Jongeren en vrijwilligerswerk

Stimulerende en belemmerende factoren voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk

R. Hart

Een kwalitatief vergelijkend onderzoek naar stimulerende en belemmerende factoren voor het doen van vrijwilligerswerk door jongeren bij twee sportverenigingen.

Studentnummer: 3114856

Master: Communicatie, beleid & management

Eerste Lezer: dr. M. H. Winnubst

Tweede Lezer: dr. P. A. H. Hörmann

10-8-2012

Samenvatting

Sportverenigingen kunnen bestaan omdat vrijwilligers zich inzetten voor de vereniging. Er zijn verenigingen die kampen met een tekort aan vrijwilligers, of dat de vrijwilligerstaken worden uitgevoerd door een beperkt aantal leden. Er is nog winst te behalen in het aantal actieve vrijwilligers binnen sportverenigingen, in het bijzonder in de leeftijd van 16 jaar tot 23 jaar. Deze groep jongeren doet in vergelijking met ouderen binnen een sportvereniging relatief weinig vrijwilligerswerk.

Binnen deze scriptie wordt gekeken naar stimulerende en belemmerende factoren voor jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk binnen een korfbalvereniging. Hierbij wordt gekeken naar de organisatiecultuur en kenmerken van de jongerengeneratie. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: **Wat zijn stimulerende dan wel belemmerende factoren voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen binnen een korfbalvereniging?** Om tot een antwoord te komen op deze hoofdvraag, zijn twee deelvragen opgesteld, waarbij de twee deelvragen beantwoord worden door middel van drie sub-deelvragen per deelvraag. Hieronder zijn de deelvragen met bijbehorende sub-deelvragen te zien.

1. Op welke manier is de organisatiecultuur van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

- Wat is een organisatiecultuur?
- Hoe kan de organisatiecultuur getypeerd worden van de twee korfbalverenigingen?
- Welke kenmerken van de organisatiecultuur van de korfbalverenigingen hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk?

2. Op welke manier zijn de kenmerken van de jongerengeneratie van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

- Welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend?
- Hoe kijken de oudere generaties naar de jongerengeneratie bij twee korfbalverenigingen?
- Welke kenmerken van de jongerengeneratie hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

Dit is onderzocht door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk door interviews af te nemen met jongeren en bestuursleden van twee korfbalverenigingen waarvan één vereniging voldoende vrijwilligers heeft, en de andere vereniging hier een tekort aan heeft. Voorafgaand aan de

interviews is er een literatuurstudie gedaan om te definiëren wat een organisatiecultuur is, en wat de kenmerken van de jongerengeneratie zijn.

Uit de resultaten aangaande de organisatiecultuur is naar voren gekomen dat van de artefacten, die naar voren zijn gekomen uit de literatuurstudie (kleding, accommodatie, omgang, communicatie, helden en rituelen), alleen het artefact accommodatie geen invloed heeft. De overige artefacten kunnen een stimulerende en een belemmerende factor zijn voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Daarnaast is het bewaren van een balans tussen verschillende groepen binnen de vereniging, een open sfeer binnen de vereniging, en het belonen, erkennen en waarderen van leden die actief zijn als het gaat om vrijwilligerswerk, een stimulerende factor voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Tot slot is er binnen de organisatiecultuur ook onderzocht of het vertonen van mannelijke (erkenning, beloning, promotie, uitdaging) of vrouwelijke (relaties, samenwerken, omstandigheden) kenmerken en het vertonen van individualistische (vrijheid, vrije tijd) of collectivistische (training, zelfontwikkeling) kenmerken van invloed zijn op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Hieruit is naar voren gekomen dat het vertonen van zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken, en het vertonen van zowel individualistische als collectivistische kenmerken, een stimulerende werking heeft op jongeren, en dat het vertonen van overwegend mannelijke kenmerken, en het vertonen van overwegend individualistische kenmerken, een belemmerende factor is voor jongeren als het gaat om vrijwilligerswerk.

Uit de resultaten aangaande de jongerengeneratie is naar voren gekomen dat de kenmerken van de jongerengeneratie die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen (materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, zelfontplooiing en prestatiegericht), niet van invloed zijn op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Wat wel van invloed is op de jongeren en of zij vrijwilligerswerk willen uitvoeren, is het beeld dat de bestuursleden van de jongeren hebben. Het beeld dat jongeren wel tijd hebben, jongeren zich wel langdurig willen binden, jongeren verschillende taken kunnen uitvoeren, en dat jongeren idealistisch zijn, heeft een stimulerende werking op jongeren als het gaat om vrijwilligerswerk. Het tegenovergestelde van deze beelden over jongeren, kunnen belemmerend werken voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Tot slot is het opvallend dat wanneer vrijwilligerswerk geframed wordt als zijnde verenigingswerk, meer jongeren vrijwilligerstaken op zich nemen dan wanneer het vrijwilligerswerk wordt genoemd. Het vrijblijvende karakter van vrijwilligerswerk wordt op deze manier omzeild, waardoor vrijwilligerswerkzaamheden verplicht kunnen worden gesteld. Het anders framen van vrijwilligerswerk kan dus een stimulerende werking hebben op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 5
2. Setting 8
2.1 Geschiedenis vrijwilligerswerk 8
2.2 Maatschappelijke trends 12
2.3 Waarom jongerengeneratie en organisatiecultuur? 13
2.3.1 Leeftijdgebonden 13
2.3.2 Organisatiecultuur 14
3. Methode 15
3.1 Positionering van het onderzoek 15
3.2 Kwalitatief onderzoek 16
3.2.1 Casussen 17
3.2.2 Literatuurstudie 19
3.2.3 Interview 19
3.2.4 Dataverzameling en analyse 22
3.3 Validiteit, onderzoeksrol en betrouwbaarheid 23
4. Theoretisch kader 25
4.1 Organisatiecultuur 25
4.1.1 Drie perspectieven op cultuur 26
4.1.2 Typering organisatiecultuur 28
4.1.3 Culturele uitingen 29
4.1.4 Artefacten en overtuigingen 32
4.1.5 Samenvatting 34
4.2 Jongerengeneratie 36
4.2.1 Digitale generatie 36
4.2.2 Generatie Einstein 37
4.2.3 Millennials 39
4.2.4 Samenvatting 41
5. Resultaten 43
5.1 Vrijwilligersbeleid 43
5.2 Organisatiecultuur 44
5.2.1 Organisatietypering 46
5.2.2 Artefacten 48
5.2.3 Overtuigingen, waarden, normen & conventies 54

5.2.4 Samenvatting 55
5.3 Jongerengeneratie 57
5.3.1 Bestuursleden 57
5.3.2 Jongeren 58
5.3.3 Samenvatting 60
6. Conclusie 63
7. Discussie 67
8. Literatuurlijst 71
Bijlage 1 Overzicht respondenten 74
Bijlage 2 Topiclijst bestuursleden 75
Bijlage 3 Topiclijst jongeren 79
Bijlage 4 Enquêteonderzoek verenigingswerk DVO 84
Bijlage 5 Brief aan de ouders van nieuwe leden 89
Bijlage 6 Overzicht rituelen SKF & DVO 90

1. Inleiding

Aan het eind van de korfbalcompetitie in 2010 ben ik benaderd door een bestuurslid om eens naar het vrijwilligersbeleid van korfbalvereniging SKF (Speelt Korfbal Fair) te kijken. Ik ben al meer dan vijftien jaar lid van deze korfbalvereniging en het leek mij wel een mooie uitdaging om het vrijwilligersbeleid in kaart te brengen. Helaas kwam het er toen niet van omdat ik op dat moment te druk was met mijn bachelor-opleiding communicatie- en informatiewetenschappen.

Nu, twee jaar nadat ik benaderd was door het SKF-bestuurslid, rond ik mijn Master Communicatie, Beleid en Management af. Voor het afronden van deze opleiding heb ik onderzoek gedaan naar het vrijwilligersbeleid bij SKF. Dit leek mij een interessant onderwerp omdat veel sportverenigingen, of het nu korfbal, hockey of voetbal is, bestaan omdat vrijwilligers zich inzetten voor de vereniging; vrijwilligers houden de sportverenigingen draaiende. Echter, veel verenigingen kampen met een tekort aan vrijwilligers, onder andere korfbalvereniging SKF. Nog voor ik mijn onderzoek startte viel het mij op dat bij SKF het vrijwilligerswerk voornamelijk door de ouderen wordt gedaan, en niet door de jongeren. Dit riep de vraag bij mij op hoe dit mogelijk is. Deze vraag zal centraal staan binnen deze scriptie; wat zijn stimulerende dan wel belemmerende factoren voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen bij twee korfbalverenigingen?

Relevantie van het onderzoek

In het voorgaande is de suggestie gewekt dat alle verenigingen een probleem hebben om vrijwilligers te strikken. Dit is echter niet het geval. Korfbalvereniging DVO (Door Vriendschap Omhoog) heeft voldoende vrijwilligers tot haar beschikking. Dit roept de vraag op hoe het komt dat de ene vereniging wel voldoende vrijwilligers heeft, terwijl de ander dit niet heeft. Binnen dit onderzoek zal ik daarom twee korfbalverenigingen met elkaar vergelijken. Een mogelijke oorzaak kan liggen in de organisatiecultuur van de sportverenigingen; een organisatiecultuur is immers verschillend per vereniging of organisatie. Daarnaast zal er binnen dit onderzoek ook gekeken worden of jongeren minder vrijwilligerswerk doen omdat zij tot een andere generatie behoren dan de ouderen die een belangrijke rol vervullen bij sportverenigingen. Door dit generatieverschil, zouden jongeren kenmerken kunnen vertonen die belemmerend of stimulerend zouden kunnen werken als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk.

Het bestuderen van de organisatiecultuur en de jongerengeneratie is eveneens wetenschappelijk relevant omdat de combinatie van organisatiecultuur en jongerengeneratie een invalshoek is die nog niet veel is onderzocht binnen sportverenigingen, zoals een korfbalvereniging.

Hoofd- en deelvragen

Hierboven is de hoofdvraag al benoemd, en deze luidt: **Wat zijn stimulerende dan wel belemmerende factoren voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen bij twee korfbalverenigingen?** Deze hoofdvraag wordt beantwoord door twee deelvragen die ieder beantwoord worden door drie sub-deelvragen. Hieronder ziet u schuingedrukt de deelvragen, met daaronder de betreffende sub-deelvragen per deelvraag:

1. Op welke manier is de organisatiecultuur van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

- Wat is een organisatiecultuur?
- Hoe kan de organisatiecultuur getypeerd worden van de twee korfbalverenigingen?
- Welke kenmerken van de organisatiecultuur van de korfbalverenigingen hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk?

