Biz Kazanacağiz: Wij gaan winnen

Een etnografisch onderzoek naar de interculturele communicatie binnen Utrechtse amateurvoetbalverenigingen.

Biz Kazanacağiz: Wij gaan winnen

Een etnografisch onderzoek naar de interculturele communicatie binnen Utrechtse amateurvoetbalverenigingen.

Auteur: Anja Schuttrups, 3452433
Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. Jan D. ten Thije
Tweede Begeleider Universiteit Utrecht: Ali R.S. Karatas LLM
Masterprogramma: Interculturele Communicatie, Departement Nederlands
Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht

Utrecht, 2012
Drift 21 | 3512 BS | UTRECHT

Universiteit Utrecht

VOORWOORD

Toen ik twee seizoenen geleden voor het eerst mijn vrienden aan kwam moedigen bij de voetbalvereniging VVU Ardahanspor in Utrecht had ik geen idee wat mij te wachten stond. Mijn autochtone Nederlandse vrienden hadden het idee om bij een Turkse voetbalclub te gaan spelen, een initiatief dat ik, met mijn opleiding Interculturele Communicatie, uiteraard aanmoedigde. Via een Turks Nederlandse vriend kwamen ze in contact met Ardahanspor. Sindsdien lijkt het volgens de Utrechtse pers een 'match made in heaven'. "*Het is goed toeven tussen de Turken*" aldus de commentator van RTV Utrecht in een item over het autochtone elftal bij de Turks Nederlandse voetbalclub. Onderstaande link is een verwijzing naar dit filmpje van 12-04-2012 waarin meerdere malen benadrukt wordt hoe goed het elftal past binnen de vereniging.[1] Ook het Algemeen Dagblad Regio Utrecht heeft op 16-04-2012 het Nederlandse team binnen de Turkse club onder de aandacht gebracht. Afgelopen april speelde het Nederlandse team een allesbepalende wedstrijd om het kampioenschap in de vijfde klasse. Dit was voor het AD een mooie aanleiding om over de club te schrijven. Ook in dit artikel wordt de verbroedering tussen het team en de club meerdere malen benadrukt.[2]

Met veel plezier en zelfs een klein beetje trots heb ik bovenstaande media uitingen bekeken, maar het gevoel dat hier sociaal wenselijke berichtgeving werd bedreven overheerste. Ik vond de items nogal overdreven. Ze geven m.i. een vertekend en vooral beperkt beeld van de werkelijkheid. Maar wat is die werkelijkheid dan precies? Hier ligt de aanleiding voor deze masterscriptie.

Met behulp van mijn eerste begeleider Jan ten Thije en tweede begeleider Ali Karatas heb ik dit onderzoek naar het communicatiebeleid in amateurvoetbalverenigingen in een multiculturele stad opgezet. Ik ben uiteindelijk erg tevreden met het resultaat. Zonder deze twee heren was het mij niet gelukt om het tot een goed einde te brengen. Hartelijk dank voor alle steun, motivatie en feedback.

Ook wil ik hier de bestuursleden van de voetbalverenigingen bedanken die mij te woord hebben gestaan en de tijd hebben genomen om mij inzicht te geven in hun vereniging. Met name de mannen bij VVU Ardahanspor. Ik mocht overal bij aanwezig zijn en ik heb me altijd erg welkom gevoeld, bedankt hiervoor.

Anja Schuttrups

(Onderschrift foto: mijn participatie aan het Pinkstertoernooi van VVU Ardahanspor. 27-05-2012)

[1] RTV Utrecht. Kampioenschap Turkse voetbalclub in zicht. Opgehaald op 02-09-2012 van http://www.rtvutrecht.nl/nieuws/425955

[2] AD. Verliefd op Ardahanspor. Opgehaald op 26-09-2012 van http://www.ardahanspor.nl/index.php/news/archief

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING **6**

1. CULTURELE DIVERSITEIT EN AMATEURVOETBAL **8**

1.1 DIVERSITEIT EN MINDERHEDEN IN NEDERLAND 8
1.2 MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD EN SOCIAAL KAPITAAL 9
1.2.1. Diversiteit op het maatschappelijk middenveld *11*
1.2.2. Diversiteitbeleid *12*
1.3 GESCHIEDENIS VAN DE SPORTVERENIGING 12
1.3.1 Verzuiling *13*
1.3.2. Verzuiling in het voetbal *13*
1.4 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE SPORTVERENIGING 14
1.4.1. Professionaliseren van de vereniging *15*
1.5 DE SOCIALE STRUCTUUR VAN EEN SPORTVERENIGING 16
1.6 ZELFORGANISATIES VAN ALLOCHTONEN 16
1.7 CONCLUSIE 17

2. DIVERSITY MANAGEMENT EN INTERCULTURELE COMMUNICATIE **18**

2.1 INTERCULTUREEL MANAGEMENT 18
2.1.1 Definitie intercultureel management *18*
2.1.2 Functie en benaderingen van intercultureel management *18*
2.1.3 Veldtheoretisch perspectief van intercultureel management *20*
2.1.4 Contextuele benadering *20*
2.1.5 Conclusie *21*
2.2 INTERNE COMMUNICATIE 22
2.2.1 Functies van interne communicatie *22*
2.2.2 Verschillende soorten informatie *22*
2.2.3 Communicatiekanalen *23*
2.2.4 Communicatiestromen *23*
2.3 INTERCULTURELE COMMUNICATIE 24
2.3.1 Benaderingen interculturele communicatie *24*
2.3.2 Beleefdheidstheorie Brown en Levinson *25*
2.3.3 Sociale identiteit *26*
2.3.4 Codewisseling en luistertaal *26*
2.4 WETENSCHAPPELIJKE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 26

3. METHODE EN DATAVERZAMELING **28**

3.1 SURVEY 28
3.2 ETNOGRAFISCH ONDERZOEK 28
3.3 CASESTUDY 29
3.3.1 Methoden binnen een casestudy *29*
3.3.1.1 Interviews 29
3.3.1.2 Observaties 29
3.4 DATAVERZAMELING 30

RESULTATEN **32**

4. RESULTATEN SURVEY **33**

4.1. 'ZUILEN' IN HET VOETBALVERENIGINGSLEVEN IN UTRECHT 33
4.1.1 Eliteverenigingen *33*
4.1.2 Volksclubs *34*
4.1.3 Gemengde verenigingen *34*
4.1.4 Club van nieuwkomers *35*

4.2 VERANTWOORDING GEKOZEN VERENIGINGEN 35

5. CASESTUDY: VV UTRECHT-ARDAHANSPOR (VVUA) 38

5.1 DE VERENIGING 38
5.1.1 Strategie 39
5.1.2 Doelstellingen 39
5.1.3 Structuur 39
5.1.4 Conclusie 41
5.2 INTERNE COMMUNICATIE 42
5.2.1 Overlegstructuur 42
5.2.2 Communicatiemiddelen 45
5.3 INTERCULTURELE COMMUNICATIE 47
5.3.1 Nationale cultuur 47
5.3.2 Sociale identiteit 48
5.3.3 Autochtone team binnen de vereniging 49

6. KORTE CASESTUDIES 50

6.1 KORTE CASEBESCHRIJVING UTRECHTSE STUDENTENVERENIGING VV ODYSSEUS '91 ALS ELITECLUB 50
6.1.1 Strategie 51
6.1.2 Structuur 51
6.2 INTERNE COMMUNICATIE 53
6.2.1 Overlegstructuur 53
6.2.2 Communicatiemiddelen 54
6.3 KORTE CASEBESCHRIJVING VV DSO/ULTRAJECTUM ALS GEMENGDE VERENIGING 57
6.3.1 Strategie 57
6.3.2 Structuur 57
6.4 INTERNE COMMUNICATIE 58
6.4.1 Overlegstructuur 58
6.4.2 Communicatiemiddelen 59
6.5 KORTE CASEBESCHRIJVING VV ODIN ALS VOLKSCLUB 61
6.5.1 Strategie 61
6.5.2 Structuur 61
6.6 INTERNE COMMUNICATIE 62
6.6.1 Overlegstructuur 62
6.6.2 Communicatiemiddelen 63

7 VERGELIJKING VAN DE CASES: EEN CONCLUSIE 66

7.1 BESTUURSSTRUCTUUR 66
7.1.1 Samenstelling bestuur 66
7.1.2 Verenigingsmanagement 67
7.2 DOELEN VAN DE VERENIGINGEN 67
7.3 INTERNE COMMUNICATIESTRUCTUUR 69

8 CONCLUSIE & DISCUSSIE 70

LITERATUURLIJST 72

BIJLAGEN 75

INLEIDING

Diversiteit binnen sportverenigingen is een veelbesproken onderwerp. Binnen dit onderzoek wordt in het bijzonder gefocust op etnische en culturele diversiteit. Vooral in de grote steden krijgen sportclubs en dan met name voetbalclubs steeds meer met diversiteit te maken. De stad Utrecht telt op 1 januari 2012 316.277[3] inwoners. 32% van deze inwoners is allochtoon. Volgens het CBS is een allochtoon een persoon van wie tenminste één ouder in het buitenland is geboren[4]. Van deze 32% is 22% van niet westerse afkomst. Volgens het CBS is een allochtoon van niet westerse afkomst een persoon met als herkomstgroepering één van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije.[5] Het grootste gedeelte niet westerse allochtonen woont in de Utrechtse wijken Overvecht, Kanaleneiland en Zuilen. Deze wijken worden door de gemeente als probleemwijken bestempeld. Binnen deze wijken bevinden zich meerdere voetbalverenigingen en gezien de stijging van de deelname aan sport door allochtonen[6] krijgen deze verenigingen een dus steeds meer divers ledenbestand.

In mei 2010 berichtte het Algemeen Dagblad[7] met het nieuws dat een voetbalclub in Nijmegen een allochtonenstop wilde invoeren. 80% van de leden van de club was allochtoon, dit tot onvrede van de autochtone leden. De redenen die hiervoor werden aangedragen waren onder andere dat allochtone leden en hun ouders veel minder betrokken zouden zijn en dat de autochtone leden zich niet meer thuis zouden voelen bij de club. Het evenwicht is zoek.

Bovenstaande situatie is geen uitzondering. In meerdere gemeenteraden in Nederland vinden discussies plaats over de etnische samenstellingen van sportclubs en dan met name voetbalclubs. In 2006 is als onderdeel van de Sportnota door de ministeries van VWS en van Justitie, Vreemdelingenzaken en Integratie €65 miljoen vrijgemaakt om allochtonen te laten participeren in de sport. (Veldboer, et al, 2010) Door subsidies uit te keren aan verenigingen die actief allochtone leden werven moet er een impuls gegeven worden aan de deelname van allochtonen. Wanneer een ‘witte’ vereniging zich niet openstelt of een ‘etnische’ vereniging apart blijft opereren wordt er geen subsidie uitgekeerd.

De subsidies worden uitgekeerd omdat de beleidsmakers van mening zijn dat sport verbroedert, dat sport zorgt voor een positieve sociale integratie. Dit wordt door vele theorieën en praktijkvoorbeelden ondersteund, maar de Nijmeegse voetbalclub laat zien dat dit niet altijd het geval is. Een voorbeeld

[3] Gemeente Utrecht. Utrecht Monitor 2012. Opgehaald op 12-09-2012 van http://www.utrecht.nl/images/BCD/Bestuursinformatie/publicaties/2012/UtrechtMonitor2012.pdf
[4] Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Begrippen. Opgehaald op: 12-09-2012.
[5] Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Begrippen. Opgehaald op: 12-09-2012.
[6] Gemeente Utrecht. Utrecht Monitor 2012. Opgehaald op 12-09-2012
[7] Algemeen Dagblad (2010). Opgehaald op 12-03-2012 http://www.ad.nl/ad/nl/1016/Nederlands-voetbal/article/detail/1952399/2010/05/03/Vaker-allochtonenstop-in-amateurvoetbal.dhtml

waarbij er wel sprake lijkt te zijn van positieve sociale integratie is een voetbalclub in Utrecht, VVU ArdahanSpor. Een van origine Turkse voetbalclub met overwegend leden van Turkse afkomst die verrast werden door de aanmelding van een wit autochtoon voetbalelftal. Het elftal waar het om gaat is een vriendengroep die met elkaar op de zaterdag wilde voetballen. Na verschillende clubs te hebben overwogen hebben ze uiteindelijk gekozen voor VVU Ardahanspor. Waar ik nu benieuwd naar ben is op welke manier er binnen deze club omgegaan is met de toetreding van dit team binnen de vereniging. Heeft dit veranderingen teweeg gebracht in de communicatie binnen de vereniging? Heeft deze vorm van omgekeerde integratie een bijdrage geleverd aan de sociale cohesie binnen de club en op welke manier is dit terug te zien in de interne communicatie.

Om het onderzoek maatschappelijke relevant te laten zijn heb ik ervoor gekozen om naast een casestudy bij VVU Ardahanspor, drie kleinere casestudies te doen bij andere voetbalverenigingen in Utrecht.

De vraagstelling die ik heb geformuleerd voor dit onderzoek is:

Vraagstelling

Wat voor invloed heeft de etnisch / culturele samenstelling van de voetbalvereniging op het interne communicatiebeleid.

Deelvragen

1. Hoeveel amateur voetbalverenigingen telt de stad Utrecht?
2. Op welke manier zijn deze voetbalverenigingen te categoriseren in het licht van etniciteit, sociale herkomst en cultuur?
3. Hoe wordt de bestuursstructuur van de verenigingen bepaald door de sociaal-culturele herkomst van haar leden?
4. In hoeverre voldoet de bestuursstructuur aan de landelijke en stedelijke regelgeving?
5. Welke doelstellingen hebben de verenigingen met oog op interne doelen en maatschappelijke betrokkenheid?
6. Hoe ziet de interne communicatiestructuur er uit afhankelijk van de verschillen in sociale / culturele samenstelling van de verenigingen?

Leeswijzer
Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1 geeft een omschrijving van het veld waar dit onderzoek in geplaatst kan worden. In hoofdstuk 2 wordt een theoretische onderbouwing gegeven. Hoofdstuk 3 laat zien welke methoden van dataverzameling zijn gebruikt. Hoofdstuk 4 t/m 7 bevatten de resultaten van de survey en van de

casestudies. In hoofdstuk 8 wordt een conclusie gegeven op de hoofdvraag. Tot slot ga ik in hoofdstuk 9 in op de beperkingen van dit onderzoek en geef ik enige aanbevelingen.

1. CULTURELE DIVERSITEIT EN AMATEURVOETBAL

Centraal in deze scriptie staat de vraag in hoeverre de etnische/culturele samenstelling van een vereniging, in mijn geval een voetbalvereniging, van invloed is op de interne communicatie. Deze vraagstelling heeft heel duidelijk twee aspecten. Aan de ene kant de etnische en culturele samenstelling binnen verenigingen en aan de andere kant het interne communicatiebeleid. Om deze aspecten met elkaar in verband te kunnen brengen worden ze eerst apart belicht. De context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, de maatschappelijke ontwikkelingen van diversiteit binnen verenigingen, wordt in dit hoofdstuk beschreven. In eerste instantie wordt een overzicht gegeven van de integratie van minderheden in Nederland en de deelname van deze groepen op het zogenaamde maatschappelijk middenveld. Vervolgens wordt binnen dit maatschappelijk middenveld de sportvereniging beschreven met als belangrijk onderdeel de eigen vereniging van minderheden.

1.1 Diversiteit en minderheden in Nederland

In 2011 was ruim 11% van de Nederlandse bevolking van niet-westerse afkomst. Dit zijn ongeveer 1,9 miljoen personen (Jaarrapport Integratie, 2011: 11) Tweederde van deze 11% behoort tot één van de vier grootste migrantengroepen. Turkse Nederlanders (389.000) zijn de grootste groep, daarop volgen de Marokkaanse Nederlanders (356.000), de Surinaamse Nederlanders (345.000) en de Antilliaanse Nederlanders (141.000). (Ibid.11) Ongeveer de helft van deze groepen is inmiddels tweede generatie migrant. Dit heeft een positief effect op verschillende terreinen van integratie. Zo neemt de opleidingsachterstand en leerachterstand op het basisonderwijs ten opzichte van autochtonen af, (Ibid.15) zijn migrantenvrouwen steeds vaker economisch zelfstandig en slaagt de tweede generatie er vaker in om hogere functies te bekleden op de arbeidsmarkt. (Ibid.16) Tenslotte neemt de achterstand van woonkwaliteit onder tweede generatie niet-westerse migranten af. (Ibid.18) Naast deze positieve geluiden is de integratie van minderheden in Nederland op een aantal terreinen ook gestaagd minder geworden. Zo zijn Turkse en Marokkaanse Nederlanders minder tevreden over hun woonomgeving, (Ibid.18) is de uitkeringsafhankelijkheid bij niet-westerse migranten hoog en is de positie van jonge migranten op de arbeidsmarkt zorgelijk (Ibid.16)

Het integratiebeleid in Nederland is de afgelopen jaren sterk veranderd. Waar Nederland in de jaren ’60 nieuwkomers met open armen ontving zijn de grenzen nu voor vrijwel iedereen en met name voor niet-westerse nieuwkomers gesloten. Over de reden voor deze radicale omslag zijn de meningen verdeeld (Uitermark & Duyvendak, 2004). De populistische rechtse partijen en groeperingen, bijvoorbeeld de PVV, danken deze, in hun ogen positieve omslag, aan de verloedering van de maatschappij en het verlies van de Nederlandse identiteit. De wat meer liberale rechts en links

georiënteerde groepen zijn van mening dat een dergelijke omslag bijdraagt aan een betere integratie van de al in Nederland aanwezige migranten. (Uitermark & Duyvendak, 2004: 9-10)

Maar op welke manier vindt die integratie dan plaats? Waarom is het zo dat wanneer er niet (nog) meer niet-westerse migranten in Nederland worden toegelaten de al aanwezige niet-westerse migranten beter integreren? Hier zijn talloze redenen voor te geven, die ik hier niet allemaal ga bespreken, maar onder andere één van deze redenen wordt genoemd in een essay van Uitermark & Duyvendak (2004). In dit essay wordt de sociale menging in achterstandswijken van diverse kanten bekeken en bekritiseerd. Binnen de politiek en met name binnen de gemeentelijke politiek heerst het beeld dat een buurt bestuurbaar gemaakt moet worden. Vaak is het beleid er opgericht bevolkingsgroepen te mengen. (Ibid.15) Heel zwart wit gezegd is een te sterk gesegregeerde buurt volgens hen slecht voor de integratie en dus moet hier iets aan veranderen. Binnen de wetenschap wordt een ander beeld geschetst, namelijk dat er veel te gemakkelijk gedacht wordt over de sociale menging van bevolkingsgroepen en dat de angst van de politiek voor onbestuurbare wijken deels terecht is, maar dat de oplossing niet ligt in het samen stoppen van bevolkingsgroepen. (Bolt, 2004) "*Mensen onderhouden doorgaans weinig contacten in de buurt. En als ze dat al doen, zoeken ze eerder mensen op met dezelfde etnische of sociaal-economische achtergrond. In die zin zijn gemengde buurten bedrieglijk: de sociale netwerken zijn even homogeen als elders". (*Uitermark & Duyvendak, 2004:18) Volgens de wetenschappers die in dit essay genoemd worden moeten er andere maatregelen genomen worden om niet-westerse migranten beter te laten integreren. Het geld dat nu naar de herstructurering van deze wijken gaat had beter gestoken kunnen worden in onderwijs of arbeid (Ibid.18), aldus Musterd (2000).

De culturele en etnische diversiteit van de Nederlandse bevolking houdt de gemoederen dus nogal bezig zowel op landelijk als op gemeentelijk niveau. Interessant is nu om te kijken wat voor invloed deze diversiteit heeft binnen bepaalde sectoren, in dit onderzoek binnen de voetbalverenigingen in de stad Utrecht.

1.2 Maatschappelijk middenveld en sociaal kapitaal

Een middel bij uitstek om integratie te bevorderen is participatie op het maatschappelijk middenveld. Dit middenveld verwijst naar het geheel van sociale en culturele instellingen, organisaties, bewegingen en verenigingen in de Nederlandse samenleving. (Ramsahai, 2008: 16) Het is het geheel van niet-commerciële georganiseerde verbanden binnen een samenleving (van Daal, 2001:11). Het maatschappelijk middenveld zorgt voor veel voorzieningen die er anders niet waren geweest en/of niet bereikbaar zouden zijn voor veel mensen. (Ibid.14) "*Het bestaan van een dicht netwerk van verenigingen en organisaties in een buurt is bevorderlijk voor politieke participatie, collectieve acties, acties om geld in te zamelen voor een goed doel, protestbijeenkomsten om de leefbaarheid van een buurt te behouden, of feestelijke bijeenkomsten om gemeenschapszin te vieren"* aldus Vermeulen, Brünger & van de Walle (2010: 13). Deze auteurs hebben onderzoek gedaan naar de ontwikkeling

van het maatschappelijk middenveld in Amsterdam. Zij stellen dat voornamelijk in achterstandswijken buurtbewoners lijden onder een lage kwaliteit van het maatschappelijk middenveld waardoor de leefbaarheid in de buurt negatief beïnvloed wordt.

Dit middenveld bevindt zich dus tussen de overheid en de private sector en wordt ingevuld en gekleurd door vrijwilligers. Deze vrijwillige associaties staan in de argumentatie van de Amerikaanse politicoloog Robert Putnam centraal en worden beschouwd als het fundament voor een democratisch bestel (van den Berg & de Hart, 2008).

Organisaties op het maatschappelijk middenveld zijn van belang voor sociale cohesie. Met het vervagen van de zuilen en de komst van de multiculturele samenleving is de sociale cohesie onder druk komen te staan. Kleine organisaties, zoals sport- en buurtverenigingen, dragen volgens Putnam (2000) bij aan de versterking van de sociale cohesie. Maar wat is sociale cohesie? Volgens Dautzenberg e.a. (2008) is het een containerbegrip geworden waarbij het niet eenduidig is wat verschillende partijen daaronder verstaan. De definitie die voor dit onderzoek wordt gehanteerd is die van Paul Schnabel (2000), directeur Sociaal Cultureel Planbureau. Schnabel zegt: "*Sociale cohesie is de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden in hun persoonlijke leven, als burger in de maatschappij en als lid van de samenleving."* (Kamp & Ottevanger, 2003) Het gaat hier dus om sociale netwerken en langdurige relaties, volgens Putnam vormen deze relaties en netwerken samen het sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal kan hier gezien worden als de link tussen het maatschappelijk middenveld en sociale cohesie.

De term sociaal kapitaal verwijst naar de voordelen die je als mens kunt halen uit contacten met andere mensen. (Ruijsbroek & Verweij, 2009) Pierre Bourdieu was de eerste die onderzoek deed naar sociaal kapitaal. Hij definieerde de term als volgt: "*the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition*." (Bourdieu, 1985: 248) Hij verwijst hiermee naar bronnen (zoals hulp, steun en informatie) die voortvloeien uit sociale netwerken of relaties tussen individuen. Cruciaal in de analyse van Bourdieu is dat de netwerken nooit vastliggen of gegeven zijn. (Verplanke, Engbersen et al. 2002: 137) Een meer recente omschrijving van het concept is die van de eerder genoemde Putnam. Putnam zegt: "*The touchstone of social capital is the principle of generalized reciprocity. I'll do this for you now, without expecting anything immediately in return and perhaps without even knowing you, confident that down the road you or someone else will return the favor (…).* (Putnam 2000:134) De middelen die voortkomen uit netwerken die typerend zijn voor sociale cohesie worden gezien als sociaal kapitaal.

Volgens Putnam (2000) neemt, in de westerse samenleving, de hoeveelheid sociaal kapitaal af. De verklaringen die hij hiervoor geeft zijn de toenemende tijdsdruk waar mensen mee te maken hebben. Hierdoor hebben zij minder tijd voor sociale contacten. Toenemende mobiliteit leidt tot langere reistijden. Mensen wonen verder van hun werk vandaan. Het persoonlijke contact is moeilijker te

organiseren. Ook legt Putnam een groot deel van dit probleem bij de media en internet. Door de opkomst van deze media raken mensen sneller in een isolement waardoor ze minder vaak in persoonlijk contact treden met anderen. Als laatste verklaring geeft Putnam de veranderingdoor de generaties heen. De jongere generaties lijken anders geprogrammeerd dan haar ouderen generaties. Mensen zoeken steeds minder direct contact met elkaar. Het loopt steeds meer via sociale media.

