema. Onderstaand protocol beschrijft de stapsgewijze aanpak die daarbij is gehanteerd.

Stap 1: Voorbereiding

Per vereniging zijn vier documenttypen verzameld: de drie meest recente nieuwsbrieven gericht aan leden, de websitepagina 'lid worden', de meest recente congresuitnodiging en een vigerend strategisch document. Elk document is in zijn geheel doorgelezen voordat werd begonnen met coderen, om een eerste indruk te vormen van toon, opbouw en communicatieve focus.

Stap 2: Selectie van fragmenten

Uit elk document zijn tekstfragmenten geselecteerd die een potentieel communicatief belonging-sigitaal bevatten. De selectie was gericht en bewust: niet elk tekstdeel is gecodeerd, maar alleen die fragmenten waarin de vereniging zich op een herkenbare manier verhoudt tot haar leden, hun identiteit, hun bijdrage of hun gedrag.

Stap 3: Deductief coderen

Elk geselecteerd fragment is gecodeerd op basis van het vooraf opgestelde codeerschema met zes signaaltypen: social identity cues, social proof, calls to participation, erkenning van ledenbijdragen, normatieve gemeenschapssignalen en collectieve autoriteitssignalen. Per fragment is een primaire code toegekend op basis van het dominante signaaltipe. Daarbij is steeds de vraag gesteld: welk belonging-mechanisme activeert dit fragment in de eerste plaats?

Stap 4: Secundaire codering

Wanneer een fragment meerdere signaaltypen tegelijk activeerde, is naast de primaire code een secundaire code toegekend. Deze secundaire codes zijn meegenomen in de analyse omdat juist de combinatie van signalen inzicht geeft in hoe belonging-mechanismen in communicatie samenkomen.

Stap 5: Duiding/memo

Bij elk gecodeerd fragment is een korte analytische duiding geschreven. Deze duiding legt vast waarom het fragment als dat signaaltipe is gecodeerd en wat de communicatieve werking ervan is in relatie tot belonging.

Stap 6: Vergelijking per vereniging

Na afronding van de codering per document zijn de bevindingen per vereniging samengevat. De verdeling van signaaltypen is uitgedrukt in percentages van het totaal aantal codes per case. Omdat de documentomvang tussen verenigingen varieert, zijn absolute aantallen niet gebruikt als vergelijkingsbasis. De analyse richt zich op inhoudelijke patronen en communicatieve accenten.

Stap 7: Vergelijking over verenigingen heen

In de laatste fase zijn de communicatieprofielen van de acht verenigingen met elkaar vergeleken. Daarbij is gezocht naar gedeelde patronen, opvallende verschillen en uitschieters. Deze vergelijking vormde de basis voor de beantwoording van deelvraag 2 en de integratie met de interviewbevindingen in deelvraag 3.

Bijlage 8: Fragment codering documenten

Responder	Documenttype	Citaat	Belongingsignaal	Primair/Secundair	Duiding
R5	Nieuwsbrief	Symposium ter gelegenheid van pensionering <NAAM>	Erkenning ledenbijdrage	Primair	groepsidentiteit. Naamsvermelding bij pensioneringsymposium. Individuele erkenning: een volledig symposium ter gelegenheid van de bijdragen van een lid.
R5	Nieuwsbrief	Symposium ter gelegenheid van pensionering <NAAM>	Social proof	Secundair	Een lid dat zo'n prominente positie heeft dat zijn pensionering een symposium waard is, fungeert als rolmodel. Zijn loopbaan toont wat een lid kan bereiken binnen de gemeenschap.
R5	Nieuwsbrief	Wij zijn zeer verheugd en trots dat <NAAM> voor deze positie wordt voorgedragen en er daarmee voor het eerst een <BEROEPSBEOEFENAAR> zitting gaat nemen in het <koepel>bestuur.	Social identity cues	Primair	"Wij zijn trots" presenteert de prestatie van een individueel lid als collectieve trots." Voor het eerst een lid benoemt de federatie met historische betekenis.
R5	Nieuwsbrief	Het vormt een mooie volgende stap in de toenemende betrokkenheid van onze vereniging en haar leden bij <ORGANISATIE>.	Social identity cues	Secundair	"Onze vereniging en haar leden" als collectief subject. De toenemende betrokkenheid bij <ORGANISATIE> positioneert de <VERENIGING> als een groeiende speler in het medisch-specialistische landschap.
R5	Nieuwsbrief	We hebben er alle vertrouwen in dat <NAAM> met zijn bestuurlijke ervaring en ervaring op het gebied van transformatie van zorg een waardevolle bijdrage gaat leveren aan het <koepel>bestuur en we wensen hem heel veel succes!	Erkenning ledenbijdrage	Secundair	Expliciete waardering voor de bijdrage van <NAAM>. De persoonlijke wens voor succes versterkt de emotionele erkenning naast de feitelijke voordracht.