2. Op welke manier zijn de kenmerken van de jongerengeneratie van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

- Welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend?
- Hoe kijken de oudere generaties naar de jongerengeneratie bij twee korfbalverenigingen?
- Welke kenmerken van de jongerengeneratie hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen?

Voor het beantwoorden van de deelvragen zal er eerst antwoord gegeven worden op de sub-deelvragen. De eerste sub-deelvraag van beide deelvragen (wat is een organisatiecultuur, en welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend) zullen worden beantwoord door middel van een literatuurstudie die besproken wordt in het theoretische hoofdstuk. De overige sub-deelvragen zullen worden beantwoord door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk door middel van interviews met leden van de twee korfbalverenigingen. Dit zal een vergelijkend onderzoek worden, waarbij twee korfbalverenigingen vergeleken worden. Een van de korfbalverenigingen heeft voldoende vrijwilligers, terwijl de andere korfbalvereniging een tekort aan vrijwilligers heeft (hier wordt verder op ingegaan in het methodehoofdstuk).

Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. Allereerst zullen de contouren van dit onderzoek geschetst worden, waarin onder andere de geschiedenis van het vrijwilligerswerk wordt besproken. In

hoofdstuk drie zal dit onderzoek gepositioneerd worden binnen de wetenschap, en wordt er ingegaan op de onderzoeksmethode van dit onderzoek. In hoofdstuk vier wordt het analytische kader besproken, waarbij eerst wordt ingegaan op de organisatiecultuur en vervolgens op de jongerengeneratie. In hoofdstuk vijf zullen de resultaten worden gepresenteerd door het weergeven van opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de twee casussen. Tevens wordt er in hoofdstuk vijf antwoord gegeven op de twee deelvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk zes staat de conclusie van dit onderzoek en wordt de hoofdvraag beantwoord. Tot slot zal er in hoofdstuk zeven, de discussie, gereflecteerd worden op het onderzoeksproces en zal ingegaan worden op suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Setting

In dit hoofdstuk zullen de contouren geschetst worden waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Zo zal eerst het vrijwilligerswerk in een historisch perspectief geplaatst worden, om te eindigen met het vrijwilligerswerk in deze tijd. Dit zal vervolgens in verband worden gebracht met huidige maatschappelijke trends die van invloed zijn op het vrijwilligerswerk. Tot slot zal er kort ingegaan worden op de organisatiecultuur en de jongerengeneratie en zal worden aangegeven waarom het een stimulerende dan wel belemmerende factor zou kunnen zijn voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

2.1 Geschiedenis vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk is iets dat al sinds de tijd van de Romeinen (ongeveer van 500 voor Christus tot 500 na Christus) voorkomt. In deze tijd waren het vooral publieke ereambtenaren die in de Senaat zaten. Het vervullen van deze functie (ereambtenaar in het Senaat) betekende dat je financieel onafhankelijk was, want voor het geld hoefde je het niet meer te doen (Van Gast, Hetem & Wilbrink, 2009). Dit vrijwilligerswerk had mede hierdoor een zekere mate van aanzien. Ten tijde van de Middeleeuwen (500 tot 1500 na Chr.) werd vrijwilligerswerk om religieuze motieven uitgevoerd, bijvoorbeeld door de zwakkeren in de maatschappij te helpen. Dit werd onder andere gedaan door kloostermonniken. De Hart & Dekker (1994) stellen dat het bijstaan van kloosters door middel van liefdadigheid, bijvoorbeeld door gelddonatie, mensen zich van een stoel in de hemel konden verzekeren (De Hart & Dekker, 1994. In: De Gast et al., 2009).

Tijdens de Verlichting, van de16^{e} tot 18^{e} eeuw, werd de ontwikkeling van de zorg voor de zwakkeren door de kerk steeds beter georganiseerd. Tevens werden er meerdere activiteiten verzorgd door vrijwilligers die verder gingen dan alleen de zorg. Hierbij valt te denken aan initiatieven op het gebied van opvoeding, zoals scholen, en werkverschaffing, zoals spinhuizen[1]. In die tijd had de overheid voornamelijk de functie van nachtwakersstaat[2], en richtte zij zich vooral op de binnen- en buitenlandse veiligheid (De Gast et al., 2009), waardoor de burgers zich wel vrijwillig moesten inzetten om de andere terreinen, zoals op het gebied van sport, cultuur en veiligheid, te ontwikkelen.

---

[1] Een spinhuis is een werkhuis of fabriekshuis en een voorloper van de fabriek, waar een aantal mensen bijeen kwamen die dezelfde of een gelijksoortige activiteit ontplooiden, in dit geval spinnen. (http://www.encyclo.nl/begrip/spinhuis, geraadpleegd op 23 mei 2012)

[2] Een nachtwakersstaat houdt in dat de overheid zich weinig bemoeit met de inwoners van het land. De enige taak van de nachtwakersstaat was het garanderen van de veiligheid van de inwoners door leger en politie. Verder was er een aantal wetten om de rechtsorde te handhaven. (http://www.economische-begrippen.nl/index.php?sectie=begrippen&naam=Nachtwakersstaat, geraadpleegd op 23 mei 2012)

Vrijwilligerswerk was in die tijd algemeen geaccepteerd om op die manier het algemeen belang te dienen, zoals het creëren van een sociaal vangnet.

Aan het eind van de negentiende eeuw deed de verzuiling in Nederland zijn intrede. 'Wie tot een bepaalde zuil behoorde, werd lid van verenigingen uit diezelfde zuil' (Bekkers & de Graaf, 2002, p. 339). Zo had iedere zuil zijn eigen politieke partijen, zoals het CHU voor de protestant-christelijke zuil en de RKSP voor de rooms-katholieke zuil. Doordat mensen zich tot een zuil verbonden voelden, kreeg het werken voor andere mensen binnen de eigen zuil een hoog aanzien en werd het vrijwilligerswerk gestimuleerd. Deze ontwikkeling ging gepaard met groeiende welvaart en de burgers kregen meer vrije tijd om dit werk te kunnen doen. Hierdoor was het vrijwilligerswerk niet meer voorbehouden voor de elite (zoals in de klassieke oudheid). Sinds de verzuiling konden ook gewone burgers met initiatieven komen voor vrijwilligerswerk binnen de eigen zuil. Adriaansens & Zijderveld (2008) verwoorden dit als volgt: 'Zo verwees vrijwilligheid oorspronkelijk naar iets elitairs, terwijl met name in de moderne vormen van vrijwilligerswerk juist het egalitaire, de gelijkheid, voorop staat' (Adriaansens & Zijderveld, 2008, p. 53).

Na de Tweede Wereldoorlog veranderde Nederland van een nachtwakersstaat in een verzorgingsstaat[3]. De overheid regelde het leven van de burgers van de wieg tot het graf, waardoor een groot aantal vrijwilligerstaken verdween. Omdat de overheid zowel opvoeder als verzorger was, professionaliseerde het onderwijs en de zorg. Er werd slechts beperkt gebruik gemaakt van vrijwilligers, bijvoorbeeld als het ging om aanvullende taken zoals overblijfouders op scholen waardoor kinderen op school konden blijven tijdens de middagpauze. De ontwikkeling van Nederland naar een verzorgingsstaat heeft ervoor gezorgd dat vrijwilligerswerk een negatieve connotatie kreeg, omdat het in verband werd gebracht met amateurisme (Adriaansens & Zijderveld, 2008). Dit is ontstaan doordat vrijwilligerswerk werd geprofessionaliseerd, en het alleen nog werd ingezet voor taken die professionals liever niet wilde uitvoeren. Hierdoor namen de initiatieven van de burgers om vrijwilligerswerk te doen af.

In de jaren '60 van de vorige eeuw was er sprake van ontzuiling, een sterke individualisering en de opkomst van emancipatiebewegingen (De Gast et al., 2009, p. 25). Er ontstonden nieuwe vormen van meer actiegericht vrijwilligerswerk, zoals milieuorganisaties en vredesbewegingen (Couwenberg & Dekker, 1994. In: De Gast et al., 2009). De levensbeschouwelijke overtuigingen, zoals in de verzuiling, werden steeds minder de drijfveren om vrijwilligerswerk te doen. De reden om je als vrijwilliger in te

[3] In een verzorgingsstaat garandeert de overheid voor iedereen een aanvaardbaar bestaansminimum. (http://www.economische-begrippen.nl/index.php?sectie=begrippen&naam=Verzorgingsstaat, geraadpleegd op 23 mei 2012)

zetten kwamen meer voort uit politieke overwegingen. Daarnaast werd het vrijwilligerswerk niet meer gezien als aanvullends op overheidstaken, maar als een manier om kritiek te uiten op de overheid; de overheid versus de vrijwilligers (De Gast et al., 2009).

Vanaf het einde van de jaren ’70 begon de verzorgingsstaat af te brokkelen. De overheid moest gaan bezuinigen door oplopende kosten, veroorzaakt doordat de overheid veel sectoren had geprofessionaliseerd. Zo werden er onder andere banen geschrapt in de zorg. Om de basisvoorzieningen te behouden die in de verzorgingsstaat waren ontstaan, werden vrijwilligers gevraagd om weer actief te worden ter vervanging van professionele krachten. Daarnaast was de overheid van mening dat dit een zinvolle tijdsbesteding was voor werklozen (De Gast et al., 2009). Tevens ging de overheid vrijwilligerswerk zien als een instrument om de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van burgers te bevorderen (Leene & Blauw, 2001. In: De Gast et al., 2009). Een gevolg hiervan was dat de overheid voor het eerst zelf ook vrijwilligersbeleid ontwikkelde, waarvoor de Interdepartementale Commissie Vrijwilligerswerkbeleid (ICV) in het leven werd geroepen. De beweging van de overheid richting het vervangen van professionele krachten door vrijwilligers riep weerstand op vanuit de vakbonden, vrijwilligersorganisaties, beroepskrachten en vrijwilligers (De Gast et al., 2009). Vakbonden en beroepskrachten waren bang dat vrijwilligers de beroepskrachten zouden verdringen in organisaties om zo kosten te besparen. Vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers waren bang dat zij gebruikt zouden worden om doelen van de overheid te behalen. Dit kwam volgens hen niet overeen met waar vrijwilligerswerk voor staat.