Een manier om het sociaal kapitaal weer te laten toenemen is door deel te nemen aan of het opzetten van een (sport)verenigingen. Sport wordt gezien als het middel bij uitstek om sociaal kapitaal op te bouwen. In verschillende publicaties over sport en sociaal kapitaal (Vermeulen & Verweel, 2009; Elling 2004; Ramsahai, 2008; Veldboer et al., 2007) wordt onderscheid gemaakt tussen twee vormen van sociaal kapitaal: *bonding* en *bridging* sociaal kapitaal. Met *bonding* sociaal kapitaal wordt bedoeld dat mensen worden verbonden die een dezelfde achtergrond delen zoals, beroep, levenservaring en politieke overtuiging (vgl. Ramsahai, 2008). Met *bridging* sociaal kapitaal netwerken wordt bedoeld dat mensen met verschillende culturen en achtergronden worden verbonden. Binnen de sportvereniging is het afhankelijk van het soort vereniging welke vorm van sociaal kapitaal door haar leden wordt opgedaan. Bij sportverenigingen die qua ledenbestand homogeen zijn, dus weinig verschillende culturen en achtergronden herbergen, verwerven de leden *bonding* sociaal kapitaal. Verenigingen die een meer divers ledenbestand hebben gelet op achtergrond en culturele verschillen laten hun leden *bridging* sociaal kapitaal vergaren. Er wordt een brug geslagen tussen de verschillende leden.

1.2.1. Diversiteit op het maatschappelijk middenveld

Het maatschappelijk middenveld heeft zich met name ontwikkeld door middel van burgerinitiatieven die tot stand kwamen door de verzuilde gemeenschappen in Nederland. Deze verzuilde gemeenschappen (katholieken, gereformeerden, socialisten en liberalen) zijn belangrijk geweest voor de richting en de inrichting van het onderwijs, het maatschappelijk werk, de gezondheidszorg en meerdere voorzieningen, verenigingen en instanties. (Van der Lans. In: Open deuren, 2002: 85) Volgens Van der Lans heeft de overheid deze organisaties tot laat in de 20ste eeuw van subsidies voorzien zonder dat de overheid veel invloed had op waar de subsidie aan uitgegeven werd. Dit werd bepaald door en binnen de zuilen. In de literatuur wordt de term maatschappelijk middenveld vaak in verband gebracht met *civil society*. Deze begrippen zijn niet uitwisselbaar. De civil society is een meer beperkte variant van het maatschappelijk middenveld en kan vergeleken worden met wat we in Nederland verstaan onder vrijwilligerswerk en zelforganisaties. (Van der Lans. In: Open deuren, 2002: 87)

Het maatschappelijk middenveld zoals wij die in Nederland kennen is dus extreem groot en niet erg overzichtelijk. De politicoloog Krijnen heeft in de bundel ‘Burgerschap en maatschappelijk middenveld’ (1992) drie soorten organisaties in het maatschappelijk middenveld onderscheiden die een beter beeld geven van waar het middenveld uit bestaat. (Van der Lans. In: Open deuren, 2002: 90)

1. Officiële, professionele instellingen. Dit zijn over het algemeen grote instellingen die de publieke taken op zich nemen zoals zorg, onderwijs, welzijn en dienstverlening.

2. Het stelsel van niet-commerciële private zorg-, hulp- en dienstverlening. Hiermee doelt Krijnen op onder andere informele netwerken als burenhulp, maaltijdverzorging, telefooncirkel, buurtbeheer.
3. Zelforganisaties. Dit zijn onder andere verenigingen, belangenorganisaties en leden-vrijwilligersorganisaties. Hierbij valt te denken aan sportverenigingen, vakbonden, goede doelen organisaties, huurdersverenigingen en consumentenbonden.

Al deze organisaties geven burgers de mogelijkheid om zich sociaal en maatschappelijk te uiten. Met name in de laatstgenoemde categorie is bemoeienis van de overheid beperkt en heeft de burger de (beperkte) vrijheid deze organisaties in grote mate zelf in te richten.

1.2.2. Diversiteitbeleid

Met de opkomst van de multiculturele samenleving is er in de afgelopen decennia steeds meer aandacht besteed aan diversiteit binnen de maatschappij. In vrijwel alle gemeenten bestaat er wel een diversiteitrapport of -beleid. Het begrip diversiteit in beleid heeft een niet erg eenduidige betekenis stelt Odile Verhaar in haar bijdrage 'Diversiteit' in de bundel 'Open deuren' (2002). Volgens Verhaar staat diversiteitbeleid gelijk aan gedifferentieerd beleid. Dat betekent het rekening houden met verschillen. (Ibid. 39) Diversiteit is van invloed op verschillende groepen in de samenleving: jong / oud, man / vrouw, allochtoon / autochtoon om er maar een paar te noemen. Niet alleen tussen deze groepen, maar ook binnen de groepen en zelfs op individueel niveau wordt er rekening gehouden met verschillen. Althans daar gaat het beleid van uit. In de Europese politiek wordt de term diversiteit vooral gebruikt wanneer men het heeft over verschillen in etniciteit, cultuur, religie en taal en in mindere mate wanneer het gaat over leeftijd of sekse. (Ibid. 40)

Dit onderzoek richt zich op zelforganisaties binnen het maatschappelijk middenveld. De sportvereniging is zo'n zelforganisatie. Diversiteit speelt zoals hierboven vermeld een steeds belangrijkere rol binnen en tussen deze organisaties. Deze diversiteit is zichtbaar binnen de verenigingen die onderzocht zijn voor dit onderzoek.

1.3 Geschiedenis van de sportvereniging

De 'vereniging' zoals wij die vandaag de dag kennen is ontstaan aan het eind van de 19^{e} eeuw en het begin van de 20ste eeuw. (Rubingh en Westerbeek, 1992) Het eerste doel was het realiseren van ontspanning voor de leden. Gezelligheid en participatie waren belangrijke kenmerken van een vereniging. (Rubingh en Westerbeek, 1992) Het aantal sportverenigingen nam in die tijd snel toe. Dit type verenigingen werden niet gevormd op basis van inkomen of sociale klasse, maar op basis van persoonlijke interesse. Een afname van de verschillen in sociale klasse en een toename in sociale mobiliteit maakten het mogelijk voor iedereen om zich te verenigen. Dit wordt de traditionele sportvereniging genoemd. Een belangrijke voorwaarde hiervoor was en is nog steeds toegankelijkheid voor iedereen. (Stokvis, 1989) Volgens Rubing en Westerveld zijn eigenschappen van zo'n vereniging: het wij-gevoel, het samen doen en onderlinge solidariteit.

Door de jaren heen is het karakter van de traditionele sportvereniging veranderd. Na de Tweede Wereldoorlog kreeg de vereniging een meer dienstverlenend karakter. Dit kwam met name door de hoge subsidies van de overheid. Toen er in de jaren ’80 flink bezuinigd moest worden, kreeg de sportvereniging haar traditionele vorm weer terug. (de Schepper, 2010) Vanaf de jaren ’90 werd er meer nadruk gelegd op de maatschappelijke functie van de vereniging. Sport, en hiermee ook de sportvereniging, werd steeds meer gezien als een middel voor een betere integratie van minderheden, het bevorderen van de leefbaarheid in achterstandwijken en bevordering van de volksgezondheid. (Verenigingsmonitor, 2008)

1.3.1 Verzuiling

In het tijdperk van 1917 tot in de jaren zestig was Nederland sterk verzuild. Het woord verzuiling wordt vaak in één adem genoemd met de pacificatiepolitiek. In de 19e en 20ste eeuw raakte Nederland sterk verdeeld door de vorming van verschillende groepen, zuilen genoemd. Deze zuilen werden gevormd op basis van geloof- en levensovertuiging en politieke voorkeur. Belangrijk voor het proces van de verzuiling was de invoering van het algemeen kiesrecht[8] en de schoolstrijd[9]. Hierdoor ontstonden in eerste instantie emancipatiebewegingen van protestanten, maar later ook van katholieken en arbeiders. Met name door deze emancipatiebewegingen raakte Nederland verzuild. Het land werd opgedeeld in vier zuilen: de protestants-christelijke, de katholieke, de sociaaldemocratische en de liberale of algemene zuil. Elke zuil kende een eigen politieke partij, eigen tv en radio zenders, een eigen kerk (de christelijke zuilen) en eigen verenigingen.

1.3.2. Verzuiling in het voetbal

Ook in het voetbal speelden deze zuilen een rol. Voetbalverenigingen werden opgericht door groepen vrienden en bekenden die afkomstig waren uit dezelfde zuil. De eerste voetbalvereniging in Nederland is opgericht in 1879 door toedoen van W.J.H. Mulier[10]. Vanaf die tijd ontstonden steeds meer verenigingen waardoor er meer duidelijkheid over de regels en andere zaken moest komen. In 1889 werd in het kader hiervan de Nederlandsche Voetbal- en Athletische Bond opgericht. De combinatie voetbal en atletiek bleek niet samen te gaan. Daardoor veranderde de bond in de Nederlandsche Voetbal Bond (NVB). Niet elke voetbalvereniging sloot zich hierbij aan, omdat onenigheid ontstond over de dagen waarop gevoetbald werd. Mede hierdoor werden er andere bonden opgericht. Zo ontstonden er aparte katholieke en protestantse bonden. De grootste reden voor de scheiding van bonden was het zaterdag en zondagvoetbal. Protestanten zagen zondag als rustdag en mocht er dus niet gevoetbald worden terwijl de katholieken juist op de zondag voetbalden. Logischerwijs sloten de protestanten zich aan bij de protestantse bond en de katholieken bij de katholieke bond. Naast deze twee groepen waren er ook socialisten. Hun verenigingen sloten aan bij eigen opgerichte bonden. Het betrof fabrieksarbeiders die met hun collega’s een eigen vereniging oprichtten of verenigingen die niet

[8] Algemeen kiesrecht. Het recht van elke Nederlandse burger om te stemmen. Mannen vanaf 1917, vrouwen vanaf 1919.
[9] Schoolstrijd. Een strijd over de vormgeving van het Nederlandse onderwijsbestel, verzet tegen de toenmalige onderwijswet.
[10] W.J.H. Mulier. Eén van de grondleggers van de moderne sport in Nederland. (Wikipedia, 2011)

vanuit een geloofsovertuiging zijn gesticht maar zich wel aansloten bij de NVB. Aan het begin van de tweede wereldoorlog zijn de verenigingen gefuseerd uit angst dat de NSB de bonden zou overnemen. Na de Koninklijke onderscheiding van 40 jaar NVB werd in 1929 de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond een feit. (van Gent, 2011)

De verzuiling binnen de bonden leidde ook tot verzuiling binnen het verenigingsleven. Vooral in het begin van de 20ste eeuw werden er veel verenigingen opgericht vanuit een geloofsovertuiging. Na de tweede wereldoorlog werden de zuilen langzaam maar zeker steeds minder zichtbaar. Of de zuilen van toen nog zichtbaar zijn binnen het verenigingsleven van nu is gebleken uit de kwantitatieve survey waarvan de resultaten besproken worden in hoofdstuk 4.

De verzuiling is relevant voor dit onderzoek omdat veel verenigingen in Utrecht ontstaan zijn binnen een zuil. De typologie die is ontwikkeld naar aanleiding van de survey komt voort uit verschillende (bekende) categorieën, maar kent ook een link met de zuilen van vroeger.

1.4 Organisatiestructuur van de sportvereniging

De wet en regelgeving voor verenigingen zijn vastgelegd in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Om deze wet inzichtelijk te maken voor bestuurders heeft het NOC*NSF een boek opgesteld met daarin de belangrijkste zaken waar het bestuur van een sportvereniging rekening mee moet houden, '*Wet en regelgeving voor sportverenigingen'* (2003) Onderstaande informatie is afkomstig uit deze publicatie en geeft de voor dit onderzoek belangrijkste regels weer.

Aan het hoofd van een vereniging staat het bestuur. Het bestuur is een samenstelling van vrijwilligers, gekozen door de ALV, die de leiding hebben over de leden en de uitvoerende vrijwilligers. Het bestuur van een vereniging moet uit tenminste drie volwassen leden bestaan. De functies die deze leden moeten bekleden zijn: voorzitter, penningmeester en secretaris. Besluiten worden op democratische wijze genomen en elk bestuurslid heeft evenveel inspraak. Het vrijwillige karakter dat de sportvereniging kenmerkt, leidt vaak tot een informele besluitvorming. (Ibid. 13)

Het bestuur heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken binnen een vereniging. De gang van zaken is vaak vastgelegd in een beleidsplan. Aan dit beleid zijn taken gekoppeld die zorgen voor het functioneren van de organisatie. De meest algemene taken zijn vergaderwerk (voorbereiden agenda's, notuleren), financiën (boekhouding, begroten), beheer (onderhoud, inkopen) en public relations (voorlichting, representatie). (Sportservice Zwolle, 2012) Deze taken worden verdeeld over de bestuursleden en andere vrijwilligers. Om de krachten te kunnen bundelen en om een beter zicht te houden op wie welke taak op zich neemt worden er vaak commissies ingezet.

Naast het dagelijks bestuur kent de vereniging nog een ander orgaan, namelijk de Algemene Leden Vergadering (ALV). In principe maakt elk lid deel uit van de ALV mits hij niet geschorst is. Elk jaar,

maximaal zes maanden na afloop van het boekjaar, dient het bestuur met een ALV te overleggen. Tijdens deze vergadering dient het bestuur rekening en verantwoording af te leggen met betrekking tot de financiële positie van de vereniging. Overige zaken kunnen, afhankelijk van de statuten, ook worden besproken, dit is echter niet wettelijk verplicht. (Ibid. 11)

De mensen die de uitvoerende taken op zich nemen zijn, naast de bestuursleden, de vrijwilligers en het sporttechnisch kader. Regels die vastgelegd zijn voor vrijwilligers beperken zich tot onkostenvergoeding. Het sporttechnisch kader heeft met meerdere wetten en regels te maken. Het kader bestaat uit die mensen die 'in dienst' zijn van de vereniging. Bijvoorbeeld trainers, schoonmakers en onderhoudsmensen. In dienst zijn wil niet zeggen dat er geld wordt betaald, beloning kan ook in natura worden uitgekeerd. (Ibid. 28) In het geval van het sporttechnisch kader worden er in vele gevallen arbeidsovereenkomsten opgesteld. Deze contracten kunnen de vereniging ook worden opgelegd wanneer een kaderlid gedurende drie opeenvolgende maanden wekelijks, dan wel tenminste 20 uur arbeid heeft verricht. (Ibid. 30)

1.4.1. Professionaliseren van de vereniging

Sinds een aantal jaren is er een nieuwe functionaris actief binnen de sportvereniging: de verenigingsmanager. Deze functie is door de KNVB, in samenwerking met lokale overheden en overkoepelende sportorganisaties, gecreëerd om sportverenigingen te ondersteunen bij professionalisering van de vereniging. Deze professionalisering is nodig om als vereniging te kunnen voldoen aan de steeds strengere eisen en hogere verwachtingen die aan verenigingen worden gesteld. De verenigingsmanager kan worden gezien als een spin in het web die met zijn kennis van het organiseren van een vereniging de bestuursleden kan ondersteunen en ontlasten. Het takenpakket verschilt per vereniging. Er bestaan clubs die al jaren een verenigingsmanager in dienst hebben, dit zijn met name de grotere verenigingen. Dit neemt niet weg dat ook en misschien wel juist de kleinere verenigingen de hulp van een professional goed kunnen gebruiken. De verenigingsmanager wordt betaald door een subsidie die de lokale overheid ter beschikking stelt of door de club zelf.

Een functie die sinds de eerste helft van 2012 de sportverenigingen moet versterken is die van de combinatiefunctionaris. De functie voor combinatiefunctionaris is gecreëerd door dezelfde initiatiefnemers als die van de verenigingsmanager. De combinatiefunctionaris wordt in bepaalde wijken in een stad ingezet om de sportvereniging te versterken met het oog op hun maatschappelijke functie. Zoals eerder al is vermeld wordt sport gezien als een middel voor het verwerven van sociaal kapitaal en het versterken van netwerken. Binnen deze benadering past de functie van de combinatiefunctionaris. Door middel van het samenbrengen van verschillende disciplines, onder andere onderwijs, naschoolse opvang, sportverenigingen, wordt getracht het belang van de inzet van sport voor sociale cohesie in de wijk en het onderwijs aan te tonen.

1.5 De sociale structuur van een sportvereniging

Een sportvereniging wordt volgens van der Heijden (2010) voor een groot deel bepaald door verschillende sociale structuren. Leden van de vereniging kunnen zelf bepalen bij welke vereniging zij zich aansluiten. Vervolgens kunnen zij, tot op zekere hoogte, ook zelf bepalen in welke mate zij sport beoefenen. Naast het sporten en bewegen vindt er binnen de vereniging volop interactie plaats met anderen. De frequentie, duur en de wijze waarop dit contact plaatsvindt is verschillend. De sociale structuur geeft inhoud aan de vereniging en verbindt mensen met elkaar. (van de Heijden, 2010) *"Een traditionele sportvereniging is een sociaal systeem die een sociale structuur heeft, waarin verschillende rollen en taken verdeeld zijn, dat mensen en culturen verbindt om samen met elkaar de sport te bedrijven en realiseren."* (van der Heijden, 2010)

Binnen een sociaal systeem interageren actoren met elkaar. Actoren hebben deze interacties nodig om niet in een sociaal vacuüm terecht te komen aldus van der Heijden. Actoren zijn net als sportverenigingen open systemen die in continu contact staan met anderen en die niet kunnen leven in volstrekte afzondering van de buitenwereld. Verweel en de Ruijter (2000) spreken volgens Ramsahai (2008) over sportverenigingen als halfopen systemen omdat zij niet alleen invloeden ondergaan maar ook invloeden uit oefenen op de omgeving. Vanwege het sociale karakter kent de vereniging een vrij platte organisatiestructuur. Verenigingen worden gerekend tot vrijwillige organisaties (Ramsahai, 2008) waarbij de betrokkenheid onder de leden hoog is. Men is lid van de vereniging op vrijwillige basis en mocht men binnen de vereniging vrijwilligerswerk doen dan vindt dit ook plaats op basis van vrijwilligheid aldus Seippel (2002). (In: Ramsahai, 2008)

Bij een etnografisch onderzoek naar verschillen in onder andere de bestuursstructuur van voetbalverenigingen dient rekening gehouden te worden met de sociale structuur. Deze sociale structuur is weer afhankelijk van de culturele / etnische diversiteit binnen de verenigingen.

1.6 Zelforganisaties van allochtonen

Volgens Verweel en de Ruijter (2000) ondergaan sportverenigingen invloeden van en oefenen invloeden uit op de omgeving. Door de verkleuring van de samenleving ondergaat menige sportvereniging (met name in de Randstad) een proces van instroom van allochtone leden. Deze leden kunnen er behoefte aan hebben om gesegregeerd te sporten dan wel dat er binnen de vereniging ook rekening gehouden dient te worden met hun culturele voorschriften. Wanneer dit kenbaar gemaakt wordt door een groep kan er een spanningsveld ontstaan tussen verschillende identiteiten binnen de vereniging. Bestuursleden houden soms krampachtig vast aan een verzuilde identiteit en hierdoor wordt het voor hen lastig om verschillende identiteiten te managen aldus Ramsahai (2008).

S. Ramsahai heeft in 2008 zijn promotieonderzoek afgerond waarin hij onderzoek gedaan heeft naar de ontstaansprocessen van allochtone voetbalverenigingen. Daarnaast heeft hij onderzocht of allochtone sportclubs bijdragen aan het verwerven van sociaal kapitaal. Over allochtone voetbalverenigingen zegt hij dat de meeste zelforganisaties van allochtonen religieus of sociaal-cultureel van aard zijn. Vanwege deze aard kunnen de leden zelfvertrouwen genereren, onderling netwerken opbouwen en daardoor hun sociaal kapitaal vergroten. Binnen een allochtone voetbalvereniging wordt er dus met name *bonding* sociaal kapitaal verwerft terwijl een gemende verenigingmeer te maken heeft met *bridging* sociaal kapitaal.

Binnen dit onderzoek is de belangrijkste case VVU Ardahanspor. Deze vereniging is een zelforganisatie van allochtonen. De relatie tussen deze vorm van zich verenigen en sociaal kapitaal is dan ook onderzocht wordt nader toegelicht in hoofdstuk 5.

1.7 Conclusie

De voetbalverenigingen vervullen in de Nederlandse context een belangrijke maatschappelijke rol. De laatste decennia wordt steeds meer de nadruk gelegd op de functie van sport. Sport verbroedert en is een middel voor het verwerven van sociaal kapitaal en integratie. De diversiteit op het zogenaamde maatschappelijk middenveld is groot in Nederland en dat heeft invloed op het ontstaan en de samenstelling van voetbalverenigingen. Een voetbalvereniging bestaat overeenkomstig Nederlandse wetgeving uit een aantal verplichte organen: Bestuur, Algemene Ledenvergadering, Leden, zonder deze organen heeft de vereniging geen recht van bestaan. Naast deze verplichte organen bestaat de voetbalvereniging voornamelijk uit sociale structuren. Mensen binnen de vereniging zijn continu in interactie met elkaar en doen dat veelal op basis van vrijwilligheid.

De laatste paragraaf laat zien dat er in de moderne Nederlandse “multiculturele” samenleving groepen zijn die er behoefte aan hebben om gesegregeerd te sporten en zich te verenigen in organisaties. Binnen deze verenigingen dient men rekening te houden met de eigen culturele voorschriften. Het feit dat er een spanningsveld kan ontstaan vanwege het omgaan met deze voorschriften geeft al aan dat de multiculturele samenleving in Nederland verre van succesvol is. Dit onderzoek richt zich niet zozeer op de vraag of en in welke mate de multiculturele samenleving succesvol is of niet, maar op de vraag hoe het kan dat deze spanningsvelden ontstaan en dan met name welke rol interne communicatie bij het hanteren van deze spanning speelt. Theoretische onderbouwing voor deze vraag wordt uiteengezet in het hierop volgende hoofdstuk.

2. DIVERSITY MANAGEMENT EN INTERCULTURELE COMMUNICATIE

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste theoretische aspecten van dit onderzoek weer. Het begrip intercultureel management zal als eerste worden behandeld. Een bespreking van dit begrip is van belang omdat intercultureel management inzicht geeft in hoe diversiteit een rol speelt in organisaties en wat de gevolgen hiervan zijn. Om een link te kunnen leggen tussen etniciteit, culturaliteit en interne communicatie wordt er eerst aangegeven welk perspectief ten opzichte van communicatie, wordt gehanteerd.

2.1 Intercultureel management

In zijn boek: 'Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel management', beschrijft Glastra (1999) hoe intercultureel management werkt in de praktijk. Na een uitgebreide analyse bespreekt Glastra een contextuele benadering van intercultureel management die tracht de maximale interpretatie van deze vorm van managen te reduceren. Niet alle problemen die ontstaan in de multiculturele organisatie zijn toe te schrijven aan cultuurverschillen.

2.1.1 Definitie intercultureel management

Wat is intercultureel management? Glastra haalt in zijn boek meerdere definities aan van intercultureel management die een aantal gemeenschappelijke thema's laten zien. Zo richt elke definitie zich nadrukkelijk op het management van een organisatie. Het lijkt voornamelijk te gaan om het belang van verscheidenheid voor de ontwikkeling van de organisatie en zelfontplooiing van de werknemers en wordt intercultureel management wordt gezien als een manier om op gelijkwaardig niveau met verschillende groepen om te gaan. (Ibid. 14) Een definitie die naar mijn mening het meest omvattend is, is die van Taylor Cox (1993:11) geciteerd door Glastra: "*By managing diversity i mean planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized. Further, I view the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality, age and departmental affiliation"*. (Glastra 1999: 13) Intercultureel management is dus het managen van culturele verscheidenheid binnen en buiten de organisatie en het dusdanig omzetten van deze verscheidenheid om zo de positie van de organisatie te versterken en de kracht van de organisatie te vergroten.