Vanaf de jaren ’90 hield de overheid greep op het vrijwilligerswerk. De overheid streefde toen naar een actieve houding van de burgers, die onder andere tot uiting komt in het doen van vrijwilligerswerk. Dit heeft onder andere geleid tot verplicht vrijwilligerswerk, zoals voor middelbare scholieren en migranten die willen inburgeren. Daarnaast komt vrijwilligerswerk niet alleen voort uit initiatieven van burgers, maar komt het ook voort uit beleidsvoering van de overheid zelf. Deze houding van de overheid op het gebied van vrijwilligerswerk heeft zich tot op het heden doorgezet. Zeker nadat in 2008 een financiële crisis ontstond na het failliet gaan van de Amerikaanse investeringsbank Lehmann Brothers. Vanaf 2010 kreeg Europa te maken met een schuldencrisis[4]. Dit leidde tot de nodige bezuinigingen bij de overheid. Dit was een van de maatregelen van het kabinet Rutte in 2010. Deze bezuiniging moest leiden tot een besparing van 6,5 miljard euro[5]. Zo gaan de

---

[4] Nu.nl (2010). *'Grootste economische crisis sinds WOII'*
http://www.nu.nl/economie/2247853/grootste-economische-crisis-sinds-woii.html
Geraadpleegd op 23 februari 2012.
[5] Voors, M. (2010). *Regeerakkoord: kleinere overheid levert 6,5 mld op.*
http://www.inoverheid.nl/artikel/nieuws/1986971/regeerakkoord-kleinere-overheid-levert-65-mld-op.html

ministeries en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) minder taken uitvoeren, wordt het aantal ministeries verminderd, en is er het voorstel om het aantal leden in de Eerste en Tweede Kamer terug te dringen. Momenteel verkeert Nederland in een recessie[6]. De bezuinigingen hebben ook invloed op het vrijwilligerswerk. De overheid treedt steeds meer terug op diverse terreinen en deze taken dienen te worden overgenomen door vrijwilligers. Burgers moeten meer voor zichzelf zorgen. Zo maken gemeenten in Nederland, waaronder Breda, afspraken met burgers om bijvoorbeeld de straat schoon te houden of het onderhoud van een rotonde te adopteren. De bedoeling is dat de burger zich ook gaat inzetten voor de samenleving. Dit 'behelst het (leren) deelnemen aan en verantwoordelijkheid dragen voor de publieke zaak'[7]. Dit geldt voor burenzorg en mantelzorg, maar ook voor het verenigingsleven. Dit wordt ook wel actief burgerschap genoemd. Zie ook het trendrapport *Vrijwillige inzet 2.0* (Boss, Blauw & Alblas, 2011, pp. 44-46). Een van de trends is dat de grenzen van de vrijwillige inzet moeten worden opgezocht. Dit kan voor overheden en bedrijven betekenen dat ze samenwerken met vrijwilligersorganisaties (hybride organisaties), waarbij vrijwilligers bepaalde taken overnemen die voorheen werden uitgevoerd door professionals. Zo kunnen vrijwilligers worden ingezet in de zorgsector, waarbij gedacht kan worden aan mantel- en burenzorg.

Het lijkt erop dat er bij de overheid een beweging gaande is die teruggaat naar hoe het vroeger was. Voor de Tweede Wereldoorlog had de overheid belang bij het feit dat er vrijwilligerstaken waren, aangezien Nederland toen een nachtwakersstaat was. Na de Tweede Wereldoorlog werd Nederland een verzorgingsstaat, wat leidde tot het terugdringen van vrijwilligerstaken. De overheid begon met het professionaliseren van taken die vrijwilligers uitvoerden. Tegenwoordig, mede door de economische crisis, wil de overheid dat er weer taken worden uitgevoerd door vrijwilligers. Dit blijkt lastig te zijn, omdat het vrijwilligerswerk een negatieve connotatie heeft gekregen ten tijde van de verzorgingsstaat. De rol van de overheid is echter een andere dan die ten tijde van de nachtwakerstaat. De overheid is tegenwoordig meer een opdrachtgever van vrijwilligerswerk, in plaats van een 'nachtwaker, tegenstander of stimulator' (De Gast et al., 2009, pp. 26–27). Na het schetsen van de ontwikkeling die vrijwilligerswerk heeft doorgemaakt en wat de rol van de overheid hierbij is, zal de focus nu gericht worden op maatschappelijke trends die van invloed zijn op de maatschappij en het doen van vrijwilligerswerk.

Geraadpleegd op 23 februari 2012.

[6] De Pers (2012). *CBS: Nederland in recessie.*
http://www.depers.nl/economie/630723/Nederland-in-recessie.html
Geraadpleegd op 23 februari 2012.

[7] Tonkens, E. H. (2011). *Actief burgerschap – intro.*
http://www.actiefburgerschap.nl/index.php?hact=1&sact=1
Geraadpleegd op 14 februari 2012

2.2 Maatschappelijke trends

Een maatschappelijke ontwikkeling die al sinds de ontzuiling van de jaren '60 in Nederland gaande is, is de individualisering van de samenleving. 'Individualisering is een historisch, sociaal en cultureel proces dat al sinds eeuwen in de westerse samenleving werkzaam en merkbaar is, en deze ontwikkeling is zeker nog niet aan zijn einde, integendeel zelfs' (Schnabel, 2004, p. 7). Individualisering houdt in dat men zich wil onderscheiden van de ander; mensen willen worden gezien als een individu, en niet meer als een groep. Het individuele belang van het individu gaat voor het groepsbelang. Schnabel (2004) stelt dat de individualisering niet meer is weg te denken uit onze samenleving, en dat wij niet meer gelukkig zouden zijn als wij het groepsbelang voorop zouden stellen. Wie wil er immers niet zijn eigen partner kunnen kiezen, of een beroep uitoefenen naar eigen keuze (Schnabel, 2004, p.7)? Schnabel (2004) stelt dat de individualisering zichtbaar wordt in de verzelfstandiging van de mensen: 'Dat betekent ook dat mensen op steeds meer terreinen van het leven keuzes kunnen maken die relatief los staan van de keuzes van andere mensen, zelfs van wie hen het meest nabij is, maar ook relatief los van eerder of elders gemaakte eigen keuzes' (Schnabel, 2004, p. 11). De individualisering heeft zijn weerslag op het vrijwilligerswerk. Men wil zelf kunnen kiezen wat men wil doen. Binnen een vrijwilligersorganisatie houdt dit in dat men taken wil doen die men leuk vindt, als ze er al zelf voor kiezen dat ze iets willen doen.

Een andere maatschappelijke trend die tegenwoordig naar voren komt, is de vergrijzing[8]. Het aandeel van de ouderen neemt steeds verder toe, ten opzichte van het aandeel van de jongeren in de samenleving. De vergrijzing zal in de loop van de jaren toenemen. Het CBS (Centraal Bureau voor Statistiek) meldde in 2003 dat de vergrijzing vanaf 2010 flink zou toenemen en dat de piek hiervan ligt in 2040[9]. Dit komt door een grote geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog, de babyboomgeneratie. De vergrijzing heeft zijn invloed op vele terreinen binnen onze samenleving. Zo stijgt het aantal uitkeringen van de AOW, omdat er steeds meer pensioengerechtigden komen. De druk op de werkende bevolking wordt hierdoor steeds groter. Deze trend heeft ook zijn uitwerking op het vrijwilligerswerk. Ook hier wordt de groep ouderen steeds groter ten opzichte van de groep jongeren (De Gast et al., 2009, p. 77). Engelen, Wilbrink en Scholten (2006) geven aan dat 'bijna de helft van het vrijwilligerswerk op dit moment wordt gedaan door mensen tussen 55 en 80 jaar' (p. 32). Er komt een periode waarin deze oudere generatie niet meer in staat is om vrijwilligerswerk te

[8] De Telegraaf (2010). *CBS: Tempo vergrijzing loopt op*.
http://www.telegraaf.nl/binnenland/8521558/__CBS__snellere_vergrijzing__.html
Geraadpleegd op 21 februari 2012.
[9] CBS (2003). *Na 2010 slaat de vergrijzing toe.*
http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm
Geraadpleegd op 21 februari 2012.

doen, waardoor er een tekort kan ontstaan aan vrijwilligers. De vergrijzing heeft op den duur dus ook zijn weerslag op het vrijwilligerswerk.

In het voorgaande werd een schets gegeven van de ontwikkeling van het vrijwilligerswerk in de loop van de geschiedenis, en werden er enkele maatschappelijke trends aangewezen. Hieronder zal aangegeven worden waarom er onderzocht wordt of de jongerengeneratie en de organisatiecultuur een belemmerende dan wel stimulerende invloed zou kunnen hebben op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

2.3 Waarom jongerengeneratie en organisatiecultuur?

Het voorgaande heeft een tweetal belangrijke vragen opgeroepen. De eerste vraag heeft betrekking op het verschil in uitvoeren van vrijwilligerswerk tussen jongeren en ouderen. Wat belemmert of stimuleert de jongeren om wel of geen vrijwilligerswerk te doen? Op deze vraag zal hieronder verder worden ingegaan. Nu zijn er voldoende redenen te bedenken waarom ouderen meer vrijwilligerswerk doen jongeren op dit moment. Zij hebben bijvoorbeeld meer tijd, zeker als ze gepensioneerd zijn. Iets anders dat opvalt, is dat de ene organisatie meer last heeft van te weinig vrijwilligers dan de andere organisatie. Van de twee casussen, die in paragraaf 4.2.1 besproken worden, heeft er één een tekort aan vrijwilligers, en de ander heeft dit veel minder. Dit roept de vraag op hoe dat zou kunnen. Deze vraag zal hieronder eveneens verder worden toegelicht.