2.1.2 Functie en benaderingen van intercultureel management

Volgens Glastra vervult intercultureel management een belangrijke tweeledige functie in Nederland. Enerzijds is het gericht op de verhouding tussen de meerderheid en minderheden binnen een organisatie. Het wordt daarbij gezien als instrument voor integratie en inburgering. Anderzijds dient het bij te dragen aan de organisationele doelen, als productiviteitsverhoging en omzetvergroting.

Glastra (1999) bespreekt diverse benaderingen van intercultureel management. Hij laat hiermee zien dat er binnen organisaties verschillende manieren gebruikt kunnen worden om etnische minderheden te laten participeren binnen de organisatie. Hij maakt hier onderscheid tussen de deficit-, discriminatie-, differentiatie-, culturaliserende- en individualiseringsbenadering. "*De deficitbenadering concentreert zich op algemene gebreken en op tekortkomingen in de aanpassing van etnische minderheden aan de gang van zaken in arbeidsorganisaties in Nederland."* (Ibid. 27) Bij deze benadering ligt de nadruk op wat de immigrant zou moeten doen om te integreren. Deze benadering komt op veel vlakken overeen met wat Joanna Martin (1992) het integratieperspectief noemt. Zij omschrijft het integratieperspectief als een manier om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het laat weinig ruimte voor initiatieven, variatie en vaagheid (vlg. Cozijnsen & Dolmans, 2007)

Een benadering die het tegenovergestelde teweegbrengt is de discriminatiebenadering (Glastra, 1999) . Hierbij gaat het er juist om wat de autochtone bevolking zou moeten doen of veranderen om de integratie van de allochtoon te bevorderen. De focus ligt hier nadrukkelijk op de cultuurverschillen en er wordt naar manieren gezocht om deze cultuurverschillen te reduceren. Mensen worden vanuit deze benadering over één kam gescheerd, elke subgroep is gelijk. Binnen de subgroep is men gelijk tussen de subgroepen ontstaat miscommunicatie. Het perspectief dat vergelijkbaar is met de differentiatiebenadering is het differentiatieperspectief (Martin, 1992). Ook hier ligt de nadruk op subculturen die voor conflicten kunnen zorgen zodra zij in contact komen met andere subculturen.

Tussen deze twee uitersten staat de differentiatiebenadering. "*De differentiatiebenadering wijst niet zozeer op tekortschietende kwalificaties en discriminatie om wrijving en conflicten te verklaren, maar eerst en vooral op culturele verschillen en gebrek aan erkenning daarvan*." (Ibid. 37) Men is zich bewust van de verschillen binnen de organisatie en gebruikt deze juist om organisationele doelen te behalen. De doelen van de organisatie zijn, in tegenstelling tot de deficitbenadering, ook op de interne organisatie gericht. Het fragmentatieperspectief (Martin, 1992) komt overeen met deze benadering. Vanuit dit perspectief ziet de organisatie elke werknemer als een individu.

Bij de culturaliserende benadering vormt volgens Glastra de culturele factor de oorzaak voor wrijving tussen sociale eenheden van verschillende nationale of etnische achtergrond (Ibid. 41). Auteurs als Hofstede (1995), Trompenaars (1993) en Pinto (1994) beschrijven deze culturele factor aan de hand van dimensies. Deze dimensies geven inzicht in de nationale en/of etnische waardes van bepaalde culturen. Wanneer cultuurverschillen leiden tot frictie en botsingen zijn er standaardoplossingen die kunnen bijdragen tot het minimaliseren van het probleem. Culturen zijn in deze benadering statische verschijnselen. Kritiek op de benaderingen van bovenstaande auteurs is onder andere dat cultuur opgevat wordt als statisch verschijnsel. "*Mensen worden gezien als culturele erfgenamen en niet als cultuurproducenten".* (Glastra, 1999: 42)

Tegenover de culturaliserende benadering staat de individualiseringsbenadering. Deze benadering focust niet op collectieve cultuurverschillen maar op individuele verschillen. De culturele identiteit van

een organisatie wordt bepaald door de activiteiten van het individu. Persoonlijke ontwikkeling staat bij deze benadering voorop. Auteurs die deze benadering aanhangen en op basis hiervan een benadering/model hebben ontwikkeld zijn onder andere Roosevelt Thomas (1991) met zijn 'managing diversity' benadering en het TOPOI model van Hoffman (2009). (Glastra, 1999: 47)

Grof gezegd kan het management van een organisatie of, in het licht van dit onderzoek, het bestuur van een sportvereniging kiezen welke benadering zij aanhangt of welk perspectief zij kiest om binnen de vereniging om te gaan met diversiteit. De opvatting met betrekking tot een benadering of perspectief die in dit onderzoek de voorkeur krijgt is de differentiatiebenadering. Deze benadering houdt rekening met culturele verschillen en erkent deze. De culturele verschillen binnen een organisatie kunnen gebruikt worden om de organisatie zo succesvol mogelijk te laten zijn.

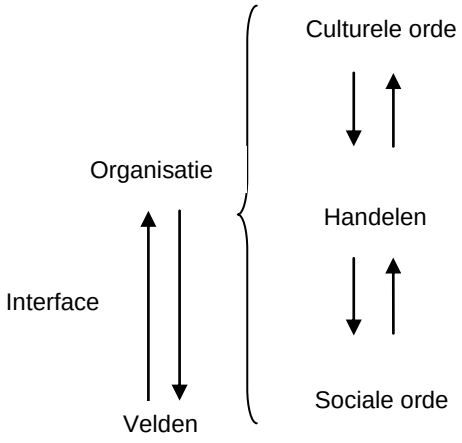
2.1.3 Veldtheoretisch perspectief van intercultureel management

Een voorwaarde voor het komen tot een conceptuele benadering van intercultureel management en het verwerven van goed inzicht in dit management is een analyse van het veld. (Glastra 1999:59) Volgens Bourdieu (1992a; 1992b) wordt een veld gevormd door de machtsverhoudingen, afhankelijkheden en belangentegenstellingen tussen een aantal maatschappelijke actoren. Deze actoren, door Glastra spelers genoemd, beschikken allen over kapitaal dat ingezet kan worden op het veld. (Glastra 1999: 59) Dit veld is dynamisch en constant aan verandering onderhevig. Na verloop van tijd ontstaat er een bepaalde sociale orde in het veld. Een sociale orde houdt in dat er bepaalde patronen ontstaan die het veld typeren. Er ontstaat een soort hiërarchie tussen de spelers waardoor er verdelingen van het kapitaal, grensafbakening en taakverdeling mogelijk is. Wanneer deze regels er eenmaal zijn vormt het veld een solide front waardoor toetreding van nieuwkomers niet meer vanzelfsprekend is. (Ibid. 60) Naast de sociale orde ontstaat er ook een culturele orde. Hierin wordt uitgedrukt; welke problemen in het veld centraal staan; hoe de werkelijkheid daarvan gedefinieerd wordt; hoe er bij de aanpak van centrale taken te werk moet worden gegaan en welke kernwaarden daarbij leidend zijn. Met andere woorden hoe de specificiteit van het veld eruit ziet, aldus Glastra (Ibid. 60)

2.1.4 Contextuele benadering

De bezwaren die Glastra heeft op de bovengenoemde benaderingen hebben geleid tot zijn eigen contextuele benadering van intercultureel management. Het uitgangspunt van Glastra is dat conflicten en problemen in interetnische verhoudingen in onder andere arbeidsorganisaties niet voorgesteld moeten worden als eenzijdige kwesties van cultuurverschillen, maar ook niet als gevolg van een bredere samenhang tussen organisaties en de maatschappij. (Glastra, 1999: 75) Elke organisatie en de velden daaromheen hebben een eigen cultuur. Deze cultuur is ingebed in institutionele structuren, maar wordt tegelijkertijd ook gereproduceerd of getransformeerd in handelingspraktijken, aldus Glastra. (Ibid. 76) "*Handelingspraktijken kunnen niet 'teruggelezen worden naar onderliggende statische waarden van een natie, een etnische groep of een organisatie*." (Ibid. 76) De manier van het

handelen door de werknemers binnen een organisatie bepaalt de sociale en culturele orde binnen die organisatie. Maar aan de andere kant worden de handelingspraktijken ook beïnvloed door de sociale en culturele orde. Glastra heeft een schema ontwikkeld die deze wisselwerking weergeeft.



Figuur 1: Intercultureel management in handelingstheoretisch perspectief (Glastra 1999: 77)

Hij laat hiermee zien dat een organisatie geplaatst kan worden in de context van één of meerdere velden. Zowel intern als extern wordt dan onderscheid gemaakt tussen de sociale en culturele orde. Deze ordes worden verbonden door het handelen van de personen binnen het veld of de organisatie. Doordat elke medewerker handelt vanuit zijn of haar normen en waarden gecombineerd met wat er van hem of haar verwacht wordt vanuit de organisatie krijgen de handelingspraktijken vorm en daarmee dus ook de sociale en culturele orde.

2.1.5 Conclusie

De benaderingen van Glastra zijn van belang voor dit onderzoek omdat de benaderingen die hij gebruikt toegepast kunnen worden op de onderzochte verenigingen. Welke benadering, welk perspectief heerst binnen de vereniging en op welke manier uit zich dat in de communicatie. Ten aanzien van de functie die de sportvereniging beoogt te hebben binnen de maatschappij zou idealiter de differentiatiebenadering de overhand moeten hebben.

De contextuele benadering biedt een handvat om de scheiding tussen de sociale en culturele orde te verduidelijken. De sociale en culturele orde zijn ook te relateren aan communicatie. Bij de sociale orde gaat het om de vraag welke communicatie noodzakelijk is binnen het kader van de voetbalvereniging en bij de culturele orde gaat het om de vraag welke communicatie een gevolg is van culturele verschillen of overeenkomsten.

2.2 Interne communicatie

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Koeleman (2008) van interne communicatie als uitgangspunt genomen. Deze definitie sluit aan bij het door Betteke van Ruler (1996) gekozen perspectief van communicatie als interactief proces. Communicatie als interactief proces houdt in dat alle actoren binnen een vereniging een rol spelen in de communicatie. Volgens Koeleman (2008) is interne communicatie: *'De intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen.'* (Ibid. 5)

2.2.1 Functies van interne communicatie

Het belang van interne communicatie binnen een organisatie is groot. Volgens Vos en Schoenmaker (2005) is de functie van deze vorm van communicatie drieledig:

- Ondersteuning van het primaire proces met name het uitwisselen van informatie.
- Bevordering van de betrokkenheid van de medewerkers. De betrokkenheid van de werknemers kan een organisatie vergroten door meer transparant te zijn.
- Begeleiding bij veranderingsprocessen. Deze processen dienen communicatief begeleid te worden willen deze slagen.

Bovenstaande functies laten zien dat wanneer medewerkers op de hoogte zijn van wat er speelt binnen de organisatie, de motivatie en de betrokkenheid vergroot zullen worden.

2.2.2 Verschillende soorten informatie

Om informatie zo efficiënt mogelijk te verspreiden dient een organisatie rekening te houden met verschillende typen informatie. Koeleman (2008: 20-25) onderscheidt de volgende vier categorieën.

- Taakinformatie: taakinformatie is de meest primaire vorm van informatie zoals werkinstructies en procesinformatie.
- Beleidsinformatie: informatie die weergeeft wat het beleid is dat binnen de organisatie gevoerd wordt. Gedacht kan worden aan welke strategie voert de organisatie en welke visie en doelstellingen horen daarbij.
- Personeel & Organisatie informatie: dit is informatie die duidelijkheid dient te verschaffen omtrent het huishoudelijk beleid. Informatie over medewerkers, de faciliteiten die aanwezig zijn en andere huishoudelijke zaken.
- Motiverende informatie: door middel van motiverende informatie kun je werknemers meer betrekken bij de organisatie. Als werknemers persoonlijk succesvol kunnen zijn binnen de organisatie zal dit bijdragen aan de interne communicatie en dus het succes van de organisatie als geheel.

2.2.3 Communicatiekanalen

Bovenstaande informatieoverdracht krijgt vorm door het communicatiekanaal dat gebruikt wordt. Dit kanaal is van invloed op de soort informatie die aangeboden wordt. Een zorgvuldige keuze van het kanaal is aanbevolen. In de literatuur worden vier kanalen onderscheiden. (Koeleman, 2008 en Reijnders, 2006)

- Persoonlijke communicatie: deze vorm van communicatie maakt direct tweerichtingsverkeer mogelijk. Om deze reden is dit nog steeds de meest effectieve vorm van communicatie. Het grote nadeel is dat informatie via dit kanaal snel vergeten wordt en dat de boodschap eenvoudig vervormd kan worden.
- Schriftelijke communicatie: deze vorm maakt het mogelijk maakt om in korte tijd een groot bereik te hebben. Een zeer efficiënt kanaal, echter niet het meest effectief. De vraag blijft altijd of werknemers de informatie wel lezen. Een voordeel is wel dat werknemers dezelfde informatie ontvangen. Het risico van vervorming van de boodschap wordt hiermee aanzienlijk verkleind.
- Audiovisuele communicatie is voornamelijk geschikt als kanaal wanneer je een grote impact wilt veroorzaken. Beeldtaal wordt door mensen tegenwoordig beter begrepen dan schrijftaal. Beeld is een goede ondersteuning voor spreektaal. Het is daarentegen ook een zeer kostbaar kanaal, waarbij de kosten niet altijd tegen de baten opwegen. Een goede overweging wat de toegevoegde waarde is van audiovisuele communicatie is van belang.
- Digitale communicatie is de communicatie via intranet. Een heel snel en effectief middel, mits alle werknemers bekend zijn met dit middel en hier handig mee zijn. Het wordt gemakkelijk overschat. Dit is de grootse valkuil van dit kanaal.

2.2.4 Communicatiestromen

Een communicatiestroom houdt de richting van de communicatie in. Hierboven is het soort informatie en het type kanaal besproken. De laatste keus die door de organisatie gemaakt dient te worden is welke richting de organisatie wil dat de communicatie op gaat. Koeleman (2008) spreekt over meerdere stromen die hier samengevat worden.

- Horizontale communicatie is communicatie tussen werknemers op hetzelfde niveau.
- Verticale communicatie omschrijft de communicatie van de leiding naar de werknemers en andersom, top-down en bottum-up. Communicatie vindt plaats langs hiërarchische lijnen.
- Diagonale communicatie betreft de informatie-uitwisseling tussen managers van de ene afdeling en medewerkers van de andere afdeling.
- Informele communicatie is niet zozeer een bepaalde richting, maar meer een vorm van communicatie die altijd en overal aanwezig is. Gedacht kan worden aan praatjes in de wandelgangen of in de koffiehoek.

Interne communicatie is er dus in allerlei vormen en kan plaats vinden in diverse richtingen. De vraag voor dit onderzoek is of de interne communicatie verschilt per vereniging en of dit verschil toe te

schrijven is aan de diversiteit, met betrekking tot etniciteit en culturele verschillen, binnen de vereniging. Volgens Ramsahai (2008) kan het vasthouden door bestuursleden aan een verzuilde identiteit voor problemen zorgen binnen een vereniging. Interessant voor dit onderzoek is om te kijken of deze problemen terug te zien zijn in of van invloed zijn op de interne communicatie en waarom dit het geval is.

2.3 Interculturele communicatie

Communicatie tussen mensen uit verschillende culturele wordt al snel bestempeld als interculturele communicatie. In deze paragraaf worden een aantal benaderingen en uitingen van interculturele communicatie besproken die van belang zijn voor dit onderzoek.

2.3.1 Benaderingen interculturele communicatie

Shadid (2007) beschrijft interculturele communicatie als; "*het proces van uitwisseling van informatie tussen twee personen die zichzelf in een specifieke context in culturele termen als onderling verschillend definiëren".* (Ibid.23) Hij benoemt hier de specifieke context en het gevoel dat de gesprekspartners hebben als een aandachtspunt wanneer men spreekt over interculturele communicatie. Het is dus meer dan alleen het cultuurverschil. Hetzelfde beweren ook Ten Thije en Deen (2009) in hun publicatie over een afbakening van het onderzoeksveld. Zij noemen hier drie vooronderstellingen die zij in een kort betoog ontkrachten. Deze vooronderstellingen zijn:

- Er is altijd sprake van interculturele communicatie op het moment dat mensen met een verschillende culturele achtergrond met elkaar in contact komen; Ten Thije en Deen zeggen hierover dat er verschil gemaakt dient te worden in interacties tussen interculturele en institutionele structuren ten aanzien van wederzijds begrip. (Ibid. 2) De sociale en culturele orde van Glastra (1999) kunnen gelinkt geworden aan deze structuren. De institutionele structuur is in het model van Glastra onderdeel van de sociale orde. De interculturele structuur is onderdeel van de culturele orde.
- Cultuur kan worden beschreven als een aantal do's en dont's die toepasbaar zijn op elke situatie wanneer men zich in een vreemde cultuur bevindt. Hier wordt cultuur als een statisch verschijnsel gezien. Het misverstand zit hem vooral in de vooronderstelling dat men ervan uitgaat dat wanneer gespreksdeelnemers maar zoveel mogelijk informatie over elkaars culturen vergaren zij elkaar wel zullen begrijpen. Intercultureel begrip ontstaat echter alleen in interactie zelf, aldus Ten Thije en Deen (2009: 3). Alleen voorkennis is niet genoeg. Men moet het ook in de interactie kunnen toepassen.
- Hoorder en spreker gaan er van uit dat zij tot dezelfde talige en culturele gemeenschap behoren. Door dit vaak onbewuste uitgangspunt kunnen misverstanden worden gecreëerd. Talige conventies die voor de spreker als 'normaal' gelden, kunnen door de hoorder worden opgevat als vreemd. Hierbij kan gedacht worden aan intonatieconventies die niet voor elke taal gelijk zijn.

Wat Ten Thije en Deen met de bespreking van deze vooronderstellingen aan willen tonen is dat interculturele communicatie geen automatisme is. (Ibid.5). Kennis over een cultuur moet niet te licht op gevat worden, deze kennis is geen voldoende voorwaarde voor het bereiken van intercultureel begrip. Het herkennen van interculturele structuren in interactie is minstens zo belangrijk. Volgens Shadid (2007) worden misverstanden in interculturele communicatie onder andere veroorzaakt door de fixatie van de communicatiepartners op wederzijdse cultuurverschillen. (Ibid. 23)

Bovenstaand betoog sluit aan bij de verschillende benaderingen van Glastra over intercultureel management. Wanneer interculturele communicatie benaderd wordt als automatisme worden hoogstwaarschijnlijk ook alle registers over de betreffende culturen open getrokken. Dit sluit aan bij de culturaliserende benadering van Glastra volgens welke de culturele factor als de oorzaak voor eventuele misverstanden wordt aangewezen. Ook tijdens dit onderzoek dient er gewaakt te worden voor een overinterpretatie van de invloed van culturele verschillen ter verklaring van eventuele misverstanden.

2.3.2 Beleefdheidstheorie Brown en Levinson

Volgens Houtkoop (2001) gaan Brown en Levinson (1987) er van uit dat mensen een bepaalde behoefte hebben en dat interactie, door het gebruik van beleefdheidsverschijnselen, in deze behoefte probeert te voorzien. Brown en Levinson (1987) onderscheiden twee soorten behoeften.

"In de eerste plaats spelen ideeën over hoe wij graag door andere gezien willen worden een rol." (Houtkoop, 2001: 83-85). Door middel van gedrag laat men zien hoe ze zijn. *"Het wederzijds respecteren van ons zelfbeeld wordt door Brown en Levinson (1987) ook wel 'face' genoemd."* (Houtkoop, 2001: 83). Telkens proberen mensen tijdens een gesprek het eigen 'gezicht' en het 'gezicht' van de ander te beschermen of op te bouwen. Brown en Levinson (1987) noemen dit ook wel het opbouwen of beschermen van het *'positieve gezicht'* (Houtkoop, 2001: 83-85). Het weerspiegelt de persoonlijkheid van de spreker en de spreker hoopt op acceptatie door de ander.(Rash, 2002) Een voorbeeld van solidariteitsbeleefdheid is een compliment. Tijdens het geven van een compliment wordt niet alleen het 'gezicht' van de gesprekspartner opgebouwd of beschermd maar ook die van de spreker zelf. De spreker laat immers zien dat hij vriendelijk en beleefd is. (Houtkoop, 2001)

De tweede behoefte volgens Brown en Levinson (1987) is de behoefte aan vrijheid in menselijk gedrag. De mens vindt het niet fijn als dingen hem opgedrongen worden. "*Dit wordt volgens hen ook wel het 'negatieve gezicht' genoemd en zijn gezichtsbedreigende handelingen."* (Houtkoop, 2001: 84). Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan verzoeken. Er wordt iemand iets gevraagd/bevolen te doen en hij wordt daarmee in zijn vrijheid aangetast. Dit verklaart waarom de uiting: 'Jan, doe de deur dicht!' als onbeleefd bestempeld wordt en: Jan, zou je de deur even dicht willen doen? als beleefd bestempeld wordt. Men maakt dus tijdens een taalhandeling gebruik van

verzachtende elementen om geen gezichtsverlies te lijden, oftewel indirectheid. (Houtkoop, 2001) Het verzachtende element in de laatste zin is bijvoorbeeld: 'even'. Het zijn over het algemeen woorden die de dreiging van bijvoorbeeld een verzoek afzwakken.

2.3.3 Sociale identiteit

Sociale identiteit is het bewustzijn van de mens dat hij tot een bepaalde groep behoort. Hij voelt zich sociaal verbonden met anderen. Agar (1994) onderscheidt twee typen sociale identiteiten: *high density* en *low density*. Deze typen hebben te maken met de sociale rol die een mens speelt in zijn leven. *High density* heeft betrekking op wat en wie je bent. Je bent bijvoorbeeld een junkie of een vrachtwagenchauffeur. *Low density* is dat wat je doet. Je bent bijvoorbeeld een hardloper als je dat eens in de week doet. Het is lastig vast te stellen wanneer je spreekt over high of *low density*. Het is meer het gevoel dat overheerst bij de persoon zelf. Voetbal kan voor de één *high density* zijn en voor de ander *low density.*

2.3.4 Codewisseling en luistertaal

Dit onderzoek richt zich niet op talige uitdrukkingen. Er zijn echter wel een aantal taalhandelingen ontdekt tijdens de interviews en observaties. Taalhandelingen die een bijdrage leveren aan wederzijds begrip. Dit is van belang voor de interne communicatie. Codewisseling wordt hier kort besproken om naar te kunnen refereren in de resultaten. Codewisseling is het switchen tussen talen interactie (Backus, 1998) Codewisseling kan verschillende vormen aan nemen. Zo bestaat er onder andere het wisselen van taal binnen een zin en het wisselen van taal tussen zinnen. De reden dat mensen kiezen voor codewisseling kan er mee te maken hebben dat ze bij een bepaalde groep willen horen, denk bijvoorbeeld aan leenwoorden uit het Engels die jongeren veel gebruiken. Wanneer sprekers wisselen van code binnen de zin zijn ze vaak voldoende taalvaardig in beide talen. (Backus, 1998)

Een voorbeeld van het herkennen van interculturele structuren in interactie, zoals eerder besproken in § 2.3.1, is luistertaal. Luistertaal is een vorm van communicatie tussen personen die elkaars taal niet spreken, maar de taal wel kunnen verstaan. (ten Thije, 2012) Een belangrijk aspect van luistertaal is dat het gezien kan worden als een vorm van beleefdheid. Deze vorm van interculturele communicatie kan van belang zijn voor dit onderzoek omdat binnen de voetbalverenigingen meerdere generaties allochtonen en autochtonen met elkaar om gaan. Luistertaal kan een communicatievorm zijn om met meertaligheid efficiënt om te gaan.

Interculturele communicatie is een vorm van communicatie die wanneer je spreekt over etnische en culturele diversiteit niet onder belicht mag blijven. Interculturele communicatie is voor dit onderzoek van belang omdat binnen de verenigingen meerdere culturen voorkomen.

2.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek kan worden omschreven als het leveren van een bijdrage aan de discussie over de relatie tussen verschillende benaderingen van diversiteit(beleid) en interculturele communicatie.

Dit onderzoek is relevant voor de maatschappij omdat het in gaat op culturele / etnische verschillen en de manier waarop deze verschillen leiden tot communicatiestructuren. Op landelijk maar ook zeker op gemeentelijk niveau wordt er veel aandacht besteed aan diversiteit. Dit onderzoek laat in de praktijk zien hoe dit beleid uitwerkt. De relatie tussen interne communicatie en diversiteit biedt inzicht in de vraag hoe verenigingen hun communicatiebeleid (geschreven dan wel ongeschreven) vorm geven.

3. METHODE EN DATAVERZAMELING

In het voorgaande hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven van dit onderzoek. Er is uiteengezet hoe verschillende vormen van communicatie passen binnen een organisatie en wat het spanningsveld is van etnische diversiteit op het maatschappelijk middenveld. Dit onderzoek zoekt een verband tussen deze twee verschillende ontwikkelingen. In dit gedeelte wordt de onderzoeksopzet besproken. Om het onderzoeksobject te bepalen is er een survey gedaan met als resultaat een overzicht van alle amateurvoetbalverenigingen in Utrecht. Vervolgens is er zowel een enkelvoudige als een vergelijkende studie van vier voetbalverenigingen gedaan waarbij door middel van interviews en observaties de data verzameld zijn.

3.1 Survey

Survey-onderzoek is het soort onderzoek waarbij er een overzicht wordt gegeven van een bepaald thema of verschijnsel (Korzilius, 2000: 7) In dit onderzoek wordt er een overzicht gegeven van alle amateurvoetbalverenigingen in Utrecht. Door middel van deskresearch, korte vragenlijsten en een interview met een medewerker van de Vereniging Sport Utrecht is er een schema gecreëerd met relevante data over de drieëndertig voetbalverenigingen.

De keuze voor de stad Utrecht lag voor de hand. De contacten met de verenigingen bestonden al en het onderzoek vond plaats vanuit de Universiteit Utrecht. De stad Utrecht kan als representatief voor de middelgrote tot grote steden in Nederland worden opgevat. Het maatschappelijk middenveld en de diversiteit van haar inwoners is groot.

3.2 Etnografisch onderzoek

Het onderzoek bestaat vervolgens uit een casestudy van de interne omgeving van een voetbalvereniging. De vraagstelling is gericht op de unieke situatie van de voetbalvereniging Ardahanspor. De keuze voor het doen van kwalitatief onderzoek is te verantwoorden omdat het onderzoek contextgebonden is. Het etnografisch onderzoek richt zich bij uitstek op een analyse van een verschijnsel in zijn context. De etnografische studie richt zich op het zo gedetailleerd mogelijk beschrijven van bepaalde situaties. Door middel van participatie van de onderzoeker kan de situatie op een zo natuurlijk mogelijke manier bestudeerd worden. Maso (1987) definieert een participerende observatie als: "*Het deelnemen aan de dagelijkse activiteiten van de onderzochten, om op die manier door meeleving, meebeleving, observatie, interviews en de bestudering van documenten inzicht te krijgen in hun, voor het onderzoek interessante, (processen), gedragingen, interacties, opvattingen, houdingen (gevoelens), ervaringen of sociale relaties."* (Janssen, 2008: 30)

3.3 Casestudy

Om een antwoord te vinden op de probleemstelling en de deelvragen is in dit onderzoek voor zowel een kwalitatieve enkelvoudige casestudy en een vergelijkende studie gekozen. Voor de enkelvoudige casestudy is gekozen omdat het gegevens oplevert die dieper gaan dan de oppervlakte. Informele interacties en normen en waarden die relevant zijn binnen de vereniging worden in beeld gebracht. De vergelijkende casestudy biedt de mogelijkheid om het onderzoek in een bredere context te zien, zonder hierbij te generaliseren.

Voor dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve vorm van analyse. Het is van belang het interne communicatie onderzoek toe te spitsen op de specifieke omstandigheden van een organisatie. (Boeije, 2005: 36) Door deze specifieke kenmerken heeft een kwalitatieve *casestudy* de voorkeur in dit onderzoek naar interne communicatie binnen een vereniging.

3.3.1 Methoden binnen een casestudy

Tijdens het onderzoek naar interne communicatie en de rol van etnische diversiteit binnen een vereniging op deze communicatie is gebruik gemaakt van interviews en observaties.

3.3.1.1 Interviews

Een interview kan op verschillende manieren afgenomen worden. Binnen de (institutionele) etnografie krijgen het open en halfgestructureerde interview de voorkeur (Boeije, 2005). Deze vorm van interviewen is geschikt om achter beweegredenen en persoonlijke ervaringen van mensen te komen. (Spradley, 1979) Een vorm van een halfgestructureerd interview is het zgn. cumulatieve interview. Met deze methode streeft de interviewer ernaar om in een reeks gesprekken met actoren op een zo efficiënt mogelijk manier de aanwezige kennis binnen een organisatie over een bepaald thema te achterhalen (Vierbergen-Schuit & ten Thije 2008). Deze methode wordt gebruikt binnen dit onderzoek om de interviews voor de enkelvoudige casestudy vorm te geven. Deze vorm van interviewen maakt het mogelijk om door middel van achtereenvolgende interviews door te bouwen op de kennis van voorgaande interviews. Er worden geen gestructureerde vragenlijsten gebruikt waarbij gelijksoortige antwoorden het resultaat zijn. Kennis die is opgedaan in het eerste interview wordt gebruikt in het tweede interview en zo verder. De interviews die zijn afgenomen ten behoeve van de vergelijkende casestudy waren wel deels gestructureerd. Hiervoor is een topiclijst opgesteld (zie bijlage 1).

3.3.1.2 Observaties

Van observatiemethoden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt om gericht te kunnen kijken (observeren) naar gedrag, handelingen en interacties van mensen. Door het bijwonen van diverse overleg- en besluitvormingssituaties is direct geobserveerd hoe de communicatie verloopt in dergelijke situaties. Tijdens deze overlegsituaties heb ik niet geparticipeerd, maar uitsluitend geobserveerd. Tijdens de observatie is er op gelet of er sprake is van vergaderconventies en hoe deze worden toegepast. Er is gekeken naar het verloop van de communicatie van de bestuurders tijdens de

vergadering. Daarnaast is het aanwezig zijn bij voetbalwedstrijden, het meehelpen bij een toernooi en het drinken van een drankje in de kantine een meerwaarde geweest om inzicht te krijgen in informele structuren.

3.4 Dataverzameling

De survey van alle voetverenigingen in Utrecht is uitgevoerd door telefonisch of per mail contact op te nemen met bestuursleden van de voetbalverenigingen in Utrecht. Aan hen is een korte vragenlijst voorgelegd. Ervan uitgaande dat de respons geen 100% is, is er ook een medewerker van de Vereniging Sport Utrecht benaderd voor een kort interview. De Vereniging Sport Utrecht is een overkoepelende organisatie die de belangen van alle sportverenigingen in Utrecht behartigd. Het resultaat van de survey is een schema. Op basis van een analyse van de gegevens konden vier verschillende typen van alle clubs worden ontwikkeld. De indeling in deze vier typen is gemaakt op basis van literatuur over voetbalverenigingen (Verweel, 2011; Ramsahai, 2008) en op basis van eigen interpretatie. Een beargumentering van deze eigen interpretatie wordt gegeven in §4.1.

Informanten

De informanten dienen te worden opgedeeld in twee groepen. De respondenten ten behoeve van de enkelvoudige casestudy zijn de eerste groep en de respondenten ten behoeve van de vergelijkende casestudy zijn de tweede groep.

De enkelvoudige casestudy is gedaan bij voetbalvereniging VVU Ardahanspor in Utrecht. De respondenten die zijn geïnterviewd zijn:

Naam	Functie
Informant 1	Vice voorzitter
Informant 2	Secretaris
Informant 3	Algemeen bestuurslid
Informant 4	Algemeen bestuurslid
Informant 5	Algemeen bestuurslid
Informant 6	Algemeen bestuurslid/vergadervoorzitter
Informant 7	Algemeen bestuurslid
Informant 8	Voorzitter
Informant 9	Spelend lid, niet in het bestuur

Schema 1: Overzicht informanten VVUA

De vergelijkende casestudy heeft zich gericht op vier voetbalverenigingen in Utrecht. VVU Ardahanspor en drie andere voetbalverenigingen die minder uitgebreid zijn onderzocht. De keuze voor de drie andere vereniging is voort gekomen uit de survey. Elke vereniging behoort tot een bepaald type. Zie voor een beschrijving van de verantwoording §4.2. De verenigingen die zijn gekozen zijn: Odysseus ’91, VV DSO/Ultrajectum en VV Odin.

De informanten van de verenigingen zijn:

Voetbalvereniging	Naam	Functie
Odysseus ‘91	Informant 10	Voorzitter
Odysseus ‘91	Informant 11	Commissaris Beleid
VV DSO/Ultrajectum	Informant 12	Penningmeester
VV DSO/Ultrajectum	Informant 13	Secretaris
VV Odin	Informant 14	2e penningmeester
VV Odin	Informant 15	Penningmeester

Schema 2: Overzicht informanten andere drie verenigingen

RESULTATEN

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die verkregen zijn tijdens dit onderzoek. Allereerst wordt de survey uitgewerkt. Zo wordt duidelijk gemaakt hoe het amateurvoetballandschap in Utrecht er uit ziet. Een typologie op basis van theorie en eigen bevindingen is het resultaat. Deelvraag 1 en 2 worden in dit hoofdstuk beantwoord. Het tweede gedeelte van dit gedeelte bevat een uitwerking van de casestudies. Hier wordt antwoord gegeven op de deelvragen 3 t/m 6.

Vraagstelling

Wat voor invloed heeft de etnisch / culturele samenstelling van de voetbalvereniging op het interne communicatiebeleid.

Deelvragen

1. Hoeveel amateur voetbalverenigingen telt de stad Utrecht?
2. Op welke manier zijn deze voetbalverenigingen te categoriseren in het licht van etniciteit, sociale herkomst en cultuur?
3. Hoe wordt de bestuursstructuur van de verenigingen bepaald door sociaal-culturele herkomst van haar leden?
4. In hoeverre voldoet de bestuursstructuur aan de landelijke en stedelijke regelgeving?
5. Welke doelstellingen hebben de verenigingen met oog op interne doelen en maatschappelijke betrokkenheid?
6. Hoe ziet de interne communicatiestructuur er uit afhankelijk van de verschillen in sociale / culturele samenstelling van de verenigingen?

4. RESULTATEN SURVEY

Het veld dat onderzocht wordt ten behoeve van deze scriptie is: amateurvoetbal in de stad Utrecht. Om vergelijkingen te kunnen maken tussen bepaalde clubs is naast een gedegen beschrijving van de clubs een categorische indeling vereist, een typologie. Zonder deze indeling is het vrij lastig een onderbouwing te geven voor de gekozen clubs. Dit hoofdstuk verantwoordt welke typologie is ontwikkeld. Er is voor gekozen de clubs in te delen in categorieën in het licht van de zuilen van vroeger en de oprichters van de verenigingen. Hiervoor verwijs ik terug naar § 1.3.1. De verzuiling in Nederland heeft zijn invloed gehad op het verenigingsleven in Nederland. Welke sporen er nog van te zien zijn wordt uiteengezet in de volgende paragraaf. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvragen:

1. Hoeveel amateur voetbalverenigingen telt de stad Utrecht?
2. Op welke manier zijn deze voetbalverenigingen te categoriseren in het licht van etniciteit, sociale herkomst en cultuur?

4.1. 'Zuilen' in het voetbalverenigingsleven in Utrecht

De stad Utrecht telt 33 voetbalverenigingen. Dat zijn verenigingen die meer dan 100 jaar bestaan, maar ook verenigingen die in de laatste decennia zijn opgericht. Elke wijk in de stad en de buitenwijken hebben hun eigen verenigingen. Verzuiling speelt op het eerste gezicht geen rol meer in het hedendaagse voetbal, ook niet in Utrecht. Hoogstens aan de dagen in het weekend waarop gevoetbald wordt kan je zien of een club van origine katholiek, socialistisch of protestant is, maar dit heeft vaak geen invloed meer op de vereniging van nu. De zuilen van vroeger lijken dus niet langer van invloed maar, dat wil niet zeggen dat er vandaag de dag niet een soort van zuilen te ontdekken is binnen het Utrechtse voetbal. Mijn eerste gedachte was om de verenigingen op te delen aan de hand van het ledenaantal. Het aantal leden zegt alleen niets over de multiculturaliteit binnen een club, een factor die voor dit onderzoek van evident belang is. Vandaar dat de verenigingen ingedeeld zijn in de wijze waarop het sociaal kapitaal is georganiseerd. Op basis van de oorsprong van de stichters van de club en de samenstelling van het huidige ledenbestand heeft de indeling vorm gekregen. Dit heeft geresulteerd in de volgende indeling: elitevereniging, volksclub, club van nieuwkomers en de gemengde vereniging. (Verweel, 2011)

4.1.1 Eliteverenigingen

Eén van de eerste voetbalclubs die in Nederland is opgericht en nog steeds bestaat is USV Hercules in 1889. De vereniging is opgericht door een groep hoger opgeleide jongeren die in eerste instantie een cricketvereniging opzette in 1883. Hercules werd bestempeld als studentenvereniging en wordt heden ten dage nog steeds als eliteclub gezien. Onder eliteclub wordt hier verstaan: een club bestaande uit studenten en/of hoger opgeleiden. De leden van de club zijn afkomstig uit de hogere economische en sociale klasse. Een andere vereniging die ook bestempeld wordt als eliteclub is SV

Kampong, opgericht in 1902. Ook voor deze club geldt dat er vandaag de dag veel studenten en hoger opgeleiden voetballen. Naast deze twee grote verenigingen telt de stad Utrecht ook twee kleinere verenigingen die vrijwel alleen bestaan uit studenten namelijk: Domstad Majella en Odysseus1991. Het eerste type is hiermee geïdentificeerd, de elitevereniging.

4.1.2 Volksclubs

De meeste volksclubs in Utrecht die nog bestaan zijn opgericht in de eerste helft van de 20ste eeuw. Kenmerkend aan een volksclub is in eerste instantie dat deze vereniging is opgericht door bijvoorbeeld een vriendengroep of groep collega's, dus niet vanwege het geloof. Bij de indeling spelen inkomen, opleiding en sociale herkomst van de leden wel een rol. Een goed voorbeeld van zo'n volksclub is SV Rivierwijkers. SV Rivierwijkers is opgericht in 1947 door een groep vrienden uit de Rivierenwijk. Vandaag de dag is SV Rivierwijkers nog steeds een echte volksclub. De club heeft geen jeugdafdeling en hecht veel waarde aan de zgn. "derde helft". De "derde helft" is het gezamenlijk drinken van een drankje in de kantine van de vereniging. Clubs met hetzelfde karakter zijn: SV Eminent Boys en VV Odin. Wat opvalt aan deze verenigingen is dat naast het niet hebben van een jeugdafdeling ook allochtone leden in de regel ontbreken. Weinig tot geen spelers van buitenlandse herkomst of met buitenlandse ouders voetballen bij deze clubs. Andere clubs die in dit onderzoek worden bestempeld als volksclubs zijn: VV RUC; UCS EDO; VSC; Sterrenwijk en DWSV. De reden hiervoor is het grote aantal autochtone leden afkomstig uit volksbuurten en op één club na het nauwelijks hebben van jeugdelftallen.

4.1.3 Gemengde verenigingen

Wat typeert de gemengde vereniging? De naam zegt het al: een vereniging die op basis van de etniciteit van de leden gemengd is. Wat in eerste instantie een katholieke vereniging was kan heel goed momenteel een gemengde vereniging zijn. Een mooi voorbeeld hiervan is de club PVC. De P staat nog voor Patronaat[11] maar daar is binnen de vereniging weinig meer van te merken. De vereniging krijgt steeds meer aanmeldingen van allochtone jongens en mannen. Meerdere voetbalclubs die ooit begonnen zijn als volksclub of opgericht vanuit een christelijke of katholieke overtuiging zijn nu veranderd in een gemengde vereniging. Met de verkleuring in de wijk, verkleuren ook de voetbalclubs. Nog een mooi voorbeeld van een dergelijke club is Zwaluwen 1911. Een club die van origine katholiek is maar al jaren bestempeld wordt als volksclub en die nu bovendien voor de helft bestaat uit allochtonen. Clubs die bestempeld worden als gemengde verenigingen zijn: VVJ; DHSC; SV HMS; UVV; DVSU; USV Elinkwijk; DSO/Ultrajectum en PVC. Het criterium dat ik heb gehanteerd voor het zijn van een gemengde vereniging is dat het aantal allochtone of autochtone leden niet groter is 60 procent of dat de samenstelling van bestuursleden en de uitvoerende

[11] Patronaats. In de context van de vereniging is Patronaats een niet-officiële benaming voor een katholieke jongerenbeweging. (PVC. Geschiedenis van PVC. Opgehaald op 28-09-2012 van http://www.vanbastensportpark.nl/pvcvoetbal/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=55

vrijwilligers dusdanig van invloed is op de club zodat er niet gesproken kan worden van een volksclub of club van nieuwkomers.

4.1.4 Club van nieuwkomers

De arbeidsmigratie in de jaren ’60 heeft voor een toeloop van zgn. ‘gastarbeiders’ gezorgd. Vooral uit Turkije en Marokko werden goedkope, laaggeschoolde arbeidskrachten gehaald voor de wederopbouw van Nederland. In de jaren ’70 volgde voor de onafhankelijkheid van Suriname een grote groep Surinamers. Deze groepen immigranten hebben zich voorgoed gevestigd in Nederland en zijn eigen verenigingen op gaan zetten. Zo ook voetbalverenigingen in Utrecht. De eerste clubs van nieuwkomers die nu nog bestaan zijn Kismet en Faja Lobi/KDS. Kismet is een van oorsprong Hindoestaanse club en opgericht in 1980. Faja Lobi bestaat al sinds 1963 en is van oorsprong een Surinaamse vereniging. Beide verenigingen worden voor dit onderzoek bestempeld als clubs van nieuwkomers omdat het ledenbestand voornamelijk uit allochtonen bestaat. Dit wil echter niet zeggen dat de verenigingen bestaan uit alleen Hindoestaanse of Surinaamse spelers. Het bestuur van Kismet bijvoorbeeld ziet de club als een afspiegeling van de Utrechtse samenleving. (VV Kismet, 2011) De vereniging is dus ook een gemengde vereniging, maar omdat 95% van de leden allochtoon is plaats ik de vereniging onder een club van nieuwkomers. Andere clubs van nieuwkomers zijn: VV Hoograven; sv Nieuw Utrecht; VVU Ardahanspor, VV de Dreef en VV Magreb ’90.

Een kanttekening die gemaakt moet worden bij de bovenstaande indeling is dat de verenigingen continu aan veranderingen onderhevig zijn. Bij Rivierwijkers voetballen sinds dit seizoen veel studenten. Bij VV Odin is voor komende seizoen 2012-2013 een groep internationale studenten aangetrokken om daar te gaan voetballen. Bovenstaande beschrijving is gedaan op basis van gegevens uit het seizoen 2011-2012.

4.2 Verantwoording gekozen verenigingen

Om bovenstaande indeling inzichtelijk te maken is er een schema ontwikkeld die de indeling verduidelijkt en onderbouwt. (Zie schema 3) Dit schema geeft de 33 Utrechtse amateur voetbalverenigingen weer met de daarbij behorende, voor dit onderzoek, relevante informatie. Het schema is ontwikkeld op basis van de gegevens verkregen door bestuurders van de verenigingen in het seizoen 2011-2012. De vier verenigingen die nader onderzocht zijn tijdens dit onderzoek zijn: VVU, VV Odysseus ’91, VV Odin en VV DSO/Ultrajectum. Deze clubs representeren elk een type. Het schema is gecontroleerd door diverse experts op het gebied van diversiteit binnen het sportverenigingsleven in Utrecht.

VVU Ardahanspor behoort tot de club van nieuwkomers. Deze vereniging is opgericht door Turkse immigranten. Vandaag de dag bestaat de club voor minstens 80% uit allochtonen. VV Odysseus is een elitevereniging. Alle leden van de club zijn (oud) studenten. Minstens 80% van de leden moet op

het moment van spelen nog ingeschreven staan bij een Hogeschool of Universiteit. VV Odin wordt voor dit onderzoek geschaard onder de volksverenigingen. De vereniging heeft geen jeugdafdeling en bestaat voor 95% uit autochtonen. VV DSO/Ultrajectum is een gemengde vereniging, minstens 65% is allochtoon. De club wordt gezien als gemengde vereniging omdat het bestuur bestaat uit autochtone leden en de uitvoerende vrijwilligers ook allen autochtoon zijn.

Type	Naam (VV)	Oprichting	Leden	Teams	Autochtoon /allochtoon	Oorsprong
Club van nieuwkomers	Ardahanspor	1996	160	9	20/80	Turks
Elitevereniging	Odysseus	1991	360	22	99/1	Studenten
Volksclub	Odin	1947	120	6	95/5	Volks
Gemengde verenging	DSO/Ultrajectum	1934	300	15	65/35	Volks

Schema 3: Schematische weergave gekozen verenigingen

De vier clubs zijn allen relatief klein. Het aantal leden varieert tussen de 120 en de 360 leden. VV Odin is de kleinste en VV Odysseus de grootste. Voor deze verenigingen is gekozen om de uitkomsten van de casestudy zo min mogelijk van de grootte van de vereniging af te laten hangen. Wanneer een club als VV Odin (120 leden) vergeleken zou worden met sv Hercules (2700 leden) dan is het onderzoek minder valide. De kans dat de resultaten afhangen van de grootte van de vereniging is aanwezig. Dit wordt voorkomen door kleine verenigingen te selecteren en te vergelijken.

De vergelijking van de vier voetbalverenigingen is relevant voor de vraagstelling omdat deze clubs allen verschillen in etnische / culturele samenstelling en er verwacht wordt dat deze samenstelling van invloed is op het interne communicatiebeleid.

Schema 4: Schematische weergave van alle amateurvoetbalverenigingen in Utrecht

	Naam	Jaar oprichting	Aantal leden	Aantal teams		Autochtoon/allochtoon	Oorsprong
				Jeugd	Senioren		
1	Domstad Majella	1990 na fusie	160		6	95/5	Volks
2	S.V. Kampong	1902	1500	62	25	95/5	elite
3	usv Hercules	1882/1889	2700	49	28	85/15	Elite
4	Odysseus 1991	1991	360		22	99/1	Studenten
5	C.O.V. DESTO	1928	1600	30	13	95/5	Gereformeerd
6	V.V. RUC	1940	180	2	7	20/80	Volks
7	S.V. Eminent Boys	1960	60		3	100/0	Vrienden/volks
8	UCS EDO	1921	180		6	90/10	Protestants
9	VSC	2001 na fusie	550	5	25	90/10	Volks
10	sv Rivierwijkers	1947	190		8	70/30	Volks
11	vv Odin	1940	150		7	95/5	Volks
12	Sterrenwijk	1947	193	2	7	65/35	Volks
13	DWSV	1931	180	5	5	80/20	Protestants
14	vv Voorwaarts	1907	360		22		
15	VV De Dreef	1948	165	10	4	5/95	Volks
16	V.V. Hoograven	2005	350	14	4	5/95	2e generatie Marokkanen
17	sv Nieuw Utrecht	1988	300	7	7	1/99	Turks
18	Kismet	1980	105	1	5	5/95	Hindoestaans
19	VVU Ardahanspor	1996	160	3	6	20/80	Turks
20	vv Magreb '90	1990	200	5	4	20/80	1e generatie Marokkanen
21	Faja Lobi KDS	1963	300		11	25/75	Surinaams
22	V.V.J.	1931	220	4	6	50/50	Volks
23	D.H.S.C	2007	500	12	8	30/70	Volks
24	S.V. HMS	1921	400	5	6	60/40	Katholiek
25	UVV	1902	876	36	11	65/35	
26	DVSU	1933	450	34	4	60/40	
27	USV Elinkwijk	1919	820	34	9	40/60	Volks
28	vv DSO/Ultrajectum	1934	300	11	4	35/65	Volks
29	PVC	1915	500	21	8	60/40	Katholiek
30	Zwaluwen Utrecht 1911	1911	1154	20	21	50/50	Katholiek
31	PVCV	1932		49	9		Katholiek
32	VV De Meern	1947	1600	66	29		
33	Sporting '70	1970		39	19		

Elite vereniging
Volksclub
Gemengde vereniging
Club van nieuwkomers

5. CASESTUDY: VV UTRECHT-ARDAHANSPOR (VVUA)

In dit hoofdstuk wordt een uitgebreide omschrijving gegeven van de voetbalvereniging VVU Ardahanspor. Aan bod komen achtereenvolgens: een algemene omschrijving van de vereniging, de structuur, de interne communicatie en de interculturele communicatie binnen de club. Er wordt een relatie gelegd met de eerder gestelde deelvragen, de beantwoording hiervan komt aan bod in hoofdstuk 7, bij de vergelijking van de cases.