2.3.1 Leeftijdgebonden

Demissionair staatssecretaris Veldhuijzen – Van Zanten van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), stelt dat er geen tekort meer is aan vrijwilligers en dat Nederland behoort tot de top als het gaat om het aantal vrijwilligers[10] dat actief is, maar dat dit werk in aanzien moet groeien. Zij stelt voor dat vrijwilligers extra in het zonnetje gezet moeten worden, waaronder in de week van het applaus (11 tot en met 18 september 2011). Zij maakt echter geen onderscheid in leeftijd, en kijkt alleen naar het aantal vrijwilligers. Engelen, Wilbrink en Scholten (2006) spreken daarentegen over het feit dat 'bijna de helft van het vrijwilligerswerk op dit moment wordt gedaan door mensen tussen 55 en 80 jaar' (p. 32). Dit komt door een grote geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog, die leidt tot een stijgende vergrijzing in de Nederlandse samenleving. De vergrijzing komt ook naar voren in vrijwilligersorganisaties; ook hier wordt de groep ouderen steeds groter ten opzichte van de groep jongeren (De Gast et al., 2009, p. 77) (zie ook paragraaf 2.2). De studie van Dekker & De Hart (2011) laat zien dat in 2008 slechts 17% van alle jongeren (16 tot 34 jaar) vrijwilligerswerk doet, terwijl in de

[10] Rijksoverheid (2011). *Staatssecretaris wil hoger aanzien voor vrijwilligerswerk.* http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2011/01/13/staatssecretaris-wil-hoger-aanzien-voor-vrijwilligerswerk.html
Geraadpleegd op 14 februari 2012

leeftijd van 35 tot 54 jaar dit 31% is. In de leeftijd van 55 tot 74 jaar doet 33% van alle mensen binnen die leeftijdscategorie vrijwilligerswerk. Dit wordt echter tegengesproken door Lance Bennet (2008), Hij stelt dat jongeren juist meer vrijwilligerswerk doen, maar dat dit op een andere manier gebeurt dan gebruikelijk. Jongeren doen volgens hem vrijwilligerswerk meer online door onder andere blogs bij te houden. Deze tegenstelling wordt bevestigd door De Gast, Hetem & Wilbrink (2009). Zij stellen dat het erg afhankelijk is van de vraagstelling of iets tot vrijwilligerswerk behoort. Bij een ruimere vraagstelling, zal het percentage jongeren hoger zijn. Het verschil in vraagstelling is mede terug te voeren tot onduidelijkheid over wat vrijwilligerswerk is in de literatuur, zoals hierboven beschreven (paragraaf 2.3).

Hoewel de vergrijzing op de korte termijn gunstig is voor het vrijwilligerswerk (ouderen zijn meer dan gemiddeld actief in het vrijwilligerswerk, De Gast et al., 2009, p. 37), is te verwachten dat de oudere generatie op den duur wegvalt, en dit overgenomen moet worden door de nieuwe generatie. Op dit moment zijn er te weinig jongere vrijwilligers om dit op te vangen. In het verlengde van wat de demissionaire staatssecretaris stelt, zou een van de oplossingen kunnen zijn dat voor de jongere generaties het vrijwilligerswerk een hoger aanzien moet krijgen. Momenteel zijn er voldoende vrijwilligers actief, maar hoe zal dit zijn als de ouderen stoppen met vrijwilligerswerk? Een vraag die in het verlengde hiervan ligt is: Wat belemmert of stimuleert jongeren om wel of geen vrijwilligerswerk te doen? In deze scriptie wordt er dus gekeken naar de generatiekenmerken van de jongeren en of deze kenmerken van invloed zijn op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken. De generatiekenmerken van de jongeren worden in het paragraaf 4.2 besproken.

2.3.2 Organisatiecultuur

Het verschil tussen generaties is iets dat binnen de hele samenleving waarneembaar is, en het komt ook naar voren in veel verenigingen. Maar hoe kan het nu dat de ene sportvereniging een tekort aan vrijwilligers heeft, terwijl een andere sportvereniging voldoende vrijwilligers tot haar beschikking heeft? De jongerengeneratie is vertegenwoordigd bij alle twee de korfbalverenigingen die vergeleken worden binnen dit onderzoek (zie paragraaf 3.2.1). Toch heeft een van de twee vereniging voldoende vrijwilligers, in tegenstelling tot de andere. De organisatiecultuur zou een mogelijke verklaring kunnen zijn, omdat de organisatiecultuur per vereniging verschillend en uniek is. Een vraag die in het verlengde hiervan ligt is: Wat belemmert of stimuleert jongeren om wel of geen vrijwilligerswerk te doen? Ook dit zal onderzocht worden in deze scriptie door de organisatiecultuur van twee korfbalverenigingen te onderzoeken. Wat een organisatiecultuur is, wordt in het hoofdstuk vier besproken.

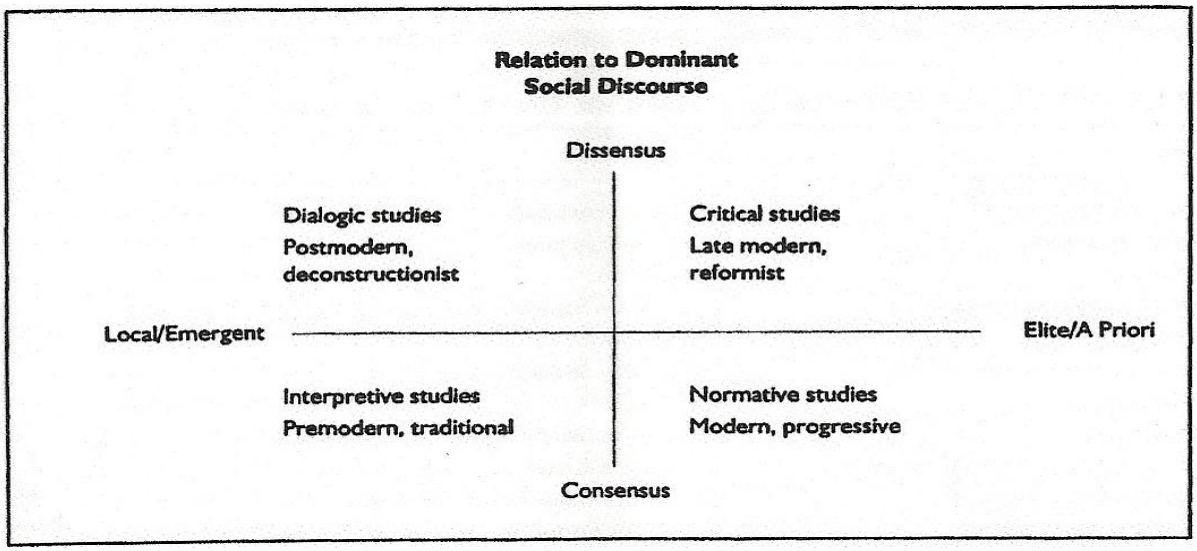
In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode besproken.

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt er eerst ingegaan op de positionering binnen de wetenschap. Vervolgens wordt er ingegaan op de onderzoeksmethode, de casussen, het onderzoeksproces en de manier waarop de analyse zal plaatsvinden. Tot slot wordt aandacht besteedt de kwaliteitseisen die aan onderzoek worden gesteld.

3.1 Positionering van het onderzoek

De positionering van dit onderzoek binnen de wetenschap is gebaseerd op Deetz (2001). Hij bespreekt vier dominante onderzoekdiscourses die in een matrix worden weergegeven. Aan de linkerkant van de matrix staat 'local/emergent', dat tegenover 'elite/a priori' wordt gepositioneerd (aan de rechterkant van de matrix, zie figuur 3.1). 'This dimension focuses on the origin of concepts and problem statements as part of the constitutive process in research' (Deetz, 2001, p. 11). Van boven naar beneden worden twee andere onderzoekdiscourses weergegeven, namelijk 'dissensus' tegenover 'consensus'. 'This discourse focuses on the relation of research practices to the dominant social discourses within the organization studied, the research community, and/or wider communitiy' (Deetz, 2001, p. 11).



Figuur 3.1: Matrixindeling van Deetz (2001) in vier verschillende onderzoeksdiscourses (p. 11).

Binnen de eerste dimensie, 'local/emergent' tegenover 'elite/a priori', valt dit onderzoek meer binnen het 'local/emergent' discourse. Uit dit onderzoek zal praktische kennis worden gegenereerd, en geen theoretische kennis, die bij de 'elite/a priori' centraal staat. Het doel van dit onderzoek is om meer jongeren actief bij de vereniging te betrekken. Daarnaast zullen verschillende groepen binnen sportorganisaties worden betrokken in het onderzoek, waardoor er van verschillende kanten naar de problemen gekeken zal worden (*multiple language games*). Bij de 'elite/a priori' dimensie wordt er

gekeken naar een groep binnen de organisatie, waardoor er maar een bepaalde kijk is op het probleem (*fixed language game*). De verkregen inzichten uit een dergelijk onderzoek gelden alleen voor een bepaald deel van de organisatie.

Binnen de tweede dimensie, 'dissensus' tegenover 'consensus', valt dit onderzoek tussen de 'dissensus' discourse en de 'consensus' discourse. In dit onderzoek wordt de theorie gebruikt als een manier waarop er gekeken kan worden naar een organisatie. Daarnaast maak ik zelf onderdeel uit van een van de twee sportorganisaties, de korfbalvereniging SKF. Ook is de metafoor die volgens Deetz (2001) past bij de 'dissensus' discourse, een lens in plaats van een spiegel, passend bij dit onderzoek, omdat er naar de sportorganisaties gekeken zal worden hoe zij zich onderscheiden als het gaat om jongeren actief te betrekken bij de vereniging. Dit houdt niet in dat de 'consensus' discourse helemaal buiten beschouwing gelaten wordt. In het onderzoek zal ook aandacht zijn voor gemeenschappelijke kenmerken die beide sportorganisaties hebben.

Kort samengevat valt dit onderzoek deels binnen de interpretatieve studies ('local/emergent' en 'consensus') en deels binnen de dialoog studies ('local/emergent' en 'dissensus'). Het doel van een interpretatieve studie is om te onderzoeken hoe bepaalde realiteiten een betekenis krijgen door verhalen, rituelen en andere dagelijkse activiteiten. Dit sluit goed aan bij de organisatiecultuur van de sportorganisaties, een van de onderdelen uit dit onderzoek, die immers tot uiting komt door onder andere verhalen en rituelen. Deetz (2001) stelt echter ook dat interpretatieve studies aan veranderingen onderhevig zijn. 'Many researchers doing interpretive work have begun to question the logic of displaying a consensual unified culture and have attended more to its fragmentation, tensions, and processes of conflict suppression' (p. 25). Deze verandering komt ook naar voren binnen dit onderzoek, omdat er gekeken wordt naar subculturen die verschillende belangen hebben die kunnen leiden tot spanning en conflicten. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek ook een dialoog studie wordt. Binnen de matrix van Deetz (2001) bevindt dit onderzoek zich aan de linkerkant in het midden tussen dialoog studies en de interpretatieve studies.

3.2 Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek zal een kwalitatieve onderzoeksmethode worden gebruikt. Het voordeel van een kwalitatieve onderzoeksmethode is dat er doorgevraagd kan worden op de vragen die gesteld worden. Dit kan bij een kwantitatieve onderzoeksmethode, zoals een enquête niet. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om de onderzoeksvraag gedurende het onderzoeksproces aan te passen aan de hand van de onderzoeksresultaten. Een ander voordeel is dat er door middel van een kwalitatief onderzoek ook spontane antwoorden kunnen worden verkregen bij mensen die minder uit zichzelf vertellen. Een nadeel van kwantitatief onderzoek is dat als er een vraag bij een

enquête wordt opengelaten, niet achterhaalt kan worden waarom de vraag niet beantwoord is. Daarnaast is bij een kwantitatief onderzoek niet mogelijk om in discussie te gaan met de respondent, waardoor geen uitspraken kunnen worden ontlokt en er geen spontane antwoorden kunnen worden verkregen. Er kan ook niet de diepte in worden gegaan bij een bepaald onderwerp. Doordat er binnen dit onderzoek gekozen is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, zullen er echter geen generaliserende uitspraken gedaan kunnen worden. Het is daarom een exploratief onderzoek, waarbij een probleem wordt verkend.

Als kwalitatieve onderzoeksmethode is er gekozen voor diepte-interviews. Er is niet gekozen voor focusgroepen omdat er dan een kans bestaat op competitiegedrag tussen de respondenten. Daarnaast bestaat de kans bij focusgroepen dat de discussie zich beperkt tot een klein aantal respondenten uit de groep, waardoor de overige respondenten worden ondergesneeuwd. Tevens is de kans op sociaal wenselijke antwoorden bij focusgroepen groter, omdat andere respondenten uit de focusgroep mee krijgen wat er gezegd wordt. Ook is de kans om de diepte in te gaan met een individuele respondent kleiner bij focusgroepen dan bij diepte-interviews. Diepte-interviews bieden de mogelijkheid om dieper op een onderwerp in te gaan. Daarnaast worden ook de respondenten die zouden worden ondergesneeuwd in een focusgroep, uitgedaagd om spontane uitspraken te doen.

Naast de interviews zal er ook een documentanalyse plaatsvinden. Deze documentanalyse is bedoeld ter ondersteuning van de uitkomsten uit de interviews, en zal gebruikt worden om de organisatiecultuur van de twee verenigingen in beeld te brengen. Tevens zal dit worden gebruikt om te onderzoeken of de respondenten, als het om de feiten gaat, het bij het rechte eind hebben. Hierbij kan gedacht worden aan documenten aangaande regels en voorschriften, een weekbrief, de website, de organisatiestructuur en evenementen. Daarnaast zullen er ook documenten worden meegenomen die betrekking hebben op het vrijwilligerswerk en vrijwilligersbeleid, zoals jaarverslagen (waarin op het vrijwilligerswerk wordt ingegaan), clubbladen en beleidsplannen.

Dit kwalitatieve onderzoek vindt plaats bij twee korfbalverenigingen die vergeleken worden (paragraaf 3.2.1). Voor dit kwalitatieve onderzoek is er eerst een literatuurstudie gedaan naar de begrippen organisatiecultuur en jongerengeneratie (paragraaf 3.2.2). Vervolgens zijn aan de hand van de literatuurstudie de topics voor de interviews opgesteld (paragraaf 3.2.3).

3.2.1 Casussen

In dit onderzoek zal ik twee casussen vergelijken binnen de sportsector, namelijk korfbalvereniging SKF uit Veenendaal en korfbalvereniging DVO uit Bennekom. Uitgangspunt van dit onderzoek is een vergelijkende studie tussen een sportvereniging met een tekort aan vrijwilligers en een

sportvereniging die voldoende vrijwilligers heeft. Hoewel demissionair staatssecretaris van Sport Veldhuijzen-Van Zanten zegt dat er voldoende vrijwilligers zijn (zie paragraaf 2.4.1), kampt de plaatselijke korfbalvereniging uit Veenendaal, SKF (Speel Korfbal Fair), met een chronisch tekort aan vrijwilligers. Een korfbalvereniging waar ze minder, of zelfs geen problemen hebben met het aantal vrijwilligers, is korfbalvereniging DVO (Door Vriendschap Omhoog) uit Bennekom. Deze twee verenigingen zijn echte rivalen van elkaar als het aankomt op sportieve prestaties. Voor de leden van de twee verenigingen wordt een korfbalwedstrijd tussen DVO en SKF altijd gezien als een echte streekderby, evenals door de media[11]. Dit wordt ondersteund door de eerste seniorenteams, die niet veel voor elkaar onderdoen (al speelt het eerste team van DVO in de zaal één klasse hoger dan SKF; DVO speelt korfballeague (hoogste landelijke niveau) en SKF speelt overgangsklasse). In de veldcompetitie spelen deze teams wel tegen elkaar in competitieverband, wat geresulteerd heeft in een 11-13 overwinning voor DVO in de eerste van twee wedstrijden[12]. De jeugdselectieteams komen daarnaast ook geregeld tegen elkaar uit.

De gelijkenis die er bestaat op het sportieve vlak, is de enige overeenkomst. DVO is een grotere club dan SKF; DVO heeft tussen de 700 en 750 leden, terwijl SKF er net geen 500 heeft. Een ander verschil is dat Bennekom, de thuisbasis van DVO, met 14.810 inwoners[13] een veel kleinere gemeente is dan Veenendaal (61.271 inwoners[14]), de standplaats van SKF. Opvallend is dat DVO groter is qua leden, en dat er voldoende vrijwilligers zijn, in tegenstelling tot bij SKF. Nu kan het tekort aan vrijwilligers worden opgelost door meer jongeren te betrekken bij het verenigingsleven. Maar wat zorgt ervoor dat jongeren wel of geen vrijwilligerswerk bij de sportverenigingen willen doen? In dit onderzoek zal ik mij richten op factoren die stimulerend dan wel belemmerend kunnen werken op het uitvoeren van vrijwilligerstaken door jongeren bij twee korfbalverenigingen. De factoren die ik wil onderzoeken zijn de organisatiecultuur en de jongerengeneratie. Om deze concepten te verkennen en te operationaliseren, is er eerst een literatuurstudie gedaan.

---

[11] De Gelderlander (17-10-2011). *Stavenuiter houdt DVO in titelrace.*
http://www.gelderlander.nl/sport/korfbal/9685769/Stavenuiter-houdt-DVO-in-titelrace.ece
Geraadpleegd op 20 maart 2012
[12] KNKV (2012). *Programma, uitslagen en standen.*
http://www.knkv.nl/Flex/Competitie/Stand.aspx?PageID=13956
Geraadpleegd op 20 maart 2012
[13] Aantal inwoners Bennekom (2012).
http://www.web-calendar.org/nl/world/europe/netherlands/bennekom--03
Geraadpleegd op 28 juni 2012
[14] Aantal inwoners Veenendaal (2012)
http://www.web-calendar.org/nl/world/europe/netherlands/veenendaal--09
Geraadpleegd op 28 juni 2012

3.2.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd, is bedoeld om de concepten organisatiecultuur en jongerengeneratie te verkennen en om te kijken op welke wijze deze concepten kunnen worden geoperationaliseerd. Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van de databases van de universiteit van Utrecht, Omega, om zowel te kijken naar online artikelen en -boeken als boeken die te leen zijn bij de universiteitsbibliotheek. Voor het zoeken naar literatuur over organisatiecultuur, is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: *organisatiecultuur*, *organizational culture* en *cultures and organizations*. Deze zoektermen waren succesvol omdat er veel literatuur te vinden was met betrekking tot het onderwerp. Zo zijn onder andere Martin (2002) en Schein (2010) gevonden. Daarnaast werd er in de gevonden artikelen en boeken verwezen naar andere literatuur. Bekeken is of dit relevant kon zijn voor dit onderzoek. Vervolgens is aanvullende literatuur gezocht aan de hand van de opgedane kennis uit de eerder gevonden artikelen en boeken. Zo is er vervolgens gezocht op zoektermen als *organizational rites and ceremonies*, *corporate identity*, *organizational communication* en *organizational heroes*. Naderhand is nogmaals aanvullende literatuur gezocht met betrekking tot het typeren van een organisatiecultuur. Hiervoor is gezocht met zoektermen als *definition culture organization* en *characteristics organizational cultures*. Deze zoektermen waren succesvol, en leverden onder andere Hofstede et al. (2010) op.

Voor het zoeken naar literatuur over de jongerengeneratie is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen: *Jongerengeneratie, kenmerken jongeren* en *kenmerken jongerengeneratie.* Dit leverde literatuur op waarbij verwezen werd naar meer specifieke literatuur aangaande jongerengeneraties, waarbij auteurs de jongerengeneraties verschillende namen gaven. Zo is er vervolgens gezocht op de zoektermen *generation X, generation Y, generatie Einstein, Millennials* en *Difference generation X and generation Y*. Dit leverde literatuur op over de verschillende benamingen voor de jongerengeneratie die bruikbaar was voor het onderzoek, waaronder DeBard (2004) en Myers & Sadaghiani (2010). Er is vervolgens geen aanvullende literatuur meer gezocht.

Aan de hand van de literatuurstudie zijn de topics opgesteld voor het interview. Vervolgens zal het interview en de topics verder worden toegelicht, gevolgd door de toelichting van de dataverzameling en -analyse.

3.2.3 Interview

Voor dit onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde interviews, omdat er bij deze interviewmethode vooraf vragen worden opgesteld, maar er wel een vrijheid is in onder andere de volgorde van de vragen. Voordeel is dat je direct kan inspelen op antwoorden van de respondenten en andere vragen kan toevoegen. Dit in tegenstelling tot gestructureerde interviews, waarbij de

vragen van te voren zijn vastgesteld, en er niet van afgeweken kan worden en er ook geen nieuwe vragen kunnen worden gesteld die gedurende het interview naar voren komen door antwoorden van de respondent. Tevens is er niet voor ongestructureerde interviews gekozen, omdat er bij deze interviewmethode geen vragen van te voren worden opgesteld en de interviewer onvoorbereid het interview ingaat. De vragen worden gedurende het interview bedacht, waardoor ieder interview een andere structuur krijgt dan wanneer je aan de hand van topics, zoals bij een semi-gestructureerd interview, het interview afneemt. Semi-gestructureerde interviews hebben kenmerken van gestructureerde interviews (er is een topiclijst met bijbehorende vragen) en ongestructureerde interviews (er mag van de topiclijst afgeweken worden bijvoorbeeld de volgorde te veranderen of vragen toe te voegen).

In totaal zijn twintig interviews afgenomen, die gelijkelijk verdeeld zijn onder de twee korfbalverenigingen, Speelt Korfbal Fair (SKF) en Door Vriendschap Omhoog (DVO). Van de tien interviews per vereniging, zijn er vier gehouden worden met bestuursleden of leden die een voorzitter zijn van een commissie binnen de vereniging. De overige zes interviews zijn gehouden met jongere leden in de leeftijdscategorie van 16 tot 23 jaar. De jongeren zijn geselecteerd op basis van hun deelname aan vrijwilligerswerk binnen de vereniging. Van de zes jongeren doen er drie vrijwilligerswerkzaamheden binnen de club, en drie anderen doen dit niet. In tabel 3.1 is een overzicht te zien van de verdeling van de interviews tussen de twee korfbalverenigingen.