5.1 De vereniging

Voetbalvereniging Utrecht Ardahanspor, hierna te noemen VVUA, is opgericht op 11 april 1996 door een aantal mannen van Turkse herkomst. Deze groep mannen was voor de oprichting actief bij andere Turkse en Nederlandse voetbalverenigingen. Een aantal hadden kinderen die speelden bij onder andere Kismet/Yasamspor, UTS en VV Utrecht. De reden voor de oprichting van nog een Turkse voetbalclub was omdat bovenstaande mannen een club meer in de buurt van hun wijk wilde hebben. Daarnaast wilden zij een gevoel van verbondenheid creëren met mensen uit de Turkse provincie Ardahan. "*De club is opgezet vanuit traditie, vanuit een streek*" aldus een van de bestuursleden. Iedereen was welkom bij de vereniging, maar de meerderheid had een band met deze provincie.

De mannen die uiteindelijk officieel de vereniging oprichtte zijn: Turhan Akdeniz, Yücel Aydemir en Nidayi Besli. Twee van deze heren zijn op het moment van oprichting in het bezit van een Nederlands paspoort, één van hen niet. De oprichters zijn allen geboren in Ardahan, een provincie in Noordoost Turkije. De naam van de vereniging vindt hier zijn oorsprong. De vereniging is gevestigd op Sportpark Lunetten in de gelijknamige wijk Lunetten in Utrecht-Zuid.

In de beginjaren van VVUA speelden er uitsluitend senioren bij de club. In 2000 is het eerste jeugdelftal opgericht. VVUA bestaat momenteel uit ongeveer 150 leden. De vereniging telt vijf

senioren zondagteams, één senioren zaterdagteam en drie jeugdelftallen (A1, B1 & E1). Het sportcomplex, sportpark Lunetten, waar de vereniging gebruik van maakt wordt gedeeld met twee andere verenigingen: DVSU en Faja Lobi. Elke club heeft een eigen kantine, maar de overige faciliteiten zoals de kleedkamers en de velden worden gedeeld.

5.1.1 Strategie

'VVUA is een jonge en ambitieuze Utrechtse voetbalclub met een sociaal hart die vanuit de passie voor het voetbal maatschappelijk betrokken is en een dynamische ontmoetingsplek biedt voor haar leden en vrienden' (visie & missie: Sociaal VVUA. www.ardahanspor.nl. Opgehaald op: 14-04-2012)

De kernactiviteit van de vereniging is het organiseren van voetbal. De kwaliteit van het voetbal en de waarborging hiervan staan bij de club hoog in het vaandel. De missie van de vereniging is breder dan voetbal alleen. De missie van de club is dan ook om vanuit de passie voor het voetbal mensen met elkaar te verbinden. Om deze missie na te streven organiseert de club extra activiteiten voor haar leden en vrienden in onder andere de wijk Lunetten.

5.1.2 Doelstellingen

In februari 2011 is er door het bestuur een concept Plan van Aanpak opgesteld. In dit plan van aanpak zijn onder andere een aantal doelstellingen opgenomen die VVUA op zowel korte als lange termijn wil behalen. Een aantal van de doelstellingen voor de korte termijn zijn: Commissies activeren; het 'huishoudelijk reglement' te schrijven; elke maand een vergadering; twee á drie keer per jaar een Algemene Leden Vergadering organiseren en de communicatie en duidelijkheid naar de leden versterken, bijvoorbeeld over actuele zaken.

Bovenstaande doelstellingen komen uit de algemene regelgeving die door de overheid gesteld wordt aan sportverenigingen (zie § 1.4). Het opstellen van de commissies is de laatste jaren steeds belangrijker geworden met het oog op verdere professionalisering van de vereniging. Bij VVUA zijn de commissies dan ook in het leven geroepen door de verenigingsmanager.

5.1.3 Structuur

Wanneer de organisatiestructuur van VVUA met een organisatiemodel uit de literatuur vergeleken moet worden, komt de vereniging het meest overeen met een adhocratie. (Koeleman, 1992:58) Er is sprake van een weinig formele en platte structuur. Het is een kleine vereniging zonder een sterke hiërarchische verdeling.

Bestuur

Het bestuur van VVUA telt elf mannelijke leden. Een voorzitter, secretaris, penningmeester, vice-voorzitter, assistent penningmeester en zes algemene bestuursleden. In het bestuur zitten vijf mannen van de eerste generatie Turkse migranten en vijf jonge mannen van de tweede generatie. Eén

bestuurslid, die het afgelopen seizoen voor het eerst deelnam, is Nederlands en heeft geen Turkse achtergrond. De voorzitter is verantwoordelijk voor de algemene zaken en de commissies Tucht en Zondag Senioren. De secretaris wordt belast met de ledenadministratie, het administratief beheer en de opslag van documenten, het opstellen van de agenda en het verwerken van de notulen, de administratie van de club 96, de commissies Communicatie, Scheidsrechters en Jongeren en hij is verantwoordelijk voor de correspondentie met leden en derden. De penningmeester is verantwoordelijk voor de financiële zaken van de vereniging. Hij beheert de gelden van VVUA, verzorgt de financiële administratie, stelt de begroting op, int contributiegelden en koopt goederen in. De algemene bestuursleden nemen allen deel aan een aantal commissies en ze ondersteunen de andere bestuursleden. De vergadervoorzitter leidt de vergaderingen in goede banen.

Leden

De leden van VVUA kunnen opgedeeld worden in spelende en niet-spelende leden. De niet-spelende leden maken een jaarlijkse donatie aan de club en behoren tot de zogenaamde Club van ’96. Deze bestaat uit donateurs die de club financieel steunen. Deze donateurs hebben stemrecht in de Algemene Leden Vergadering. De spelende leden hebben dit recht niet. Dit is vrij uitzonderlijk in het verenigingsleven. Normaal gesproken maken alle leden deel uit van de Algemene Leden Vergadering zo blijkt ook uit § 1.4. Bij VVUA is er voor deze vorm gekozen om ervoor te zorgen dat de club in handen blijft van mensen die Ardahan een warm hart toedragen. De spelende leden hebben sinds het begin van het seizoen 2012-2013 wel toegang tot de ALV, maar hebben geen stemrecht.

Uitvoerende vrijwilligers

De term uitvoerende vrijwilliger die door Van der Heijden (2010) wordt gehanteerd om de interne omgeving te beschrijven dekt niet geheel de personen die naast de leden en het bestuur werkzaam zijn binnen de voetbalvereniging. Bij VVUA vallen onder de uitvoerende vrijwilligers: kaderleden, vrijwilligers, de kantinebeheerder en de schoonmaker. Onder kaderleden worden volgens van der Heijden (2010) de trainers, scheidsrechters, grensrechters en veldbeheerders verstaan. Een aantal van deze leden krijgt betaald voor hun verrichte werkzaamheden. De schoonmaker en de kantinebeheerder krijgen ook maandelijks loon, maar vallen volgens Van der Heijden (2010) niet onder kaderleden. De overige vrijwilligers springen bijvoorbeeld bij in de kantine of keuken, helpen bij het onderhoud van de accommodatie en helpen waar ze kunnen bij evenementen. Een aantal vrijwilligers maakt deel uit van de hierboven genoemde commissies.

Verenigingsmanager en combinatiefunctionaris

De verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris spelen een belangrijke rol binnen VVUA. Zoals beschreven in hoofdstuk 1 dragen beide functies bij aan het professionaliseren van de verenigingen. De verenigingsmanager bij VVUA was voor zijn aanstelling al speler bij de club. Vanaf januari 2010 is hij begonnen als verenigingsmanager en sinds 31-12-2011 is hij vice-voorzitter en verenigingsmanager af. De combinatiefunctionaris is sinds mei 2012 werkzaam bij de vereniging en was daarvoor spelend lid bij de club. De reden dat juist deze twee mannen deze functies bekleden is

omdat de verenigingsmanager ook actief is binnen de Vereniging Sport Utrecht (overkoepelend orgaan dat de belangen behartigd van alle sportverenigingen in Utrecht), maar ook zeker omdat, doordat zij de vereniging kennen en hier zeer geschikt voor zijn. De verenigingsmanager heeft zich binnen de club voornamelijk gericht op het aanbrengen van structuur binnen de vereniging. Dit heeft hij gedaan door de verslaglegging te verbeteren en door taken en functies te creëren waardoor er effectiever gewerkt kan worden. De combinatiefunctionaris richt zich meer op het leggen van contacten tussen scholen, naschoolse opvang en de voetbalvereniging. Dit is belangrijk voor het contact tussen burgers binnen de wijk, integratie van verschillende culturen, maar ook zeker voor de aanwas van jeugd bij VVUA. VVUA wil zoals gezegd de jeugdafdeling uitbreiden, de combinatiefunctionaris kan hierin een belangrijke rol spelen.

5.1.4 Conclusie

De regelgeving met betrekking tot bestuursstructuur en samenstelling wordt door VVUA op vrijwel alle punten nageleefd. De drie functies die verplicht zijn binnen een bestuur zijn aanwezig, de ALV wordt minstens één keer per jaar gehouden en er zijn commissies ingesteld. Wat opvalt, is dat niet alle leden deel uitmaken van de ALV. Eerder omschreven regelgeving liet zien dat in principe alle leden van een vereniging hier onderdeel van uit maken. Maar bij VVUA zijn dit alleen de donateurs. De niet-spelende leden hebben dus invloed op besluitvorming aangaande de vereniging en de spelende leden niet. Er zijn geluiden dat dit in de toekomst moet gaan veranderen bleek uit de interviews, maar dit is nog niet doorgevoerd. Het model van Glastra (1999) (zie § 2.2.4) met betrekking tot de sociale en culturele orde kan hier dienen als een middel om te verklaren hoe bovenstaand verschijnsel is ontstaan. De ALV kan geplaatst worden in de sociale orde. Deze vergadering is institutioneel bepaald en de regels omtrent de ALV zijn opgenomen in het Burgerlijk Wetboek. Het bestuur van VVUA heeft echter besloten tijdens de oprichting van de club, om deze regels aan te passen in het huishoudelijk reglement zodat uitsluitend de donateurs lid zijn van de ALV. Door deze aanpassing is het niet langer een institutionele bestuursstructuur maar een interculturele bestuursstructuur en dus valt de ALV bij VVUA in de culturele orde.

De komst van de verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris zijn onderdeel van de sociale orde. De taakomschrijving van beide functies ligt vast en is bepaald door het ministerie van Sport en Cultuur in samenwerking met de VSU. De verandering in de sociale orde door de komst van deze leden is van invloed op de culturele orde binnen de vereniging. Een helder voorbeeld hiervan is de kennis van de bestuurders ten aanzien van vergaderconventies en communicatieve structuren. Verbeterpunten zijn er zeer zeker, maar naar eigen zeggen hebben de bestuurders in de laatste jaren meer kennis opgedaan. Ook de verschuiving van gesproken naar geschreven taal binnen de vereniging van Turks naar Nederlands is een verandering in de culturele orde. Ook dit is met name te danken aan het professionaliseren van de vereniging en hangt dus samen met de komst van de verenigingsmanager.

5.2 INTERNE COMMUNICATIE

Zoals eerder is beschreven is VVUA een eigen vereniging met veelal Turks Nederlandse mannen. Het is dan ook geen verassing dat er veelal Turks gesproken wordt binnen de vereniging. In de kantine is het afhankelijk van de aanwezigheid en de samenstelling van de leden welke taal er gesproken wordt. De oudere niet-spelende leden of niet leden spreken onderling Turks. Dit verandert niet wanneer er jongere Nederlands Turkse jongens of autochtone Nederlandse jongens bij komen zitten. De jongere Nederlands Turks spelende leden van de club spreken zowel Turks als Nederlands met elkaar. Wanneer er autochtone Nederlandse jongens bij zijn wordt er overwegend Nederlands gesproken. Codewisseling tussen Turks en Nederlands binnen zinnen komt veelvuldig voor, vooral bij jongeren. Dit is te verklaren omdat deze generatie de Nederlandse taal beter beheerst dan de eerste generatie. Het switchen tussen de twee talen wordt hierdoor makkelijker. De autochtone Nederlandse jongens die spelen bij VVUA spreken geen van allen Turks en communiceren dus logischerwijs in het Nederlands. Het enige autochtone Nederlandse bestuurslid heeft aangegeven, tijdens het interview, wel een aantal woorden Turks te willen leren zodat hij de niet goed Nederlands sprekende leden beter kan verstaan. Dit is een vorm van luistertaal.

Tijdens de bestuursvergaderingen wordt sinds een aantal maanden vooral Nederlands gesproken. Dit heeft te maken met de aanstelling van een autochtoon Nederlands bestuurslid. Eén lid van het bestuur heeft moeite om zich uit te drukken in de Nederlandse taal en spreekt Turks. De overige bestuursleden antwoorden ook in het Turks, maar verstaan wel Nederlands. Het is een vorm van luistertaal (ten Thije, 2010). Aan een aantal leden is te merken dat zij zich op een gegeven moment bewust worden van de aanwezigheid van het niet Turks sprekende bestuurslid en gaan weer over in het Nederlands. Het verschil in generatie valt op wanneer leden van de tweede generatie hun zinnen kracht bij zetten door Turkse woorden en uitdrukkingen te gebruiken. De leden van de eerste generatie doen dit nauwelijks. Over het algemeen zijn laatstgenoemden niet zo vaardig in het wisselen van taal en blijven binnen één taal. Een zin beginnen in het Nederlands betekent dat deze ook wordt afgemaakt in het Nederlands.

5.2.1 Overlegstructuur

De bestuursvergadering die elke maand op de agenda staat is het vaste overlegmoment voor de bestuurders van de vereniging. Naast deze vergadering worden er ook vergaderingen belegd voor aparte commissies, maar deze vinden niet op regelmatige basis plaats en tijdens mijn observaties was hier vrijwel geen sprake van.

Het bestuur van VVUA komt minimaal één keer per maand bij elkaar voor de algemene bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering bespreken de leden gezamenlijk vooraf ingestuurde agendapunten. Althans dit is de bedoeling, maar de meeste leden geven hieraan geen gehoor. De secretaris verzamelt de punten en stelt de agenda samen. Om de vergadering meer structuur te

geven is er een vergadervoorzitter aangesteld. Dit is een algemeen bestuurslid dat is aangewezen door de andere leden om deze taak op zich te nemen.

Binnen het bestuur zijn, zoals eerder vermeld een aantal commissies in het leven geroepen. Deze commissies dienen voor een betere interne organisatie. Voorheen was er wel een taakverdeling, maar deze liep te vaak door elkaar heen. De bedoeling van deze commissies is dat de leden van een commissie onderling met elkaar communiceren om deze besluiten vervolgens voor te leggen aan het bestuur. In deze commissies zijn niet alleen leden van het bestuur actief maar ook andere (niet)spelende leden. Elke commissie dient een plan van aanpak op te stellen met daarin de doelen en de werkwijze van de betreffende commissie. Dit heeft echter bij de meeste leden geen prioriteit en er staat dan ook nog weinig tot niets op papier. Tijdens de algemene bestuursvergaderingen is het bespreken van een plan van aanpak voor de commissies meerdere malen een agendapunt geweest. Dit agendapunt is nooit behandeld. De plannen zijn niet of nauwelijks gemaakt.

Kennis van de bestuurders

Kennis is een ruim begrip en heeft in deze duidelijk twee kanten. Aan de ene kant is kennis van het organiseren van voetbal van belang, maar waar het in dit onderzoek meer om gaat is de kennis van bestuurders ten aanzien van hun hoedanigheid als bestuurslid. Kennis van communicatiestructuren binnen een bestuur, kennis van vergaderconventies en kennis van de vrijwillige organisatie. Aan kennis van het organiseren van voetbal ontbreekt het de bestuursleden niet. Jarenlange ervaring in het bestuur of als speler van de club zorgen voor een brede kennis over wat er allemaal geregeld moet worden om mensen te kunnen laten voetballen. Kennis over vergaderconventies en communicatiestructuren ontbreekt bij velen. Een duidelijke, enigszins voorspelbare, tweedeling doet zich hier voor. De oudere eerste generatie bestuursleden ontbreekt het, naar eigen zeggen, aan kennis over deze onderwerpen. Zij zijn minder hoog of niet geschoold en niet op de hoogte van conventies en structuren. Het leiden van de vergaderingen en opstellen van reglementen laten zij dan ook graag over aan hun jongere collega's.

Uitwisseling van informatie

Om inzichtelijk te maken wat voor soort informatie langs welke communicatiekanalen en door welke communicatiestromen gaat is onderstaand schema 5 opgesteld. In het theoretisch kader staan de begrippen nader toegelicht, hier zijn de door de club gebruikte communicatiemiddelen onder gebracht.

	Persoonlijk	Schriftelijk	Digitaal
Taakinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Horizontaal* - mail	*Verticaal* - website
Beleidsinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Verticaal* - aankondiging ALV	Verticaal - website
P&O informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Horizontaal* - huishoudelijk regle-ment sportcomplex	*Verticaal* - website
Motiverende informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Verticaal* - nieuwjaarskaart	*Verticaal* - website - Facebook

Schema 5: Schematische weergave interne communicatie op basis van Koeleman (2008)

Taakinformatie gaat via horizontale lijnen. Dit heeft te maken met het feit dat de meeste bestuurders ook kaderleden zijn. Het zijn zelf trainers, scheidsrechters en organisatoren van bijvoorbeeld het toernooi of andere evenementen. Communicatiemiddelen in de vorm van taakgerichte formulieren zijn binnen de vereniging niet aanwezig, via het informele kanaal worden instructies en afspraken toegelicht en gemaakt. Veel wordt er besproken in de kantine en / of op het veld. De website bevat het trainingsschema voor de leden en het speelschema.

Beleidsinformatie is bij VVUA niet zozeer vastgelegd in documenten, maar zit nog in de hoofden van de bestuurders. Er wordt wel gesproken over het professionaliseren van de vereniging door het schriftelijk vastleggen van beleid, maar dit is tot op heden nog niet gebeurd. De bestuurders geven aan dat er weinig tijd is om beleidsplannen te creëren en ook niet iedereen ziet hier het nut van in. Aan het begin van het seizoen is er een opzet gemaakt tot een plan van aanpak, dit plan is niet afgemaakt. Tijdgebrek is hierin de grootste factor aldus de bestuurders. Persoonlijke communicatie over beleid komt mede door bovenstaande het meest voor. Over de visie en strategie van de vereniging wordt veelvuldig gesproken tijdens de vergaderingen, maar ook in het informele circuit. De schriftelijke communicatie die plaatsvindt ten aanzien van beleidsinformatie is erg beperkt, maar wordt toch meegenomen. De aankondiging van de ALV ging dit jaar op uitnodiging via de post.

P&O informatie is het soort informatie dat bij zo een kleine vereniging met een vrijwillig karakter niet veel aandacht behoeft, maar toch heel belangrijk kan zijn voor de motivatie en betrokkenheid van leden. Bij VVUA wordt hier weinig aandacht aan geschonken. Er is wel een huishoudelijk reglement, maar dat geldt voor het gehele sportterrein en gaat vooral in op afspraken tussen de verschillende voetbalverenigingen met betrekking tot kleedkamers en velden en is dus niet alleen van toepassing op VVUA. Informatie over de spelende leden is in zeer beperkte mate op de website te lezen en zo ook informatie over de bestuursleden. Dit heeft tot gevolg dat spelers niet weten wie er in het bestuur van de vereniging zitten. Zoals te lezen is in schema 5 is het enige verticale kanaal dat voor deze informatiestroom ingezet wordt de website.

Motiverende informatie is binnen een vereniging met een vrijwillig karakter onmisbaar. VVUA verspreid motiverende informatie voornamelijk via persoonlijke communicatie, aldus de bestuurders. Aan het eind van het jaar is er een Nieuwjaarsgroet verstuurd naar een deel van de leden om te laten zien dat de vereniging betrokken is bij haar leden en in de hoop deze betrokkenheid ook andersom terug te zien. Social media in de vorm van Facebook en Twitter zijn ingezet om deze informatie te verspreiden, maar worden weinig gebruikt door zowel de bestuursleden als de leden.

5.2.2 Communicatiemiddelen

In het kort worden hieronder de communicatiemiddelen van de vereniging besproken.

Mail

De mail wordt door bestuursleden ingezet om notulen en de agenda te verspreiden. Niet alle bestuursleden bekijken hun mail met regelmaat en dus is dit niet het meest efficiënte middel voor alle bestuursleden. Ook wordt de mail als middel ingezet om te communiceren met de spelende leden. Een aantal trainers mailt speeltijden en andere zaken naar hun spelers. Hier is alleen geen standaard format voor en het wordt aan de trainers overgelaten of hier gebruik van wordt gemaakt.

Website

De website van VVUA (zie figuur 2) is dit seizoen (2011-2012) vernieuwd. Het is een overzichtelijke website, maar bevat weinig informatie. Veel pagina’s zijn leeg en de informatie die gegeven wordt is beperkt. De teampagina’s zijn niet aangemaakt, of niet compleet. De navigatie en structuur laat zien dat er wel nagedacht is over de site en dat de intenties goed zijn, maar er is niemand die deze taak voor zijn rekening neemt en of neerlegt bij iemand anders. De bestuurders zien het belang van het hebben van een website wel in, maar maken niet optimaal gebruik van dit middel. Er ligt wel een plan om de website aan te pakken. Dit plan komt van de verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris. Op het moment van dit schrijven is het slechts een plan.

Figuur 2: Printscreen van de homepage van VVUA. Opgehaald op 10-08-2012 van www.ardahanspor.nl

Prikbord in de kantine

Het prikbord in de kantine bevat allerlei informatie (zie figuur 3). Deze informatie loopt uiteen van de standen van een aantal elftallen en de Turkse competitie tot sponsoracties en de uitslag van de Toto. De bedoeling van het prikbord is dat iedereen hier iets op kan hangen om zo bepaalde informatie bij andere leden onder de aandacht te brengen. Er wordt zowel Nederlands als Turks gebruikt in de communicatie, dit wordt veelal gedaan als ondersteuning voor de Turkse Nederlanders die niet goed of geen Nederlands kunnen lezen.

Figuur 3: Prikbord in de kantine van VVU Ardahanspor

Inschrijfformulier

Het inschrijfformulier is bedoeld voor nieuwe leden en is één van de weinige formulieren binnen de vereniging. Aankomende leden kunnen dit formulier downloaden via de site of ophalen bij de vereniging.

Facebook & Twitter

Facebook (zie figuur 4) is bedoeld voor zowel leden als niet leden. Hier kan men actuele zaken posten en informatie met elkaar uitwisselen. Af en toe wordt het middel gebruikt om bijvoorbeeld een evenement te promoten of om iemand te feliciteren, maar over het algemeen gebeurt er niet veel op deze pagina.

Figuur 4: Printscreen van de Facebookpage van VVUA: Opgehaald op 12-09-2012 van www.Facebook.com/pages/VVU-Ardahanspor/212335068789233

5.3 INTERCULTURELE COMMUNICATIE

Deze paragraaf gaat in op aspecten van cultuurverschillen die van invloed zijn op de communicatie binnen de vereniging. Besproken wordt welke aspecten dit zijn en in de vergelijkende casestudy wordt uiteengezet hoe en in welke mate dit een effect heeft op de doelen en de interne communicatie binnen de verenigingen.