SKF	**DVO**
Bestuurslid (vicevoorzitter)	Bestuurslid (voorzitter)
Bestuurslid (accommodatie & horeca)	Bestuurslid (algemeen bestuurslid)
Bestuurslid (jeugdzaken)	Bestuurslid (voorzitter commissie)
Bestuurslid (voorzitter commissie)	Bestuurslid (voorzitter commissie)
Jongere (vrijwilliger)	Jongere (vrijwilliger)
Jongere (vrijwilliger)	Jongere (vrijwilliger)
Jongere (vrijwilliger)	Jongere (vrijwilliger)
Jongere (geen vrijwilliger)	Jongere (geen vrijwilliger)
Jongere (geen vrijwilliger)	Jongere (geen vrijwilliger)
Jongere (geen vrijwilliger)	Jongere (geen vrijwilliger)

Tabel 3.1: Verdeling van de interviews tussen de verenigingen SKF (Speelt Korfbal Fair) en DVO (Door Vriendschap Omhoog).

In bijlage 1 is een overzicht te vinden van de deelnemers aan de interviews. De respondenten zijn, in samenspraak met de contactpersonen binnen de verenigingen, uitgekozen en benaderd per email. Voor de selectie van de respondenten is gekeken wie er functies binnen het bestuur hebben of een voorzitter zijn van een commissie. Bij de jongeren is gekeken wie er binnen de leeftijdscategorie van 16 tot 23 jaar vallen, en of ze vrijwilligerswerk uitvoeren. De interviews duurden ongeveer 45 minuten per interview.

Topics voor de interviews

De topics zijn gebaseerd op het theoretische hoofdstuk. De topics met betrekking tot organisatiecultuur zijn organisatieperspectief, organisatietypering, artefacten (onderverdeeld in kleding, gebouw, omgangsvormen, communicatie, helden en rituelen) en overtuigingen, waarden en normen en conventies (zie ook figuur 4.4). Vragen over deze topics zijn gesteld aan de bestuursleden, als ook aan de jongeren omdat zij deel uitmaken van de organisatie. De vragen die gesteld zijn om het organisatieperspectief (het fragmentatieperspectief, zie paragraaf 4.1.1) te onderzoeken, zijn bijvoorbeeld: Zijn er verschillende groepen aan te wijzen binnen de vereniging? Welke kenmerken hebben deze groepen?, Wat vinden de verschillende groepen belangrijk? Zijn er overeenkomsten tussen de groepen? Worden er gezamenlijke activiteiten ondernomen? Vragen die zijn gesteld met betrekking tot de organisatietypering, zijn onder andere: Hoe de vereniging getypeerd zou kunnen worden? Wat kenmerkt de vereniging?

De artefacten zijn bevraagd door vragen te stellen over kleding, accommodatie en omgangsvormen. Ging het om kleding dan is gevraagd of er protocollen zijn aangaande de kleding, of men weet waar de clubkleuren op zijn gebaseerd en wat men daarvan vindt. Vragen over het onderwerp accommodatie waren onder andere: Wanneer is het gebouwd? Wat is de functie van het complex? Wat is de uitstraling van het gebouw? En of de uitstraling past bij de vereniging? De omgangsvormen zijn bevraagd door te vragen te vragen hoe er met elkaar wordt omgegaan en op wat voor manier men wordt aangesproken. Vervolgens is de communicatie bevraagd door te vragen hoe de communicatie plaatsvindt, welke middelen hiervoor gebruikt worden, hoe er wordt gecommuniceerd met ouders en of vrijwilligers wel eens in het zonnetje worden gezet. Daarnaast is naar helden binnen de vereniging gevraagd aan de hand van vragen zoals: Zijn er leden die de vereniging dragen? Wordt tegen hen opgekeken? Als laatste artefact is er gevraagd naar typische gewoonten binnen de vereniging en wat daar het achterliggende idee bij is, om zo de rituelen te kunnen onderzoeken.

Tot slot zijn de overtuigingen, waarden en normen en conventies onderzocht. De overtuigingen zijn onderzocht door te vragen hoe de geïnterviewde kijkt tegen de verschillende groepen binnen de vereniging. Het ging dan om de verschillende groepen die zij eerder hadden onderscheiden. De waarden zijn onderzocht door te vragen welke er centraal staan binnen de club, welke sfeer er is, of ze zich prettig voelen binnen de club en welke mentaliteit er heerst. De normen en conventies zijn bevraagd door te vragen of er ongeschreven regels zijn binnen de vereniging, of die voor iedereen hetzelfde zijn, of er richtlijnen zijn waarop gewerkt moet worden, hoe vrijwilligers beloond worden en of gecontroleerd wordt wat ze doen.

De topics die betrekking hebben op de jongerengeneratie zijn materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, zelfontplooiing en prestatiegericht. Wat betreft deze topics, is er een verschil in de topiclijst. De bestuursleden kregen vragen waarbij deze acht topics genoemd worden, waarna zij aangaven of ze vinden dat deze kenmerken bij de jongeren horen. Daarnaast kregen ze vragen over hoe zij zelf aankijken tegen de jongeren. Zo wordt gevraagd wat hen opvalt aan de jongeren binnen de vereniging, of er verschillen zijn vergeleken met vroeger toen zij zelf jong waren, wat voor vrijwilligerswerk ze vooral doen binnen de club, welke taken ze nog meer zouden kunnen uitvoeren en waarom jongeren geen vrijwilligerswerk willen doen. Ook kregen de bestuursleden twee stellingen voorgelegd, namelijk of ze vinden dat vrijwilligerswerk gelijk verdeeld moet worden onder jongeren en ouderen, en of ze meer vertrouwen hebben in ouderen die vrijwilligerswerk doen dan in jongeren.

De jongeren kregen vragen die betrekking hadden op de acht topics. Zo werd gevraagd of ze materialistisch zijn, door te vragen of ze een bijbaan hebben, hoeveel uur per week ze werken, of ze het kunnen combineren met studie en vrijwilligerswerk en of ze gratis werkzaamheden zouden verrichten. Om te onderzoeken of ze idealistisch zijn, wordt gevraagd of ze bezig zijn met de toekomst, of ze zich betrokken voelen bij grote rampen en of ze politiek geïnteresseerd zijn. Vervolgens werd gevraagd of ze sociaal zijn, door te vragen of ze er voor anderen willen zijn en voor wie ze er dan willen zijn. Ook werd bevraagd of ze zelfvertrouwen hebben door te vragen hoe ze naar zichzelf kijken, hoe anderen hen zien en of ze makkelijk contact maken. Om te onderzoeken of ze graag samenwerken, wordt gevraagd of ze dat belangrijk vinden, of dat ze liever individueel werken. Daarna wordt er onderzocht of ze respect hebben, en voor wie ze dit hebben, wanneer ze dat hebben en hoe ze dit uiten, maar ook of ze het zelf belangrijk vinden of ze zelf gerespecteerd worden. Vervolgens werd zelfontplooiing bevraagd door te vragen of ze het belangrijk vinden, hoe ze dit willen bereiken, of ze de waardering voelen van anderen, of ze veel vrienden hebben en of ze zich veilig voelen binnen de vereniging. Tot slot werd onderzocht of ze prestatiegericht zijn, door te vragen wat ze belangrijker vinden, winnen of meedoen. In bijlage 2 is de topiclijst voor de bestuursleden te zien en in bijlage 3 is de topiclijst voor de jongeren te vinden.

3.2.4 Dataverzameling en analyse

De interviews zijn opgenomen en zijn getranscribeerd. Een van de respondenten wilde anoniem blijven, en wordt respondent X genoemd. Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van de realistische benadering (Silverman, 2010). ‘The most popular approach is to treat respondents answers as describing some external reality (e. g. facts, events) of internal experience (e. g. feelings, meanings) (Silverman, 2010, p. 225). Door middel van de documentanalyse is onderzocht of de antwoorden van de respondenten overeenkomen met wat er in documenten over wordt geschreven.

Per topic is gekeken hoe respondenten denken, waarbij er steeds een onderscheid is gemaakt tussen de twee verenigingen en tussen de jongeren en ouderen. Er is voor deze benadering gekozen, en niet voor de constructivistische benadering, omdat de realistische benadering een duidelijk onderscheid maakt tussen feiten en gevoelens, die ondersteund kunnen worden door andere methoden, zoals een documentanalyse. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden, past niet bij de constructivistische benadering omdat deze benadering er niet van uitgaat dat de realiteit verzameld kan worden door verschillende methoden te combineren.

3.3 Validiteit, onderzoeksrol en betrouwbaarheid

Voor de kwaliteit van het onderzoek is de validiteit, onderzoeksrol en de betrouwbaarheid erg belangrijk. 'By validity, I mean truth: interpreted as the extent to which an account accurately represented the social phenomena to which it refers (Hammersley, 1990. In: Silverman, 2010, p. 275). Bij validiteit is er sprake van een externe en interne validiteit. Onder externe validiteit wordt de mate van generaliseerbaarheid bedoeld, de verplaatsbaarheid van het onderzoek naar een andere setting. Zoals eerder aangegeven is dit een exploratief onderzoek, Waardoor de onderzoeksresultaten beperkt generaliseerbaar zijn.

'In het algemeen kan worden gesteld dat, waar kwantitatief onderzoek streeft naar een zo hoog mogelijke externe validiteit, kwalitatief onderzoek meestal wordt gekenmerkt door een hoge interne validiteit' (Plochg & van Zwieten, 2007, p. 90). De interne validiteit heeft betrekking op de vraag of datgene dat wordt onderzocht, ook wordt onderzocht. Binnen een kwalitatief onderzoek is het daarom belangrijk om de rol van de onderzoeker goed te documenteren. Ik heb als onderzoeker twee rollen, namelijk onderzoeker en ik maak deel uit van de korfbalwereld doordat ik lid ben van een van de twee korfbalverenigingen, namelijk SKF. Een voordeel voor mij is dat ik weet hoe het er aan toe gaat binnen de korfbalorganisaties. Een nadeel kan zijn dat er een te grote identificatie met het object dat onderzocht wordt, op de loer ligt. 'De onderzoeker identificeert zich uiteindelijk zo met zijn onderzoeksobject, dat interpretatie en empirische werkelijkheid te veel door elkaar gaan lopen' (Plochg & van Zwieten, 2007, p. 90). Dit is van belang, omdat ik al meer dan 15 jaar lid ben van de korfbalvereniging SKF en al even lang actief ben binnen de korfbalwereld. Dit brengt het gevaar met zich mee dat quotes van de respondenten verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden. Om dit te ondervangen, heb ik tijdens de interviews regelmatig een samenvatting gegeven van mijn interpretatie van de woorden van de respondent, waarop deze kon reageren of dit klopt met zijn of haar verhaal (member check). Daarnaast zal er gebruik gemaakt worden van meerdere onderzoeksmethoden, om zo de resultaten te controleren en te bevestigen. Naast interviews is ook gebruik gemaakt van documentanalyse,. Deze manier van omgaan met de rol van de onderzoeker

sluit goed aan op de ‘comprehensive data treatment’ (Silverman, 2010, p. 280), zodat alles wat er gezegd is door de respondenten meegenomen wordt in het onderzoek. Op deze manier komen eventuele tegenstellingen aan het licht die de onderzoeksresultaten zouden kunnen weerleggen (falsificatie).