5.3.1 Nationale cultuur

Al eerder in deze casus is vermeld dat het hebben van hechte familiebanden en het zijn van streekgenoten heeft geleidt tot de oprichting van de club. Zonder deze verbondenheid zou de club niet bestaan en zelfs geen kans van slagen hebben. Familie is erg belangrijk voor de Turkse

gemeenschap en ook zeker binnen de vereniging. Dat Turken een hoog eergevoel hebben blijkt uit de wijze waarop een aantal leden van het bestuur een succesvol VVUA definiëren. Een aantal bestuursleden vindt financiële middelen een graadmeter voor succes, waar anderen een positieve waardering van buitenaf zien als succesvol. Allen willen ze het respect van de buitenwereld dat ze, naar eigen zeggen, verdienen. (Met buitenwereld wordt hier de Utrechtse voetbalclubs en de Utrechtse gemeenschap bedoeld.)

Dat ze dit respect nu niet krijgen blijkt uit de slechte reputatie die de club heeft, aldus de bestuurders. Deze reputatie is in het verleden en ook dit seizoen nog opgebouwd door teams die ofwel uit de competitie zijn gezet ofwel voor opstootjes hebben gezorgd. Deze gebeurtenissen met als gevolg een slechte reputatie leidt bij de bestuurders tot gezichtsverlies. Zowel de jonge als de oude leden schamen zich voor het feit dat de reputatie is zoals hij is. Pinto (2004) zegt hierover dat gezichtsverlies zich met name voordoet binnen de 'in-group' en dat het oordeel van iemand binnen de 'in-group' zwaarder wordt opgevat dan het oordeel van iemand van de 'out-group'. De 'in-group' bij VVUA zijn onder andere de eerder besproken familieleden en streekgenoten. Volgens de bestuursleden is het met name ook de 'out-group' van wie zij het oordeel belangrijk vinden. De geïnterviewden geven ook aan dat zij waarde hechten aan oordelen van anderen, maar dit zijn niet zozeer alleen leden van de 'in-group'. De meeste leden vinden het juist ook storend dat de beeldvorming van de 'out-group' negatief is. Dit heeft er mee te maken dat, volgens één van de geïnterviewden VVUA representatief is voor de groep: Turken in Nederland.

5.3.2 Sociale identiteit

Mensen die zich op of rondom het voetbalveld begeven hebben over het algemeen een gezamenlijke grond waarop ze met elkaar omgaan, namelijk: voetbal. Bij VVUA geldt dit ook voor veel mensen, maar er is ook een groot gedeelte dat niet uit liefde voor het voetbal alleen aanwezig is bij de club. Uit de observaties blijkt dat de sfeer in de kantine meer weg heeft van een Turks koffiehuis dan van een voetbalkantine. Dit oordeel is gebaseerd op eigen interpretatie en vergelijking met andere voetbalkantines in Utrecht. De geïnterviewde bestuursleden beamen deze observatie. Veel mannen komen hier in eerste instantie niet voor het voetbal, maar voor het samen zijn met andere leden van deze gemeenschap. Men speelt spelletjes, drinkt Turkse thee en kijkt naar voetbal, voornamelijk Turkse competitie. Deze mannen zijn over het algemeen niet-spelende leden en eerste generatie Turken. De tweede en derde generatie Turken beweegt zich ook binnen de club, maar bij deze groepen lijkt voetbal de belangrijkste motivatie te zijn. Bovenstaande situatie heeft mogelijk te maken met de sociale identiteit van de spelers en niet-spelers binnen de vereniging. Voor de eerste generatie Turken bij VVUA is voor het grootste gedeelte het zijn van een voetballer en/of supporter van de club low density (Agar, 1996) (Zie §2.3.4) en is de gezamenlijke grond waarop deze mannen met elkaar om gaan het zijn van een Nederlandse Turk al dan niet uit de provincie Ardahanspor. De sociale identiteit van Nederlandse Turk kan worden bestempeld als high density. (Ibid. 233) Deze mannen zijn bij VVUA in eerste instantie Nederlandse Turk en dan voetballer. De tweede en derde generatie

Turken bij VVUA zijn in eerste instantie voetballer en dan Turk. Voetbal is voor hen meer high density dan voor de eerste generatie Turken binnen VVUA.

5.3.3 Autochtone team binnen de vereniging

Wat het meest opvalt wanneer je als buitenstaander bij VVUA komt is allereerst het feit dat de meeste leden Nederlands Turks zijn, maar ook vooral dat er één team is dat hiervan afwijkt. Dit is het team met de overwegend autochtone mannen die de aanleiding vormen voor dit onderzoek. Door de komst van dit team is er binnen de vereniging het één en ander veranderd, althans zo wordt er over gesproken. Bij de bespreking van de rol van de verenigingsmanager binnen de club werd al even stil gestaan bij de verschuiving in taal. De komst van dit autochtone elftal heeft hier ook aan bijgedragen. De bewustwording van de aanwezigheid van niet Turks sprekende leden, met name door de bestuursleden, heeft ervoor gezorgd dat er binnen de bestuurskamer minder Turks gesproken wordt. Volgens een aantal bestuurders geldt dit niet alleen binnen de bestuurskamer, maar geldt dit voor de gehele vereniging. De observaties en de interviews wijzen echter uit dat er inderdaad ook Nederlands gesproken wordt in de kantine, maar dat dit vrijwel alleen gebeurd in de aanwezigheid van autochtone leden en alleen wanneer er direct tegen hun gepraat wordt. Dit neemt niet weg dat zowel de bestuursleden als de (niet)spelende leden zich, naar eigen zeggen, meer bewust zijn van hun taalgebruik.

Door de komst van dit team is er een verandering gekomen in de sociale orde. Voorheen was de vereniging overwegend Turks en nu met het toelaten van dit team is dit niet langer het geval. VVUA laat hiermee zien dat zij toegankelijk is voor andere culturen. Voorheen werd dit ook gepredikt, maar uit de interviews blijkt dat daar geen moeite voor werd gedaan en dus dat buitenstaanders hier wellicht een ander beeld van hadden. Met het veranderen van de sociale orde is de culturele orde ook veranderd. Een goed voorbeeld hiervan is het stemrecht van de leden en de deelname aan de ALV. Alleen de donateurs hebben maken deel uit van de ALV. Om de club zoveel mogelijk in handen te houden van mensen afkomstig uit de streek Ardahan is hier in 1996 voor gekozen. Met deze uitzonderlijke regel in het huishoudelijk reglement ben je als vereniging weinig toegankelijk voor leden die niet uit deze streek komen. De discussie die nu gaande is binnen het bestuur om alle leden stemrecht te geven is een gevolg van een verandering in de culturele orde.

6. KORTE CASESTUDIES

Na een uitgebreide beschrijving van de casestudy van VVUA volgen nu drie korte cases van de overige onderzochte verenigingen. Dit zijn achtereenvolgend: VV Odysseus '91; VV DSO/Ultrajectum en VV Odin.

6.1 Korte casebeschrijving Utrechtse Studentenvereniging VV Odysseus '91 als eliteclub

Utrechtse Studenten Voetbal Vereniging Odysseus '91, hierna te noemen VV Odysseus, is in 1991 opgericht door toenmalige studenten van de Universiteit Utrecht. De Universiteit Utrecht kent al decennia lang het studentensportcentrum Olympos. Dat is gevestigd op de Uithof. Binnen dit centrum hebben studenten in het verleden de ruimte gekregen om eigen sportverenigingen op te zetten. Een vereniging die je als student helemaal zelf moet besturen, maar waarbij de accommodatie door Olympos gefaciliteerd wordt. Velden, zalen en de kantine (sportcafé) worden, tegen vergoeding, ter beschikking gesteld door Olympos.

VV Odysseus bestaat louter uit (oud)studenten. Studenten die behoren tot de categorie: 'studenten van instellingen voor Hoger Onderwijs' mogen zich inschrijven bij Olympos en dus ook bij VV Odysseus. De regel bij de vereniging is dat 80% van de leden moet studeren, de overige 20% mag afgestudeerd zijn. Momenteel telt VV Odysseus 480 leden, dit is het absolute maximum. Uitbreiding is niet mogelijk vanwege het tekort aan velden vanuit VV Olympos. Er zijn wel meer studenten die zich willen inschrijven bij de vereniging, maar deze worden vooralsnog op de wachtlijst geplaatst. Deze wachtlijst telt zo'n 180 studenten.

VV Odysseus heeft een zaterdag en een zondagafdeling. Omdat het uit vrijwel alleen maar studenten bestaat heeft het logischerwijs geen jeugdafdeling. De 480 leden zijn opgedeeld in 13 herenteams en 9 damesteams. Het eerste van de heren is dit jaar gedegradeerd naar de 3^{e} klasse en het eerste van de dames speelt hoofdklasse.

6.1.1 Strategie

VV Odysseus is in Utrecht de enige officiële studentenvoetbalvereniging. Er bestaan andere verenigingen die in verhouding veel studenten leden tellen, zoals VV Majella en Kampong, maar VV Odysseus is hierin de grootste. Dat het een studentenvereniging is, is ook duidelijk terug te zien binnen de vereniging. Niet alleen vanwege het studentikoze karakter, maar ook zeker vanwege de strategie en structuur van de vereniging. Verder op in dit hoofdstuk kom ik hier op terug.

De belangrijkste doelstelling die de vereniging zicht zelf heeft gesteld is: "*De gezelligste prestatiegerichte studentenvoetbalvereniging van Utrecht te zijn.*" (Huishoudelijk reglement USVV Odysseus '91, juli 2011) Deze lange termijn doelstelling geldt volgens de geïnterviewde bestuurders al jaren en is ook echt het streven. Het vinden van de balans tussen prestatiegericht zijn en het gezellig maken is volgens hen niet altijd even gemakkelijk. De eerste elftallen spelen op vrij hoog niveau, vooral de dames en dus moet alles goed voor hun geregeld worden. Dat er meer tijd en geld naar deze teams gaat wordt volgens de bestuurders niet door elk lid gewaardeerd en dus moet hier rekening mee gehouden worden. Aan het begin van elk seizoen wordt door het nieuwe bestuur een jaarplan opgesteld waar voor dit seizoen de volgende doelstelling in opgenomen zijn:

- VV Odysseus '91 financieel gezond houden ten tijden van bezuinigingen van Olympos.
- Investeren in en professionaliseren van het technisch kader.
- Belangen van VV Odysseus betreffende de veldenverplaatsing zo goed mogelijk behartigen.
- Uniformiteit, betrokkenheid en gezelligheid waarborgen.

6.1.2 Structuur

Ook VV Odysseus kent net als VVUA een adhocratische structuur. De vereniging wordt gekenmerkt door het innovatieve en creatieve vermogen van de bestuurders en de communicatie zowel binnen het bestuur als de vereniging in het geheel is informeel van aard. Er is echter wel een duidelijke hiërarchische structuur aanwezig waardoor het zijn van een pure adhocratie niet mogelijk is. Wat hiërarchie en professionalisering betreft heeft de vereniging ook overeenkomsten met de divisiestructuur. De vereniging kent namelijk een vijftal commissies die los van het bestuur opereren. De commissies worden wel aangestuurd door de leden van het uitvoerend bestuur, maar bepalen zelf hoe de commissie vorm krijgt. De commissies zijn: technische commissie; commissie advies; kas commissie; sponsorcommissies; gezelligheidscommissie en de websitecommissies.

Elk nieuw bestuur mag zelf bepalen welke commissies er nodig zijn voor dat jaar. Dit verschilt dus ook per jaar. VV Odysseus heeft voornamelijk door het vaak wisselen van bestuursleden een zeer professionele organisatie zo beweren de geïnterviewde bestuurders. Dit lijkt tegenstrijdig, maar door de motivatie en de inzet van de bestuursleden wordt deze professionaliteit bewaakt.

Bestuur

Het bestuur van VV Odysseus bestaat uit acht leden. Vier mannen en vier vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de bestuurders is 22 jaar. Elk jaar, voorafgaand aan het nieuwe voetbalseizoen krijgt de vereniging een nieuw bestuur. Dit is zo in de statuten vastgelegd en hier is voor gekozen om op deze manier een gemotiveerd en fris bestuur te hebben. Als lid van de vereniging kan je jezelf verkiesbaar stellen als bestuurslid. Aan het einde van het seizoen, in juli, wordt het nieuwe bestuur door het huidige bestuur en de ALV gekozen. Het bestuur van VV Odysseus bestaat uit een dagelijks en een uitvoerend bestuur. De verplichte rollen van voorzitter, penningmeester en secretaris maken deel uit van het dagelijks bestuur. Daar aan is toegevoegd de commissaris beleid. Het uitvoerend bestuur bestaat uit: commissaris intern, commissaris extern, wedstrijdsecretaris heren, wedstrijdsecretaris dames.

Leden

Alle leden zijn lid van de Algemene Leden Vergadering. Deze ALV vindt drie keer per jaar plaats. Aan het begin van het seizoen, rond de jaarwisseling en aan het eind van het seizoen. Van de 480 leden van de vereniging is zo'n 40% vrouw en 60% man. Volgens de geïnterviewde bestuurders is slechts 1% a 2% van de leden allochtoon.

Uitvoerende vrijwilligers

Binnen de club zijn er volgens de bestuurders duidelijk verschillen in betrokkenheid. Er is, naar eigen zeggen, een harde kern aanwezig die zich inzet voor de vereniging en ook bij alle activiteiten aanwezig is. Dit zijn zo'n 80 leden. Deze leden maken over het algemeen ook deel uit van de commissies. De overige leden zijn minder betrokken en vinden blijkbaar het voetbal belangrijker dan de gezelligheid.

De vrijwilligers die hun steentje bijdragen binnen de vereniging zijn over het algemeen de leden van het bestuur en van de commissies. Om er voor te zorgen dat iedereen zijn steentje bijdraagt heeft het bestuur besloten een schema op te stellen waarin staat dat elk team scheidsrechters moet regelen voor wedstrijden van andere teams. Op deze manier is elk lid een keer aan de beurt om een wedstrijd te fluiten. Wanneer je niet komt opdagen krijg je als team een boete. De trainers van zowel dames 1 als heren 1 worden betaald voor hun diensten. Dit heeft er mee te maken dat de vereniging goede prestaties wil (blijven) leveren. De overige teams regelen zelf een trainer.

6.2 Interne communicatie

Binnen de vereniging spreekt elk lid Nederlands. Ook in het sportcafé, dat gedeeld wordt met andere verenigingen van Olympos, wordt Nederlands gesproken. De communicatie-uitingen en middelen zijn allemaal in het Nederlands.

6.2.1 Overlegstructuur

De communicatielijnen binnen het dagelijks en uitvoerend bestuur zijn voornamelijk horizontaal. Er is binnen het bestuur wel een bepaalde hiërarchie op papier, maar in de praktijk kiezen de bestuurders ervoor om deze hiërarchie niet te veel te laten gelden. De hoge frequentie van vergaderingen zorgt er voor dat zaken goed op elkaar zijn afgestemd en deze vorm van communicatie geen problemen oplevert. Het dagelijks bestuur vergadert één keer per week en het uitvoerend bestuur sluit zich daar eens in de twee weken bij aan. Volgens de bestuurders is de communicatie heel persoonlijk en informeel. De leden kennen elkaar goed en liggen op één lijn. Wat, naar eigen zeggen, een groot voordeel is, is dat de bestuursleden allemaal maar één jaar zitten en er hierdoor weinig tot geen sprake is van groepjesvorming en/of leden die hun eigen belangen voor op stellen. Dit zorgt voor een prettige sfeer en goede communicatie.

De communicatie vanuit het bestuur naar de commissies en leden is verticaal van aard. Dit zijn voornamelijk mededelingen die het bestuur doet naar haar leden. Deze kunnen onder andere gaan over wie welke taken moet uitvoeren, over beleidsplannen die zijn gemaakt en over wanneer er een activiteit plaatsvindt. Individuele feedback vanuit de leden naar het bestuur komt vrijwel niet voor. De ALV biedt hier gelegenheid voor, maar deze wordt door slechts een select gezelschap bijgewoond. Volgens de bestuurders worden de leden heel goed op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen van de vereniging. Dit gebeurt met name schriftelijk en digitaal. De reden dat het bestuur haar leden zo vaak en goed mogelijk wil informeren is om negatieve geluiden te voorkomen. Wanneer er bijvoorbeeld, door wat voor reden dan ook, een team later moet spelen dan normaal wordt er door het bestuur duidelijk uitgelegd waarom dat is in de hoop op begrip. Dat de leden niet altijd begrip op kunnen brengen, valt het bestuur dan niet te verwijten.

Een geschreven communicatiebeleid is net als bij vele verenigingen niet aanwezig. Wat wel aanwezig is bij Odysseus zijn beleidsplannen. Deze zijn allemaal terug te vinden op de website. Dit zijn onder andere jaarplannen die aan het begin van elk seizoen opgesteld worden door het nieuwe bestuur. De artikelen en bepalingen die hier in vermeld zijn worden grotendeels overgenomen van eerdere plannen. Er bestaat ook een huishoudelijk reglement waar in staat hoe men zich dient te gedragen binnen de club en wat de consequenties zijn wanneer dit niet gebeurt.

	Persoonlijk	Schriftelijk	Digitaal
Taakinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Horizontaal* - mail	*Verticaal* - website
Beleidsinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Verticaal* - clubblad - nieuwsbrief	Verticaal - website - clubblad - nieuwsbrief
P&O informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Horizontaal/verticaal* - beleidsplannen *Verticaal* - nieuwsbrief - clubblad	*Verticaal* - website - clubblad - nieuwsbrief
Motiverende informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Verticaal* - kerstkaart - clubblad	*Verticaal* - website - Facebook - nieuwsbrief - clubblad

Schema 6: Schematische weergave interne communicatie op basis van Koeleman (2008)

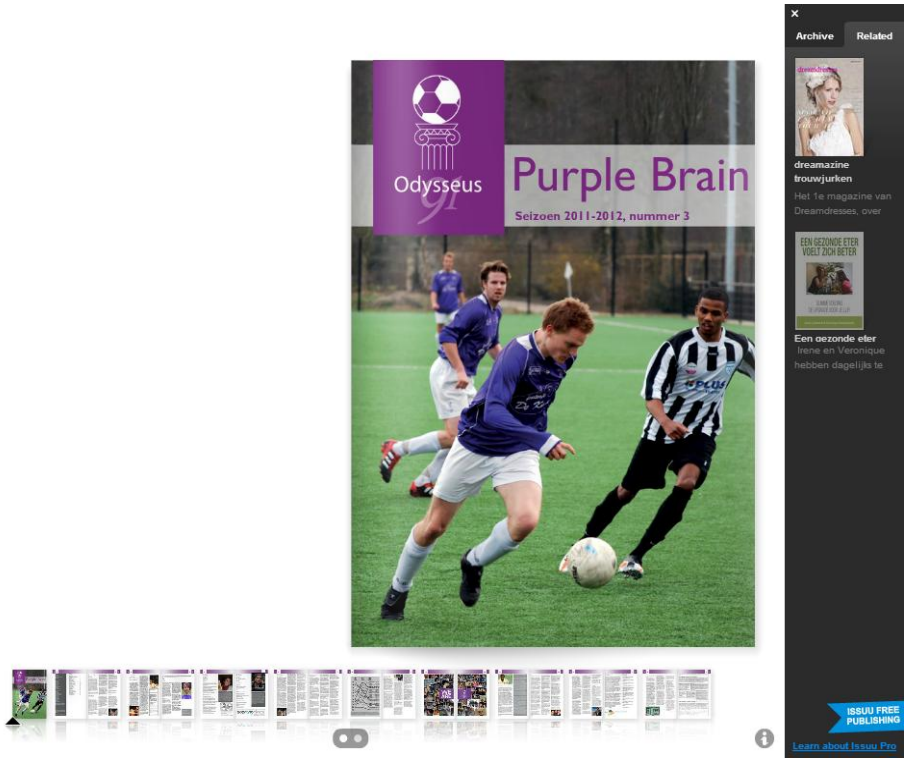
Kennis van bestuurders

De bestuurders van VV Odysseus zijn allemaal studenten aan de Hogeschool of Universiteit die over, naar eigen zeggen, voldoende kennis beschikken wat betreft communicatiestructuren binnen een bestuur en de daarbij behorende vergaderconventies. De bestuurders zitten een jaar en doen dit omdat ze hun steentje bij willen dragen aan het succes van de vereniging, maar ook omdat het goed staat op hun CV en omdat ze veel leren van dat jaar. Kennis van het organiseren van voetbal hadden de leden voor dit jaar nauwelijks.

6.2.2 Communicatiemiddelen

Clubblad

Het clubblad van VV Odysseus komt vier keer per jaar uit en wordt verspreid onder alle leden van de vereniging. In dit blad, de ‘Purple Brain’, staan allerlei zaken variërend van korte interviews met leden tot beleidsinformatie over het komende seizoen. Het blad wordt via de mail verstuurd en is te downloaden op de website.



Figuur 5: Clubblad ‘Purple Brain’

Nieuwsbrief

De nieuwsbrief komt één keer per twee weken uit en wordt via de mail verspreid onder alle leden, ook is de nieuwsbrief te downloaden op de website. In de nieuwsbrief staan actuele zaken en weetjes over de leden en de teams. De gewonnen en verloren wedstrijden worden kort besproken en wanneer er ander nieuws is over bijvoorbeeld de velden of bericht van de KNVB dan wordt dat hier ook in vermeld.

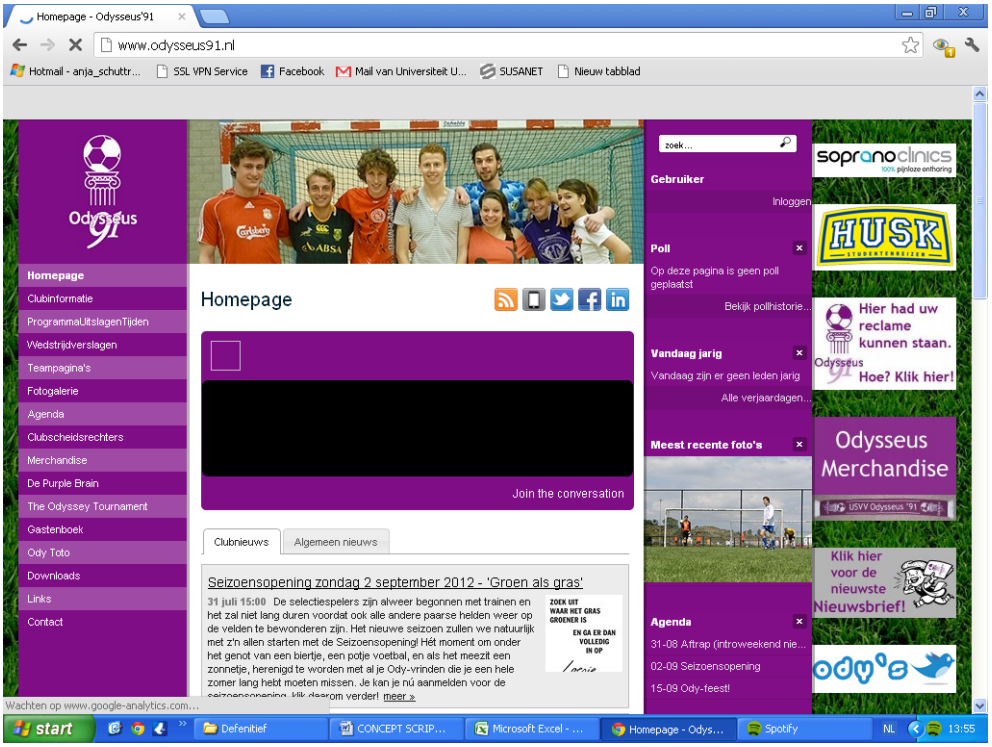
Kerstkaart

Aan het einde van het jaar met Kerst worden alle leden bedankt voor hun deelname binnen de vereniging middels een kerstkaart. Deze boodschap wordt met de hand geschreven en langs de deuren gebracht door de bestuursleden.

Website

De website wordt onderhouden door de website commissie. De website bevat onder andere: wedstrijd verslagen, notulen van vergaderingen, beleidsplannen, de nieuwsbrieven en clubbladen van de afgelopen seizoenen, teampagina’s, een agenda, foto’s en een gastenboek. De website is volgens de bestuursleden het meest succesvolle communicatiemiddel aangezien alle leden over een computer en internet beschikken. Interactief is het ook omdat leden hier posts kunnen plaatsen in het gasten boek en via Twitter of Facebook reacties kunnen plaatsen. Wat de website zo interessant maakt is de informatie over de leden.

Elke dag kan je zien wie er jarig zijn en elk lid heeft een eigen pagina waarop omschreven wordt wat voor soort speler hij of zij is en hoeveel doelpunten en/of kaarten hij heeft binnengesleept.



Figuur 6: Printscreen website Odysseus. Opgehaald op20-08-2012 van: http://www.odysseus91.nl/

Mail

De mail wordt bij VV Odysseus gebruikt om nieuwsbrieven en/of uitnodigingen voor activiteiten of de ALV door te sturen. De enige andere keer dat de mail wordt gebruikt is wanneer leden op de hoogte moeten worden gesteld van iets dringends. Bijvoorbeeld toen er een veld plotseling niet meer beschikbaar was voor de zaterdag en er teams op een ander tijdstip moesten spelen.

Facebook

VV Odysseus heeft een Facebook pagina waar iedereen, mits je lid bent/was van de vereniging, lid van kan worden. Hier worden nieuwtjes op gepost, maar ook uitnodigingen voor bijvoorbeeld de ALV. De Facebook pagina is in het beheer van de websitecommissie en het bestuur. Elke dag worden er nieuwe meldingen gepost.

Twitter

Twitter wordt niet echt gebruikt als middel om mensen te informeren over de club, maar heeft een amusement functie. Facebook heeft ook een amusement functie, maar dan in mindere mate. Waar op Facebook ook nog wel uitnodigingen worden gepost, wordt Twitter alleen gebruikt om grappige weetjes te posten o.i.d. Twitter wordt door VV Odysseus meer gebruikt omdat het er is en iedereen het gebruikt dan om een boodschap over te brengen.

6.3 Korte casebeschrijving VV DSO/Ultrajectum als gemengde vereniging

De voetbal vereniging VV DSO/Ultrajectum bestaat sinds 1934 en is gevestigd in de Utrechtse wijk Overvecht. Het is een kleine tot middelgrote club die ooit is opgericht door een stel vrienden en collega's. Momenteel telt de club elf jeugdteams en vier seniorenteams. Er voetballen bij de vereniging geen vrouwen. VV DSO/Ultrajectum is zowel een zaterdag als een zondag vereniging. De jeugd speelt op zaterdag net als één seniorenteam, de drie andere seniorenteams spelen op zondag. Naast de seniorenteams bestaat er ook nog een veteranenteam dat een aantal jaar gelden bij VV DSO/Ultrajectum is gaan voetballen. Dit team speelde oorspronkelijk bij de Utrechtse Boys, maar met het verdwijnen van die club in 2004 is er één team bij VV DSO/Ultrajectum gaan spelen.

6.3.1 Strategie

VV DSO/Ultrajectum is, zoals eerder vastgesteld, een gemengde vereniging. Een vereniging die in de laatste jaren qua kleur erg veranderd is. De wijk Overvecht wordt steeds meer een 'zwarte wijk' en dat is ook te merken bij de vereniging. Er is geprobeerd de strategie van de club hier ook op aan te passen, maar erg succesvol is dat tot op heden nog niet geweest. Momenteel wordt er vrij weinig aan gedaan. De belangrijkste doelstelling die de club zichzelf heeft gesteld is om de vereniging financieel beter op orde te brengen. De club heeft de laatste jaren alleen maar verlies gedraaid en het afgelopen seizoen is er geprobeerd hier verandering in aan te brengen. Mede door wisselingen in het bestuur en tegenvallende sponsoren is dit niet gelukt. Een doel dat niet zozeer als doel wordt genoemd, maar wel blijkt uit de interviews is dat de vereniging een grotere betrokkenheid wil van de leden en ouders van de leden.

6.3.2 Structuur

VV DSO/Ultrajectum is een goed voorbeeld van een adhocratie. Het is een platte vereniging. Het bestuur staat in hiërarchie wel boven de leden, maar hier valt in de praktijk niks van te merken. De bestuursleden zijn allemaal actief binnen de club als kaderleden. Mede hierdoor is communicatie via hiërarchische lijnen niet aan de orde.

Bestuur

Het bestuur van VV DSO/Ultrajectum bestaat uit vijf mannen. Dit zijn autochtone Nederlandse mannen van gemiddeld 50 jaar. Het bestuur is dit seizoen veranderd van samenstelling omdat de voorzitter en

de penningmeester opstapten wegens andere verplichtingen. Deze twee plekken zijn snel overgenomen door twee andere leden van de club. Het bestuur van VV DSO/Ultrajectum bestaat uit de volgende functies; voorzitter, penningmeester, secretaris, voorzitter jeugdcommissie, lid algemene zaken. Eén keer in de vijf á zes weken komen de bestuurders op de club bij elkaar om te vergaderen. De vergadering duurt maximaal 3,5 uur en vindt plaats in de avond.

Leden

Van de ongeveer 270 leden is 100% man en ongeveer 80% allochtoon. De jeugdelftallen bestaan uit voornamelijk Marokkaans Nederlandse jongens. Eén keer per jaar is er een ALV. Deze wordt slechts bijgewoond door ongeveer 20 leden.

Uitvoerende vrijwilligers

VV DSO/Ultrajectum is een kleine vereniging met relatief weinig vrijwilligers. Er bestaat een kern van ongeveer 20 leden die vaak op de club aanwezig is en helpt waar nodig. Dit zijn de bestuursleden hun vrienden en directe kennissen. De club heeft er moeite mee om vrijwilligers te vinden. De betrokkenheid van vooral de ouders van de leden is zorgelijk. Ouders zijn nodig om hun kinderen naar wedstrijden te rijden en begeleiden, maar dat komt binnen de club zelden voor. Veel van dit soort taken wordt overgelaten aan de bestuurders of de vaste vrijwilligers.

6.4 Interne communicatie

VV DSO/Ultrajectum is een gefuseerde vereniging. Tot een aantal jaar geleden werd er uitsluitend Nederlands gesproken. De club is gevestigd in de Utrechtse wijk Overvecht. De wijk is de laatste jaren aan het verkleuren. Steeds meer Nederlandse Marokkanen en Nederlandse Turken verhuizen naar deze wijk. Dit is ook te merken bij de vereniging, voornamelijk in de jeugdelftallen. Er is volgens de bestuurders een verschil in de taal die de kinderen onderling met elkaar spreken. De pupillen spreken Nederlands met elkaar terwijl de wat oudere jongens in de B, de A en de senioren elftallen het Nederlands afwisselen met Marokkaans of Turks. Volgens de bestuurders spreken de ouders van de kinderen overwegend Marokkaans of Turks.

De bestuurders zijn allen Nederlands en spreken geen Arabisch, Berbers of Turks. Alle communicatie van uit het bestuur gaat dan ook in het Nederlands. Ook de communicatiemiddelen die worden ingezet zijn in het Nederlands. De uitvoerende vrijwilligers zijn ook allemaal Nederlands en spreken geen van allen een andere taal.

6.4.1 Overlegstructuur

De bestuursvergadering is bij VV DSO/Ultrajectum één keer in de vijf weken. De datum voor de vergadering wordt aan het eind van elke bijeenkomst gepland. De vergadering duurt over het algemeen 3,5 uur. De agenda wordt opgesteld door de secretaris en tijdens de vergadering kunnen de leden punten aandragen die ze willen bespreken. Bij VV DSO/Ultrajectum kennen ze twee

commissies, namelijk de toernooicommissie en de evenementencommissie. Deze commissies worden bezet door de eerder genoemde uitvoerende vrijwilligers.

Kennis van bestuurders

Naar eigen zeggen hebben de bestuurders meer kennis omtrent het organiseren van voetbal dan over communicatiestructuren en vergaderconventies. Het vergaderen gaat volgens een vast patroon met vaste punten en één keer in de vijf weken is volgens de bestuurders meer dan genoeg. De communicatie tussen de bestuurders en met name de ouders van de jeugd verloopt moeizaam. De ouders zijn niet betrokken bij de club en de bestuurders storen zich hier aan.

Uitwisseling informatie

	Persoonlijk	Schriftelijk	Digitaal
Taakinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Horizontaal* - mail	*Verticaal* - website
Beleidsinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Verticaal* - nieuwsbrief	Verticaal - website - nieuwsbrief
P&O informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV	*Verticaal* - nieuwsbrief	*Verticaal* - website - nieuwsbrief
Motiverende informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Verticaal*	*Verticaal* - website - Facebook - nieuwsbrief

Schema 7: Schematische weergave interne communicatie op basis van Koeleman (2008)

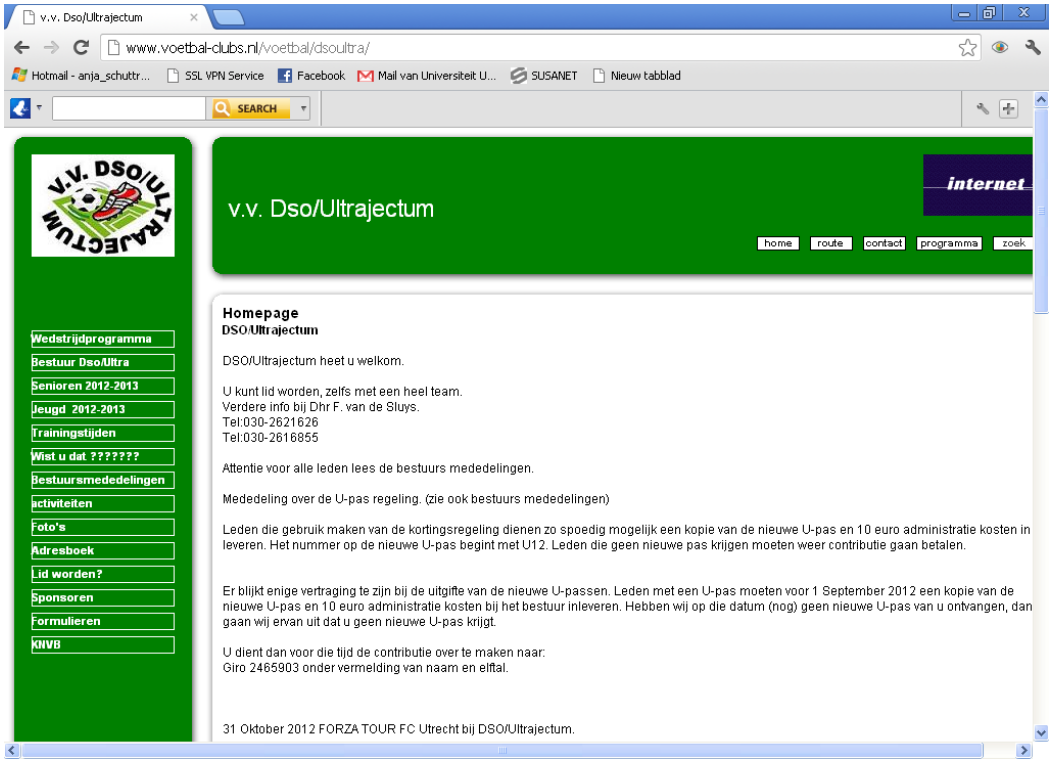
6.4.2 Communicatiemiddelen

Nieuwsbrief

Eén keer in de twee weken brengt het bestuur een nieuwsbrief uit. Hier staat algemene informatie in over gespeelde wedstrijden en mededelingen. De meeste nadruk in de brief ligt op het programma van de teams en de activiteiten die de club organiseert. Denk hierbij aan dart of spelletjesavonden en één keer per jaar is er een toernooi. De nieuwsbrief wordt verspreid in de kantine en via de website.

Website

De website van VV DSO/Ultrajectum is gemaakt en wordt bijgehouden door één van de bestuursleden van de club. De website wordt regelmatig geüpdate en wordt volgens de bestuurders regelmatig bezocht. Op de website is het trainingsschema te bekijken, wedstrijdverslagen, teamsamenstellingen, bestuursmededelingen en foto's van toernooien en evenementen. De bestuursmededelingen worden naast een vermelding op de website niet verder verspreid. Er wordt dus van uit gegaan door het bestuur dat iedereen die lid is van de club beschikking heeft tot internet en Nederlands kan lezen.



Figuur 7: Printscreen website VV Dso/ultrajectum. Opgehaald op 25-09-2012 van: http://www.voetbal-clubs.nl/voetbal/dsoultra/

Mail

De mail wordt beperkt gebruikt bij VV DSO/Ultrajectum. De bestuursleden mailen onderling wel, maar met de spelende leden wordt niet of nauwelijks via de mail gecommuniceerd.

Facebook

VV DSO/Ultrajectum heeft wel een Facebook pagina aangemaakt, maar deze wordt niet bijgehouden en ook niet bekeken. Op de pagina staat in het kort verteld dat DSO/Ultrajectum een voetbalclub in Utrecht is en een link naar de website.

6.5 Korte casebeschrijving VV Odin als Volksclub

VV Odin is een echte volksclub. De club is opgericht aan het begin van de Tweede Wereld Oorlog in 1940 door jonge mannen die weigerden om te gaan werken in Duitsland en dus ondergedoken zaten. Wanneer de kust veilig was gingen ze samen voetballen en zo is de club ontstaan. De afkorting Odin staat dan ook voor Onder Duikers In Nood. VV Odin telt 120 leden. Deze leden zijn onderverdeeld in zeven senioren teams, waarvan één vrouwenelftal. De club heeft geen selectie. Hier is naar eigen zeggen voor gekozen omdat je dan eigenlijk meer dan één keer per week moet trainen en de club professioneler moet worden dan zij nu is. De club heeft ook geen jeugdelftal. De reden hiervoor is dat er te weinig aanmeldingen voor zijn.

Het sportpark waar VV Odin op voetbalt, ligt in Utrecht Oost vlak naast het FC Utrecht station: de Galgenwaard. Het sportpark wordt ook gebruikt door VV Sterrenwijkers, eveneens een volksclub.

6.5.1 Strategie

De strategie van de club is naar eigen zeggen om het elk lid zo aangenaam, sportief en gezellig mogelijk te maken. De faciliteiten om te kunnen voetballen worden geboden. Daarnaast vindt men het bij de club erg belangrijk om samen een biertje te drinken in de kantine. Het is een kleine vereniging, waar de meesten elkaar kennen en vrienden van elkaar zijn.

6.5.2 Structuur

VV Odin is een kleine en ook een platte vereniging zonder veel hiërarchie. De bestuursleden zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de club, maar daarnaast zijn er voldoende vrijwilligers die hun steentje bijdragen. Een groot voordeel is dat alle leden volwassenen zijn die ook goed in staat zijn om een bijdrage te leveren. Er wordt van de leden gevraagd of zij bardiensten willen draaien, wedstrijden willen fluiten of vlaggen of andere werkzaamheden willen verrichten binnen de vereniging. VV Odin heeft, naar eigen zeggen, niet veel moeite met het vinden van voldoende vrijwilligers.

Bestuur

Het bestuur van VV Odin bestaat uit zes leden waarvan twee vrouwen en vier mannen. De leden zijn rond de 30 jaar oud, met uitzondering van de voorzitter, hij is 50. Alle leden zijn autochtone Nederlanders. Het bestuur vergadert één keer per maand over de gang van zaken binnen de club. Er wordt vooraf geen agenda opgesteld. Er wordt wel genotuleerd. De notulen worden als leidraad genomen voor de volgende vergadering.

Leden

VV Odin bestaat uit ongeveer120 leden. Deze leden zijn allen volwassen en zijn ongeveer tussen de 25 en 50 jaar oud. Meer dan 95% van de leden is autochtoon. Eén keer per jaar is een ALV. Hier wordt weinig aandacht aan besteed door het bestuur en er komen weinig leden op af. Volgens de bestuurders worden de leden altijd bij de club betrokkenen en is er daardoor geen behoefte aan een ALV.

Uitvoerende vrijwilligers

VV Odin heeft een vaste groep vrijwilligers. Dit zijn zowel spelende als niet spelende leden. Een groep mensen die zeker twee keer per week op de club zijn en de dagelijkse taken op zich nemen. Zoals eerder al vermeld zijn veel van de leden vrienden van elkaar en is VV Odin een soort van ontmoetingsplek. Wanneer er een toernooi of feest georganiseerd moet worden komen de bestuursleden wel eens handen te kort.

6.6 Interne communicatie

De taal die gesproken wordt op de vereniging is Nederlands. Alle leden beheersen het Nederlands goed. De vereniging ligt in een echte Utrechtse Volksbuurt, Sterrenwijk, vandaar het duidelijk hoorbare Utrechtse taalvariëteit van de bestuursleden. Opvallend is dat er een ongeschreven regel bestaat bij de club dat er uitsluitend Nederlands gepraat mag worden. Wanneer je Nederlands kan spreken, moet je Nederlands spreken. Een voorbeeld dat gegeven werd is dat twee jongens van Antiliaanse afkomst met elkaar in de kleedkamer wel eens Papiamento spraken. Het spreken van de eigen taal werd door de bestuurders en andere leden van de vereniging als niet gewenst ervaren.

6.6.1 Overlegstructuur

De bestuursvergadering bij VV Odin is één keer per maand. Deze vergadering is aan het begin van elke maand en duurt ongeveer twee uur. Naar eigen zeggen is deze vergadering vrij informeel van aard. De zaken die besproken moeten worden komen uiteraard aan bod, maar daarnaast is het vooral een gezellige avond. Bij VV Odin werken ze niet met commissies, althans niet met de officiële benaming hiervoor. Er wordt wel een team van vrijwilligers aangesteld voor bijvoorbeeld het organiseren van het openingsfeest van het seizoen. Het zijn toch veelal de bestuursleden die alles regelen.

Kennis van bestuurders

Net als bij VV DSO/Ultrajectum hebben de bestuurders meer kennis omtrent het organiseren van voetbal dan over communicatiestructuren en vergaderconventies. Het vergaderen gaat volgens een vast patroon met vaste punten en één keer per maand is volgens de bestuurders meer dan genoeg.

Uitwisseling informatie

	Persoonlijk	Schriftelijk	Digitaal
Taakinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon	*Horizontaal* - mail	*Verticaal* - website
Beleidsinformatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV		Verticaal - website
P&O informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV		*Verticaal* - website
Motiverende informatie	*Horizontaal* - bestuursvergadering *Verticaal* - ALV *Informeel / verticaal* - kantine / veld / telefoon		*Verticaal* - website - Facebook

Schema 8: Schematisch overzicht interne communicatie op basis van Koeleman (2008)

6.6.2 Communicatiemiddelen

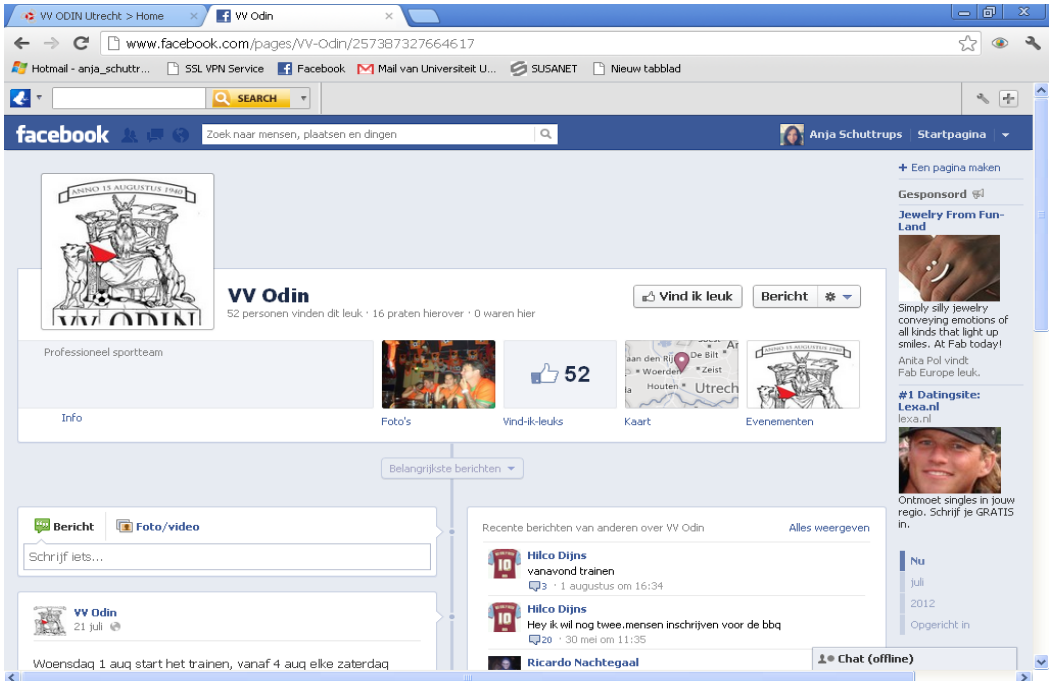
Website

De website van VV Odin is gemaakt en wordt bijgehouden door een uitvoerende vrijwilliger die niet in het bestuur zit. De website wordt bij VV Odin niet alleen ingezet om algemene informatie te geven over de club, maar ook om leden er op attent te maken dat ze bijvoorbeeld hun spelerspas moeten inleveren. De site wordt gebruikt als een soort intranet en lijkt voornamelijk door en voor leden gemaakt te zijn. Op de site worden ook de verjaardagen van de leden weergegeven en worden er oproepen gedaan om je als vrijwilliger of donateur aan te melden.

Figuur 8: Printscreen website VV Odin. Opgehaald op 20-09-2012 van: http://www.vv-odin.nl/

Facebook

De Facebook pagina van VV Odin wordt vooral gebruikt om foto's te posten van feesten, etentjes en toernooien. Informatie over de club of huishoudelijke mededelingen worden niet op deze pagina gedeeld.



Figuur 9: Printscreen Facebookpagina VV Odin. Opgehaald op 20-09-2012 van http://www.Facebook.com/pages/VV-Odin/257387327664617

Mail

De mail wordt bij VV Odin alleen ingezet als middel door de bestuursleden. Wanneer er bijzonderheden zijn waar de teamleiders van op de hoogte moeten zijn dan wordt dit gemaild.

7 VERGELIJKING VAN DE CASES: EEN CONCLUSIE

Op basis van de casestudies in de voorgaande hoofdstukken is een vergelijking gemaakt om een antwoord te kunnen formuleren op de gestelde deelvragen. Deelvraag 1 en 2 zijn in hoofdstuk 4 reeds beantwoord, in dit hoofdstuk volgt de beantwoording van vraag 3 t/m 6.

3. Hoe wordt de bestuursstructuur van de verenigingen bepaald door sociaal-culturele herkomst van haar leden?
4. In hoeverre voldoet de bestuursstructuur aan de landelijke en stedelijke regelgeving?
5. Welke doelstellingen hebben de verenigingen met oog op interne doelen en maatschappelijke betrokkenheid?
6. Hoe ziet de interne communicatiestructuur er uit afhankelijk van de verschillen in sociale / culturele samenstelling van de verenigingen?

7.1 Bestuursstructuur

De bestuursstructuur van een vereniging is van invloed op de interne communicatie. In de casestudies is beschreven hoe de besturen van de verenigingen zijn samengesteld. Besproken wordt hier of de sociaal-culturele herkomst van de leden van invloed is op de bestuurssamenstelling. Er wordt ook aandacht besteedt aan verenigingsmanagement.