Onder betrouwbaarheid wordt het volgende verstaan: ‘Reliability refers to the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occassions’ (Hammersley, 1992. In: Silverman, 2010, p. 275). Dit betekent dat alle onderzoeksdata op dezelfde manier is verkregen. Ook hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid is belangrijk wanneer er meerdere onderzoekers actief zijn (Plochg & van Zwieten, 2007). Er dienen dan goede afspraken gemaakt te worden over hoe de interviews worden afgenomen. Een regelmatige terugkoppeling naar elkaar is dan erg belangrijk. Binnen dit onderzoek is dit niet van toepassing, aangezien ik de enige onderzoeker ben, en ook als enige de interviews afneem. Externe betrouwbaarheid ‘zegt iets over de mogelijke vertekening door de uitvoering van het onderzoek als geheel’ (Plochg & van Zwieten, 2007, p. 90). Het is dus belangrijk om inzichtelijk te maken hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Zo zijn de interviews afgenomen op plaatsen waar de respondenten zich thuis voelen, bij de verschillende sportverenigingen. Een enkel interview is afgenomen bij de respondent thuis, omdat de verenigingen op dat moment gesloten waren. De interviews zijn verder in een dusdanige ruimte opgenomen, dat we niet snel gestoord zouden worden. Verder ben ik in alle gevallen niet recht tegenover de respondent gaan zitten, om op deze manier een meer ontspannen sfeer te creëren. Voorafgaand aan de interviews heeft er altijd smalltalk plaatsgevonden, ook bedoeld om de respondent meer op zijn gemak te stellen. Tevens kwam toen altijd ter sprake dat ik ook een lid ben van een korfbalvereniging, waardoor er iets gemeenschappelijks ontstond. Om de betrouwbaarheid verder te waarborgen, zullen de interviews volledig worden getranscribeerd in volledige volzinnen. Er wordt door de onderzoeker geen samenvatting gegeven van wat de respondenten zeggen. Op deze manier zal worden geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden twee concepten, te weten de organisatiecultuur en de jongerengeneratie, uitgelicht. De twee concepten zullen worden gedefinieerd, wordt aangegeven hoe de concepten worden geoperationaliseerd en wordt er een antwoord gegeven op de eerste sub-deelvraag van beide deelvragen. Aan het eind van het hoofdstuk zal het analytisch kader gepresenteerd worden.

4.1 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een aspect van organisaties dat sinds het begin van de jaren tachtig onderzocht wordt (Cameron & Quinn, 2011). Het begrip organisatiecultuur heeft zijn disciplinaire fundamenten liggen binnen de sociologie en de antropologie (Cameron & Quinn, 2011). Vanuit de sociologie wordt er van uitgegaan dat een organisatie een cultuur *heeft*, terwijl de antropologie stelt dat een organisatie een cultuur *is*. Culturele antropologie komt neer 'op de bestudering van de mens vanuit het perspectief van datgene wat hem uiteindelijk tot mens maakt. Specifiek voor de mens is namelijk dat hij zijn eigen bestaanswijze voortbrengt' (Tennekes, 2003, p. 15). Dit houdt in dat een organisatie als een groep mensen gezien wordt, die zelf een eigen organisatiecultuur creëren. Tennekes (2003) geeft de volgende definitie van organisatiecultuur: 'Een samenhangend geheel van werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragsregels dat betrekking heeft op het werk dat van binnen de organisatie wordt verricht en op de wijze waarop de mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan' (p. 57). Culturele antropologen zijn van mening dat de mens zowel een 'product als een proces is van de cultuur van de desbetreffende organisatie' (Vroom, 1991, p. 8). Deal & Kennedy (1982) stellen ook vast dat organisatiecultuur zowel een product als proces kan zijn. Het is een product, omdat het staat voor de wijsheid die voortkomt uit eerdere ervaringen; je weet wat je wanneer zou moeten doen. Het is een proces, omdat het vernieuwd wordt als de nieuwkomers in de organisatie de oude manier van werken (de cultuur) leren, en op den duur zelf de leraar van deze cultuur worden. Deze nieuwkomers kunnen veranderingen aanbrengen in de cultuur, waardoor de cultuur steeds verandert. Op deze manier is het een continu proces. Zij omschrijven organisatiecultuur als volgt: 'the way we do things around here' (Deal & Kennedy, 1982, p. 4, uit Bolman & Deal, 2008, p. 269).

Sociologische definities van organisatiecultuur lijken erg op de definitie van Deal & Kennedy. Zo definiëren Cameron & Quinn (2011) organisatiecultuur als 'de waarden die vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisatie en hun leden karakteriseren' (p. 37). Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) hanteren de volgende definitie: 'the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others' (p. 6), terwijl Schein (2010) weer een uitgebreidere definitie geeft: ': 'The culture

of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems' (p. 18).

Het voorgaande maakt duidelijk dat er geen eenduidige definitie is van wat er onder organisatiecultuur verstaan wordt. Zo geven Deal & Kennedy (1982), evenals Hofstede et al. (2010), een beknopte definitie, terwijl Cameron & Quinn (2010) en Schein (2010) een uitgebreidere definitie geven met daarbij voorbeelden van manifestaties van cultuur. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd zal worden, is gebaseerd op bovenstaande definities, en luidt: *De manier van omgaan met elkaar binnen de organisatie, die door alle leden van de organisatie wordt gedeeld, evenals de waarden en normen. Alle leden weten hoe er gewerkt wordt binnen de organisatie, en deze manier van werken wordt ook aan nieuwe leden van de organisatie geleerd als zijnde de juiste wijze van werken.*

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat er verschillende definities zijn over wat organisatiecultuur is. Uit deze verschillende definities, is er een definitie opgesteld die in dit onderzoek gehanteerd wordt. In het onderstaande worden drie perspectieven besproken die een houvast geven wat betreft de manier van kijken naar organisatiecultuur. Een perspectief kan gezien worden als een bril waardoor je naar iets kijkt.

4.1.1 Drie perspectieven op cultuur

In deze sub-paragraaf worden allereerst drie verschillende perspectieven besproken die gehanteerd kunnen worden als het gaat om onderzoek naar organisatiecultuur. Vervolgens zal er worden ingegaan op hoe je een organisatiecultuur kan typeren en benoemen. Dit wordt gevolgd door een uiteenzetting van de verschillende modellen aangaande de organisatiecultuur. Hieruit wordt duidelijk uit welke aspecten een organisatiecultuur bestaat. Tot slot zal beschreven worden welke aspecten van organisatiecultuur worden meegenomen in dit onderzoek.

Martin (2002) onderscheidt drie verschillende perspectieven waarmee je naar cultuur kunt kijken binnen organisaties. Het eerste perspectief is het integratieperspectief. 'In an integration study, each cultural manifestation mentioned is consistent with the next, creating a net of mutually reinforcing elements' (p. 95). Alle uitingen van cultuur, bijvoorbeeld de kleding, gebouwen en rituelen, vertonen een samenhangend geheel. Wetenschappers die kijken volgens deze benadering zien consensus over de interpretatie van de uitingen als een belangrijk gegeven. Er is geen ruimte voor ambiguïteit binnen de organisatie, en de meeste mensen zien alle culturele uitingen op dezelfde manier. Het gaat binnen dit perspectief om alle culturele uitingen die erkend worden door alle leden van de organisatie. Er

wordt gekeken naar culturele manifestaties die voor alle leden van de cultuur dezelfde betekenis hebben.

Het tweede perspectief is het differentiatieperspectief. 'Differentiation studies focus on cultural manifestations that have inconsistent interpretations' (Martin, 2002, p. 101). Dit perspectief ziet een organisatiecultuur niet als een eenduidig geheel binnen een organisatie. Er kunnen meerdere uitingen van cultuur zijn binnen een organisatie die niet met elkaar samenhangen. Er kan echter wel consensus over uitingen zijn binnen subculturen in de organisatie. Binnen deze subculturen is er geen ambiguïteit over hoe er gekeken wordt naar culturele uitingen. Terwijl er binnen deze subculturen geen ambiguïteit is over hoe er gekeken wordt naar culturele uitingen, is die er wel tussen de verschillende subculturen binnen de organisatie. Martin (2002) stelt dat deze benadering als metafoor het beste omschreven kan worden als overzichtelijke eilanden in een zee van ambiguïteit.

Het derde perspectief is het fragmentatieperspectief. 'The fragmentation perspective is the most difficult perspective to articulate because it focuses on ambiguity, and ambiguity is difficult to conceptualize clearly' (Martin, 2002, p. 104). Binnen deze benadering staat ambiguïteit centraal, in plaats van eenduidigheid zoals in de twee voorgaande perspectieven (bij het eerste perspectief gaat het om eenduidigheid van culturele manifestaties binnen de gehele organisatie, en bij het tweede perspectief gaat het om eenduidigheid van culturele manifestaties binnen subculturen). De culturele manifestaties in een organisatie zijn in het fragmentatieperspectief dus geheel inconsistent. Martin (2002) vergelijkt ieder lid van een organisatie met een gloeilamp, die bij de ene culturele uiting wel aan gaat en bij een andere uiting niet aangaat. Hiermee bedoelt zij dat leden van een organisatie de ene keer wel deelnemen aan een culturele uiting, en aan een andere culturele uiting niet mee doen. Dit verklaart het punt dat culturele manifestaties niet geheel samenhangend zijn, maar ook niet geheel onsamenhangend.