7.1.1 Samenstelling bestuur

Door de komst van het autochtone Nederlandse team bij VVUA heeft de vereniging haar sociale orde aangepast. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden in het ledenbestand. Deze aanpassing in de sociale orde hebben geleid tot een verandering in de culturele orde. Dit is te zien, zoals eerder beschreven, in de keuze van taal en in het professionaliseren van de vereniging. Bij VV DSO/Ultrajectum is er een vergelijkbare verschuiving geweest in de sociale orde. De vereniging was ooit een ‘witte’ vereniging en is door de verkleuring van de wijk een gemengde vereniging geworden. Deze verandering in de sociale orde heeft echter niet hetzelfde effect gehad op de culturele orde als bij VVUA. Het bestuur van de vereniging is nagenoeg gelijk gebleven en de communicatie tussen allochtoon en autochtoon verloopt moeizaam. De bestuurders willen zich wel inzetten voor t.b.v. een betere sociale cohesie, maar de kennis over hoe dit aan te pakken lijkt te ontbreken. Bij VV DSO/Ultrajectum houden de bestuursleden vast aan een verzuilde identiteit waardoor het lastig wordt om verschillende identiteiten te managen. (Ramsahai,2008:14).

Bij de verenigingen VV Odysseus en VV Odin is er in mindere mate sprake van een verschuiving in de ordes. Het ledenbestand van de verenigingen is stabiel. Bij VV Odin start aan het begin van het seizoen 2012-2013 een internationaal studentenelftal. Dit elftal kan zorgen voor een verandering in de sociale orde. Wat het zal doen met de culturele orde binnen de club is maar de vraag.

7.1.2 Verenigingsmanagement

De verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris vervullen bij VVUA een belangrijke rol. Met name de verenigingsmanager heeft de club geholpen meer structuur aan te brengen binnen de vereniging. Door de verandering van de bestuurssamenstelling is de sfeer binnen de bestuurskamer verbeterd en dit heeft geleid tot positieve geluiden binnen de club. Meer structuur binnen de vereniging heeft er voor gezorgd dat er minder problemen en opstootjes zijn bij VVUA. De voorbereidingen op de wedstrijden verlopen beter en dit is ook zichtbaar van buitenaf.

Bij VV Odysseus is er altijd veel structuur en duidelijkheid geweest binnen de club. Het bestuur van de vereniging wisselt elk jaar. De studenten die in het bestuur deelnemen zijn erg gemotiveerd en willen het beste uit zich zelf naar boven halen. De club heeft (nog) geen gebruik gemaakt van verenigingsmanagement en dit lijkt ook niet nodig te hebben.

VV Odin is ook niet bekend met de verenigingsmanager. Naar eigen zeggen hebben ze deze ook niet nodig aangezien de vereniging gezond is en de bestuursstructuur al jaren gelijk is en een positieve invloed heeft op de club. VV Odin is een club dat bestaat uit vrienden, uit buurtgenoten. Het vinden van vrijwilligers is nooit een heel groot probleem en financieel staan ze er ook niet slecht voor.

VV DSO/Ultrajectum heeft ook geen verenigingsmanager terwijl dit juist een vereniging is die erg gebaat zou zijn bij deskundige hulp. De kloof tussen jong/oud en allochtoon/autochtoon wordt steeds groter en ondanks pogingen van het bestuur om hier verbetering in aan te brengen gaat het niet goed met de club. De vereniging heeft moeite om de financiën rond te krijgen en aan vrijwilligers hebben zij een groot tekort. Er worden soms wedstrijden afgelast omdat er niet genoeg ouders of andere vrijwilligers zijn om de kinderen naar wedstrijden te rijden. Een verenigingsmanager zou goed werk kunnen doen omdat het huidige bestuur niet deskundig genoeg is en niet over de juiste middelen beschikt om met allochtone jongeren en hun ouders om te gaan.

7.2 Doelen van de verenigingen

De doelen die de verenigingen zichzelf hebben gesteld lijken in eerste instantie niet al te veel te verschillen. Ze hebben allemaal te maken met het financieel gezond houden van de club en eventuele uitbreiding van het aantal leden en/of velden. Waar ze wel in verschillen zijn de doelen met betrekking tot de visie van de vereniging en wat de vereniging voor rol wil spelen in de samenleving.

De visie van VVUA is, volgens de website, dat de club een sociaal hart bezit die vanuit passie voor voetbal, maatschappelijk betrokken is en een ontmoetingsplek wil zijn voor haar leden en vrienden. Uit de interviews bleek dit zeker zo te zijn en dus lijkt er aan deze visie niks op te merken. Wat mij is opgevallen tijdens de observaties en ook tijdens de interviews is dat met leden en vrienden over het algemeen Turkse leden en vrienden bedoeld worden. En dat voetbal zeker belangrijk is binnen de vereniging, maar dat het samen zijn met leden van die Turkse gemeenschap minstens zo belangrijk is,

al dan niet belangrijker. Eerlijkheid gebied te zeggen dat niet alle bestuurders er zo over denken, maar dat uit de observaties is gebleken dat dit wel degelijk zo is. Voornamelijk de mannen van de eerste generatie Turkse migranten hechten zichtbaar waarde aan de plek die VVUA is voor hen. Het heeft meer weg van een Turks koffiehuis dan van een voetbalkantine. Dit neemt niet weg dat het voor de spelende leden wel degelijk een voetbalvereniging is waar het sociale karakter van de club zichtbaar tot uiting komt, maar deze leden bevinden zich weinig tot niet in de kantine. Het doel van VVUA lijkt dan ook met name te zijn; het zijn van een ontmoetingsplek voor de Turkse gemeenschap. En dat de sociale identiteit die de leden verbindt meer te maken heeft met de nationale identiteit van de leden dan met voetbal. Dit is een gevolg van het verschil tussen eerste en tweede generatie. Het is een nieuwe vorm van diversiteit.

VV Oddyseus ’91 heeft zichzelf het afgelopen seizoen tot doel gesteld om een balans te kunnen vinden tussen gezelligheid en prestatie binnen de vereniging. Zoals eerder vermeld spelen de selectie elftallen op vrij hoog niveau en gaat daar naar eigen zeggen veel geld en tijd naar toe. Dit gaat in sommige gevallen ten koste van de gezelligheid binnen de vereniging. VV Odysseus wil naast het zijn van een voetbalvereniging ook een studentenvereniging zijn waar de gezelligheid en het samen zijn voorop staat. Althans dat wil het bestuur. Uit de interviews bleek echter dat de evenementen en borrels die het bestuur organiseert niet heel goed bezocht worden en dat de mensen die daar op af komen voornamelijk de eerder genoemde uitvoerende vrijwilligers zijn. De maatschappelijke betrokkenheid van de club beperkt zich tot het zijn van een studentenvereniging.

VV DSO/Ultrajectum heeft het als voetbalvereniging moeilijk om financieel het hoofd boven water te houden. De belangrijkste doelstelling heeft dan ook betrekking tot de financiën. De vereniging wil over het volgende seizoen (2012/2013) de administratie beter op orde hebben en meer sponsors aantrekken zodat er iets meer financiële ruimte ontstaat. Een andere belangrijke doelstelling is om de ouders van de, met name allochtone kinderen meer te betrekken bij de vereniging. Een doelstelling die helemaal lijkt te passen binnen het plaatje van een gemengde vereniging. De club heeft met verschillende culturen te maken en zoals in hoofdstuk 1 al is besproken staan Marokkaanse en Turkse ouders er niet om bekend erg betrokken te zijn bij de sportvereniging waar hun kind lid van is. Maar betrokkenheid creëer je niet door de doelen slechts op te schrijven, er moet iets veranderen binnen de club om dit te bewerkstelligen. Ten tijde van de interviews met de bestuurders hadden ze nog geen goed beeld over hoe deze verandering dan tot stand moest komen. Maatschappelijk betrokken is de club zeker. Alleen al vanwege het feit dat je kinderen een plek biedt om te sporten. Aan het begin van dit onderzoek is al veel geschreven over de functie die sportverenigingen vandaag de dag vervullen. Het is meer dan alleen het faciliteren van het voetbal. Bij VV DSO/Ultrajectum is dit zeker het geval. Het bestuur van de club weet hier echter niet goed mee om te gaan. De cultuurverschillen met betrekking tot bijvoorbeeld het doen van vrijwilligerswerk zijn voor de bestuurders te onbekend en misschien zelfs wel te groot.

VV Odin heeft als doel om de gezelligheid binnen de club te waarborgen. Net als de afgelopen jaren wil de club veel feesten en andere evenementen voor haar leden organiseren. De leden van de club houden van voetbal dat staat voorop. Zij zijn in eerste instantie bij de club gekomen om te voetballen, maar minstens net zo belangrijk is het samenzijn, de gezelligheid. Maatschappelijk betrokken is de club, naar eigen zeggen, niet echt. Vanwege het niet hebben van een jeugdafdeling lijkt dit ook niet nodig, aldus de bestuurders. Uit het gesprek met één van de bestuurders bleek wel dat het bestuur in de toekomst gaat nadenken over het aantrekken van jeugdelftallen.

7.3 Interne communicatiestructuur

De interne communicatiestructuur binnen de verenigingen verschilt in beginsel niet veel. Alle verenigingen houden zich aan de regels wat betreft de functies die een bestuur moet hebben. Er wordt minimaal 1x per maand vergaderd, er is een ALV en er worden middelen ingezet om met de leden te communiceren. Waar wel een verschil in aan te merken is, is de taal die gesproken wordt bij de verenigingen. Bij VVUA wordt overwegend Turks gesproken, dit ligt voor de hand gezien het grote aantal Turkse leden. De Nederlandse leden binnen de vereniging spreken geen Turks en tegen hen wordt er dan ook in het Nederlands gepraat. Tijdens de bestuursvergadering wordt er zowel Nederlands als Turks gepraat. De Turkse leden van de 2^{e} generatie beheersen beide talen zeer goed en maken gebruik van codewisselingen. De penningmeester verstaat wel Nederlands, maar kan het niet goed spreken en praat dus in het Turks. Dit is wat in het theoretisch kader is aangeduid als luistertaal.

Bij VV Odin en VV Odysseus ‘91wordt uitsluitend Nederlands gesproken. Bij VV Odysseus is dit het geval omdat de enige etnisch diverse leden die er spelen een taal beheersen die geen enkel ander spreekt, bijvoorbeeld Chinees. Bij VV Odin zijn er een aantal leden die onderling een andere taal kunnen spreken, maar dit is op de club niet toegestaan.

VV DSO/Ultrajectum bestaat voor het grootste gedeelte uit Nederlands Marokkaanse leden. Deze leden zijn vrijwel allemaal van de 2^{e} of 3^{e} generatie. Beide generaties spreken zowel Marokkaans als Nederlands. Binnen de vereniging spreekt met name de 2^{e} generatie Marokkanen nog wel eens Marokkaans met elkaar. Dit komt echter niet heel vaak voor. Over het algemeen wordt er gewoon Nederlands gesproken. De ouders van de jeugd leden spreken echter vrijwel allemaal Marokkaans met elkaar en met hun kinderen.

8 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Hier volgt de eindconclusie. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag, maar geeft ook een algemene conclusie ten aanzien van het onderzoek.

Hoofdvraag: *Wat voor invloed heeft de etnische / culturele samenstelling van de voetbalvereniging op het interne communicatiebeleid?*

De etnische en culturele samenstelling van de vereniging wordt verschillend vertaald in intern communicatiebeleid. De invloed van de overheid is aanzienlijk via het verenigingsmanagement dat de overheid inzet bij de verenigingen. De rol van de verenigingsmanager en de combinatiefunctionaris zijn van belang ten aanzien van de structuur en de professionalisering van de verenigingen. Vanuit het perspectief van de verenigingen is er onduidelijkheid over de keuze van hun inzet bij de verenigingen. Het verenigingsmanagement wordt wel ingezet bij de clubs van nieuwkomers en minder bij de gemengde verengingen. De inzet van het verenigingsmanagement is een voorbeeld van wat Glastra verstaat onder diversiteitsmanagement: "*By managing diversity i mean planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized"* (Glastra 1999: 13)

De verschillen in diversiteitbeleid bij de verenigingen met oog op sociale cohesie zijn voor een deel toe te schrijven aan de effecten van migratie binnen de wijken in Utrecht. Migratie zorgt voor verschuivingen en veranderingen in het maatschappelijk middenveld. De sociale netwerken en langdurige relaties komen onder druk te staan in die wijken waar de migratie het grootst is. De sociale orde binnen de verenigingen in deze wijken verandert continu. De gemengde verenigingen zijn hier een goed voorbeeld van.

Binnen de verenigingen is er verschil in sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal verwijst naar de voordelen die je als mens kunt halen uit contacten met andere mensen. (Ruijsbroek & Verweij, 2009) Het verschil uit zich in communicatieve kennis en vaardigheden. Wat mij is opgevallen is dat door de verandering in sociale orde bij de gemengde verenigingen het sociaal kapitaal steeds kleiner wordt. De clubs van nieuwkomers zijn ook aan deze verandering in de sociale orde onderhevig, maar die worden meer gesteund door het verenigingsmanagement. De eliteverenigingen en de volksclubs zijn stabieler wat betreft de sociale orde. Binnen deze clubs is het 'bonding' sociaal kapitaal (Ramsahai, 2008) het grootst. 'Bridging' sociaal kapitaal lijkt hier minder aan de orde omdat de etnische/culturele diversiteit binnen deze verenigingen klein is. Bij de clubs van nieuwkomers is er sprake van zowel 'bonding' als 'bridging' sociaal kapitaal. 'Bridging' sociaal kapitaal komt binnen deze verenigingen met name voor tussen de generaties, maar ook met bijvoorbeeld het autochtone Nederlandse team in de voorbeeld case van VVUA. Bij de gemengde verenigingen is de verwachting dat ook hier sprake is

van ‘bridging’ sociaal kapitaal. Dat is er ook, vanwege de etnische/culturele diversiteit, maar in mindere mate dan verwacht. Gemengde verenigingen hebben er moeite mee om de culturele orde aan te passen. Dit komt overeen met wat Ramsahai (2008) in zijn onderzoek heeft gesteld over bestuursleden binnen voetbalverenigingen. Hij zegt dat bestuursleden soms krampachtig vast houden aan een verzuilde identiteit waardoor het voor hen lastig om verschillende identiteiten te managen.

Methodisch gezien is de aanpak van dit onderzoek vruchtbaar geweest. De combinatie van een survey met een verdiepende casestudy en korte casestudies geeft een representatief beeld van de situatie van de voetbalverenigingen in Utrecht. De kanttekening die geplaatst dient te worden bij dit onderzoek is dat de case studies een stand van zaken geven en bieden slechts een moment opname. Het maatschappelijk middenveld is zoals eerder vermeld continu aan verandering onderhevig. Voetbalverenigingen zijn erg dynamisch als gevolg van de grote mobiliteit, met name in een grote stad als Utrecht. Door deze dynamiek verandert de samenstelling van de leden binnen de voetbalverenigingen elk seizoen.

LITERATUURLIJST

Agar, M. (1994). Language Shock, Understanding the Culture of Conversation. New York: HarperCollins

Backus, A. (1998), 'Turks-Nederlandse codewisseling. Universele en taalspecifieke aspecten van taalcontact.' In: Nederlandse taalkunde 3 (1998), 2-17.

Berg, van der J. en Hart, de J. (2008). Maatschappelijke organisaties in beeld. *Grote ledenorganisaties over actuele ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld*. Den Haag: SCP

Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. In: Hart, H. et al. (red.). Onderzoeksmethoden. Amsterdam: Boom, 253-290.

Bolt, G. (2004) Over spreidingsbeleid en drijfzand. Migrantenstudies, 20(2), 60-73

Bourdieu, P. (1985). The forms of social capital. In: Richardson, J.G. (red.), Handbook of theory and research for the sociology of education. New York: Greenwood, 241-258.

Bourdieu, P. (1992a) Argumenten voor een reflexieve maatschappijwetenschap. In: Favour of a Reflexive Science of Society. Amterdam: SUA

Breedveld, K. (2008) Inleiding. In: Rapportage Sport 2008, 21-26.

Brown, P. en Levinson S.C. (1987) Politeness: some universals in language usage. Cambridge: University Press

Centraal Cultureel Planbureau (2012). Jaarrapport integratie 2011. Geraadpleegd op 14-05-2012. www.scp.nl/dsresource?objectid=29810&type=org

Cozijnsen, B. en Dolmas, W. (2007). OR en organisatiecultuur. Organisatiecultuur een instrument voor de OR? Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Cozijnsen, B., & Dolmans, W. (2008). Organisatiecultuur. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Daal, van HJ. (2001). Het middenveld als smeltkroes? Verschuivingen in deelname aan verenigingsleven en vrijwilligerswerk in multicultureel Rotterdam.Utrecht: Verwey Jonker Instituut

Dagevos, J.M. (2001). Perspectief op integratie. Over de sociaal-culturele en structurele integratie van etnische minderheden in Nederland. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Dagevos, J. (2003), Minderheden in Amsterdam. Contacten, concentratie en integratie. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Dautzenberg, M. e.a. (2008). Sociale samenhang: mythe of must? Misvattingen, discussies en beleidsimplicaties. Amsterdam: DSP groep

De verenigingsmonitor. Opgehaald 15 juli 2012 van http://www.mulierinstituut.nl/monitoring/verenigingspanel/verenigingsmonitor

Duyvendak, J.W. en Uitermark, J. (2004). De weg naar sociale insluiting. Over segregatie, spreiding en sociaal kapitaal. In: Adriaansens, A. en Beek, van K. (red) Twee essays over segregatie en integratie. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling

Elling, A. (2004) We zijn vrienden in het veld. Grenzen aan sociale binding en 'verbroedering' door sport. In: Pedagogiek, nr. 4. 342-360

Escandell-Vidal, V. (1996). Towards a cognitive approach to politeness. Language sciences, 1996, 18, 3-4, 629-650, Amsterdam: Elsevier Science

Gijsberts, M. en J. Dagevos (2004). Concentratie en wederzijdse beeldvorming tussen allochtonen en autochtonen. Migrantenstudies, (3), 145-168.

Gijsberts, M. en J. Dagevos (2005). Uit elkaars buurt. De invloed van etnische concentratie opintegratie en beeldvorming. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Glastra, F. (1999). Organisaties en diversiteit: naar een contextuele benadering van intercultureel mangagement. Utrecht: Lemma.

Heijden, van der F. (2010). De sportvereniging: tussen traditie en transitie. (Master scriptie. Wageningen Universiteit en research centrum, Wageningen. Opgehaald op 13-03-2012 van http://edepot.wur.nl/134305

Houtkoop, H. (2001), Handelen in taal, uit de inleiding communicatiekunde. Nederland: Coutinho b.v.

Janssen, M. (2008). Ongemengd Gemengd. Een etnografisch onderzoek naar de beïnvloeding van leerlingstromen op een gemengde basisschool. Radboud Universiteit: Nijmegen. Opgehaald op 20-05-2012 van http://www.gemengdescholen.eu/View.aspx?id=292

Kamp, van der M en Ottevanger, D. (2003). Cultuureducatie en sociale cohesie: een verkennend onderzoek. Utrecht: Cultuurnetwerk

Koeleman, H. (2008). Interne communicatie al managementinstrument. Amsterdam: Kluwer

Korzilius, H. (2000) De Kern van Survey-Onderzoek. Van Gorcum & Comp, Assen.

Lans, van der J. (2002). Maatschappelijk middenveld. In: Open deuren. Sleutelwoorden van lokaal beleid, 95-96

Martin, J. (1992). Cultures in organizations : three perspectives. New York : Oxford University Press

NOC*NSF. Wet en regelgeving voor sportverenigingen (2003) Opgehaald op 20-04-2012 van http://nocnsf.nl/CMS/showpage.aspx?id=1571

Pinto, D. (2004). Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Putnam, R.D. (1993). Making democracy work. Princeton: Princeton University Press.

Putnam, R. (2000). Bowling alone: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster

Rash, F. (2002) Linguistic Politeness and Greeting Rituals in German-speaking Switzerland. Linguistik online. Vol. 20. issue 3/04

Ramsahai, S. (2008). Thuiswedstrijd in een vreemd land. Een sociaal wetenschappelijke analyse van voetbal in eigen kring. Den Bosch: Box Press

Reijnders, E. (2006). Interne communicatie: aanpak en achtergronden. Assen: Van Gorcum

Rubingh, B. & Westerbeek, H.M. (1992). Besturen van de sportvereniging. Groningen: Sport Management Instituut.

Ruijsbroek, J.H.M. & Verweij, A. (2009b). Wat is sociale cohesie? In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: RIVM

Ruler, A.A. van (1996). Communicatiemanagement in Nederland: Een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep. Proefschrift. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Shadid, W. (2007) Grondslagen van interculturele communicatie. Studieveld en werkterrein. Amsterdam: Kluwer

Stokvis, R. (1989). De sportwereld: een sociologische inleiding. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samson Uitgeverij.

Thije, Jan D. ten / Deen, Jeanine (2009) Interculturele Communicatie: contrast, interactie en transfer. Toegepaste Taalwetenschap in Artikelen, 2009 (2), 31-45. Opgehaald van: http://www.jantenthije.eu/articles/

Veldboer, L., Engbersen, R., Duyvendak, J., W. en Uyterlinde, M. (2007). Helpt de middenklasse? Op zoek naar het midden-klasse effect in gemengde wijken. Den Haag: Nicis Instituut.

Vermeulen, J. en P. Verweel (2009) Participation in sport: bonding and bridging as identity work. In: Sport in Society, nr. 12, 1206-1219.

Vermeulen, F. Brünger, Mr. en Walle, van de R. (2010). Vitaal, dynamisch maar toch kwetsbaar? Een onderzoek naar de ontwikkelingen van het maatschappelijk middenveld in Amsterdam. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam

Verweel, P. & Ruijter, A. de (2000). Perspectives on organization and society. In A. Knoppers (red.) (2000). The construction meaning in sport organizations: Management of diversity, 25-41. Maastricht: Shaker Publishing.

Verweel, P, Janssens, J. & Roques C. (2005). Kleurrijke zuilen. Over de ontwikkeling van sociaal kapitaal door allochtonen in eigen en gemengde sportverenigingen. Vrijetijdsstudies, 23 (4), 7 - 22.

Vos, M. en Schoenmaker, H. (2005). Geïntegreerde communicatie. Lemma BV, Utrecht.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Topiclijst interviews

Algemeen

Hoeveel leden hebben jullie / Hoeveel teams?

Samenstelling van de teams?

Locatie? Verenigingsgebouw?

Bestuurssamenstelling

Uit wat voor mensen bestaat het bestuur? Leeftijd? Etniciteit? Hoeveel?

Wat is jouw functie?

Doelstellingen

Wat zijn de belangrijkste doelstellingen bij Odysseus voor komend seizoen? Of wat waren de doelstellingen voor dit seizoen?

- voetbal
- gezelligheid
- sociaal

Vergaderingen

Hoe vaak vergaderen jullie?

Spreken jullie vaak met elkaar naast de … vergaderingen?

Is er bij jullie sprake van een Algemene Ledenvergadering?

Wie maken daar deel van uit?

Op welke manier worden er bij jullie beslissingen genomen, formeel/informeel?

Vrijwilligers

Hebben jullie mensen in dienst?

Wat is jullie beleid t.o.v. vrijwilligers?

Op welke manier werven jullie vrijwilligers en wat krijgen zij hier voor terug?

Financiën

Wat is ongeveer de omzet van een jaar?

Waar komen deze gelden vandaan?

Hebben jullie een jaarverslag die ik in mag zien?

Kantine

Wat voor sfeer hangt er in de kantine?

Komen daar voornamelijk voetballers of ook andere mensen?

Komen de mensen ook om gewoon wat te drinken of wel echt in combinatie met het voetbal?

Diversiteit

Op welke manier worden jullie leden geselecteerd?

Moet je bijvoorbeeld student zijn?

En wat als je student af bent? Mag je dan bij de club blijven voetballen?

Hebben jullie een beleid waarom staat hoe er met elkaar om gegaan dient te worden?

Communicatie

Van welke communicatiemiddelen maken jullie gebruik?

- nieuwsbrief
- inschrijfformulier
- website
- ledenblad
- mail
- telefoon
- persoonlijk

Waarom maken jullie hier juist gebruik van?

Wordt er binnen de club alleen maar Nederlands gesproken?

Hebben jullie een huishoudelijk reglement?

Hebben jullie een plan van aanpak?

Werken jullie met commissies?

Wie bepaald wie wat doet?

Extern

Met welke externe partijen hebben jullie te maken?

Doen jullie ook iets voor de mensen in de wijk?

Zijn jullie sociaal betrokken bij bepaalde partijen/bedrijven/initiatieven?