Martin (2002) pleit voor een benadering waarin deze drie perspectieven worden gecombineerd. Zij stelt dat de benaderingen elkaar aanvullen en completeren. 'Culture should be viewed from all three perspectives, not sequentially but simultaneously' (Martin, 2002, p. 120). Zo zijn er manifestaties van cultuur die worden gedeeld door de meeste leden, die leiden tot samenhangende en duidelijke interpretaties van uitingen (integratieperspectief). Andere manifestaties worden verschillend geïnterpreteerd door de leden, wat leidt tot het ontstaan van subculturen waarbinnen op dezelfde manier gekeken wordt naar de verschillende uitingen (differentiatieperspectief). Weer andere aspecten van de cultuur zijn ambigue, waarbij er binnen een organisatie geen consensus is over een culturele uiting, waarbij leden van de cultuur soms wel mee gaan in een uiting en in een andere uiting weer niet (fragmentatieperspectief). Door het combineren van de drie perspectieven, stelt

Martin (2002), krijg je een beter inzicht in de cultuur, omdat ieder perspectief afzonderlijk een aantal blinde vlekken kent. Deze blinde vlekken worden zichtbaar wanneer alle drie de perspectieven gelijktijdig worden toegepast.

Hoewel Martin (2002) stelt dat het belangrijk is om alle drie de perspectieven te hanteren, wordt er in dit onderzoek slechts vanuit een perspectief gekeken, namelijk het differentiatieperspectief. Dit perspectief zal leidend zijn, omdat er binnen een sportorganisatie (een korfbalvereniging), het type organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt, naar verwachting meerdere subculturen aanwezig zijn. Vanuit het differentiatieperspectief bekeken zijn de volgende vragen relevant: Welke subculturen kunnen in de sportorganisatie onderscheiden worden? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de subculturen in de sportorganisatie? Daarnaast biedt het differentiatieperspectief ook de mogelijkheid om te kijken naar een overkoepelende organisatiecultuur die van toepassing is op meerdere subculturen binnen de organisatie. Vragen die hieruit voortvloeien en in het kader van dit onderzoek relevant zijn: Zijn er waarden die binnen de overkoepelende organisatiecultuur van de sportvereniging door alle leden gedeeld worden?

Nu duidelijk is welk perspectief in het onderzoek gehanteerd zal worden, zal er in het onderstaande worden ingegaan op de manier waarop een cultuur getypeerd kan worden.

4.1.2 Typering organisatiecultuur

Hoe kunnen organisaties getypeerd worden als het gaat om de organisatiecultuur? Deze vraag is uitgangspunt van onderzoek van onder andere Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) die een onderscheid maken tussen een tweetal dimensies, namelijk tussen een mannelijke en vrouwelijke organisatiecultuur, en tussen individuele en collectieve organisatiecultuur. Belangrijk om op te merken is dat een organisatie zelden volledig mannelijk of vrouwelijk is. Dit geldt eveneens voor het onderscheid tussen individueel en collectief.

Wat is nu het verschil tussen een mannelijke en een vrouwelijke organisatiecultuur? Het verschil tussen het mannelijke en het vrouwelijke noemen Hofstede et al. (2010) ook wel het verschil tussen assertief gedrag en discreet gedrag. Een mannelijke organisatiecultuur is assertief, terwijl een vrouwelijke organisatiecultuur meer discreet is. Een mannelijke cultuur wordt als volgt gedefinieerd: ‘A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life’ (Hofstede et al., 2010, p. 140). Dit leidt, volgens Hofstede et al. (2010), tot een mannelijke organisatiecultuur die vooral waarde hecht aan beloning, erkenning, promotiemogelijkheden en uitdaging, terwijl een vrouwelijke organisatiecultuur vooral waarde hecht aan relaties, samenwerken, leefomgeving en baanveiligheid.

De tweede dimensie die Hofstede et al. (2010) onderscheiden, is het individualistische tegenover het collectivistische. Binnen deze dimensie gaat het om de manier waarop er gedacht wordt. Wordt er gedacht vanuit de wij-vorm, of vanuit de ik-vorm. De individualist wordt als volgt gedefinieerd: 'individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family' (Hofstede et al., 2010, p. 92). De collectivist wordt als volgt omschreven: 'Collectivism pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty' (Hofstede et al., 2010, p. 92). Deze twee definities van een collectieve en een individualistische organisatiecultuur, geven goed het verschil tussen de twee weer; de individualist zorgt meer voor zichzelf, terwijl er voor de collectivist gezorgd wordt. Binnen organisaties wordt vanuit de individualistische dimensie vooral waarde gehecht aan vrije tijd, vrijheid en uitdaging, terwijl vanuit de collectivistische dimensie vooral gekeken wordt naar training, goede arbeidsomstandigheden en volledige benutting van het eigen kunnen.

Door het hanteren van deze twee dimensies waarmee een cultuur getypeerd kan worden, wordt een aantal vragen opgeroepen. De vraag of het een mannelijke of een vrouwelijke organisatiecultuur is, kan worden beantwoord door bijvoorbeeld te vragen of erkenning (mannelijke cultuur) of relaties (vrouwelijke cultuur) belangrijke waarden zijn binnen de organisatie. Vragen naar waarden als vrije tijd (individualistisch) en goede arbeidsomstandigheden (collectivistisch) zullen leiden naar een antwoord of een cultuur meer individualistisch of collectivistisch is.

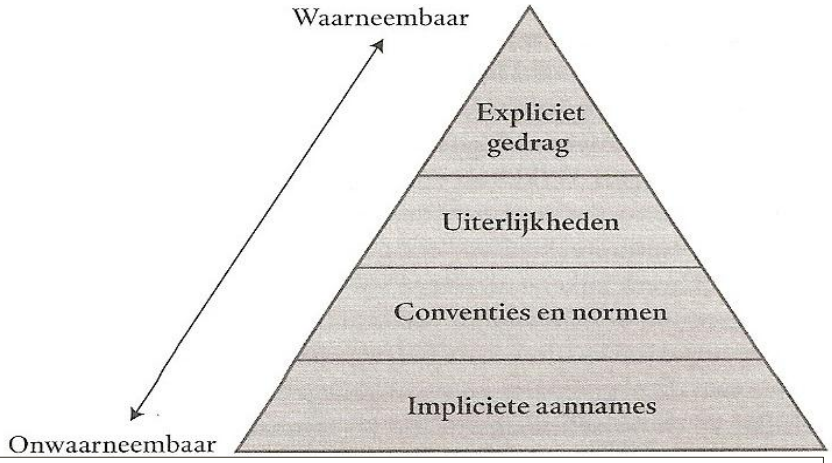
Tot nu toe is er op een abstract niveau gekeken naar organisatiecultuur door het bespreken van perspectieven en typeringen van organisatiecultuur. Om organisatiecultuur meer concreet te maken, wordt hieronder ingegaan op hoe cultuur zich manifesteert. Dit zal geïllustreerd worden aan de hand van drie modellen, die tot slot zullen worden samengevoegd tot één model.

4.1.3 Culturele uitingen

In deze sub-paragraaf zal worden aangegeven hoe cultuur zich manifesteert. Het eerste model van de manifestaties van organisatiecultuur is van Cameron & Quinn (2011). In figuur 4.1 is te zien hoe Cameron & Quinn (2011) vier verschillende elementen van organisatiecultuur onderscheiden, gebaseerd op de mate waarin deze waarneembaar zijn.

Het bovenste puntje van de piramide bestaat uit het expliciete gedrag. Hieronder wordt de manier van omgaan met elkaar, de mate van inzet voor de organisatie en de mate waarin vernieuwingen en activiteiten worden toegestaan of bevorderd. Het tweede punt dat zich direct onder het expliciete gedrag bevindt, zijn de uiterlijkheden. Hieronder worden de gebouwen van de organisatie geschaard,

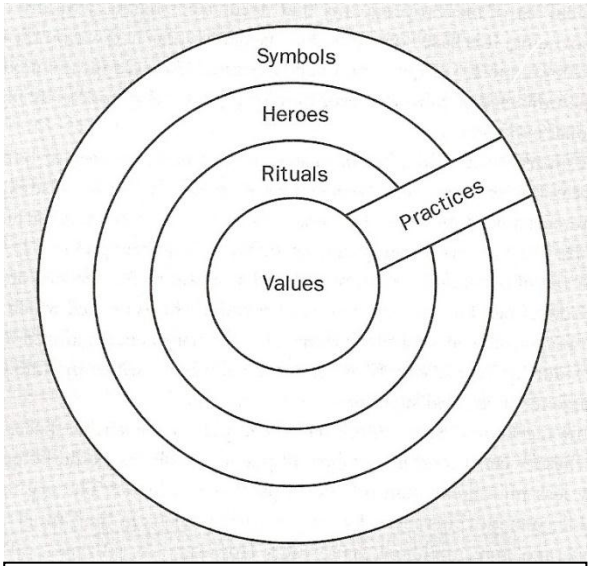
maar ook de kleding die zij dragen, logo's, doelstellingen en de inrichting van de kantoren. Weer een stap lager in de piramide zijn de conventies en de normen. Dit zijn de regels en de procedures die de interactie tussen mensen sturen. Hierbij kan gedacht worden aan beleidsdocumenten. De onderste laag van de piramide betreft de impliciete aannames. Deze zijn het moeilijkst waar te nemen, omdat dit aannames zijn die als vanzelfsprekend worden ervaren.



Figuur 4.1: De vier elementen van organisatiecultuur, onderscheiden door Cameron & Quinn (2011, p. 38).

Hofstede et al. (2010) spreken ook over organisatiecultuur, en zij hebben hierbij een uienmodel gemaakt dat gebaseerd is op de mate waarin cultuur zich manifesteert. Voor het uienmodel van Hofstede et al. (2010) geldt dat de buitenste laag het meest zichtbaar is en de binnenste laag het moeilijkst te onderzoeken is. Hieronder laat figuur 4.2 het model van Hofstede et al. (2010) zien.

De buitenste laag van het model zijn de symbolen die staan voor de cultuur. 'Symbols are words, gestures, pictures of objects that carry a particular meaning that is recognized as such only by those who share the culture' (Hofstede et al., 2010, p. 8). Dit kan bijvoorbeeld het jargon zijn dat gebruikt wordt binnen een organisatie, maar ook de huisvesting van de organisatie is een symbool. Dit zijn de makkelijkst waarneembare uitingen van cultuur, of zoals Cameron & Quinn (2011) dit noemen, de uiterlijkheden. De tweede laag van het model van Hofstede et al. (2010), zijn de helden. 'Heroes are persons, alive or dead, real or imaginary, who possess characteristics that are highly prized in a culture and thus serve as models for behavior' (Hofstede et al., 2010, p. 8). Personen kunnen dus ook een uiting zijn van cultuur, in de zin van dat deze personen een bepaalde cultuur vertegenwoordigen. De derde ring betreft de rituelen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld alleen al



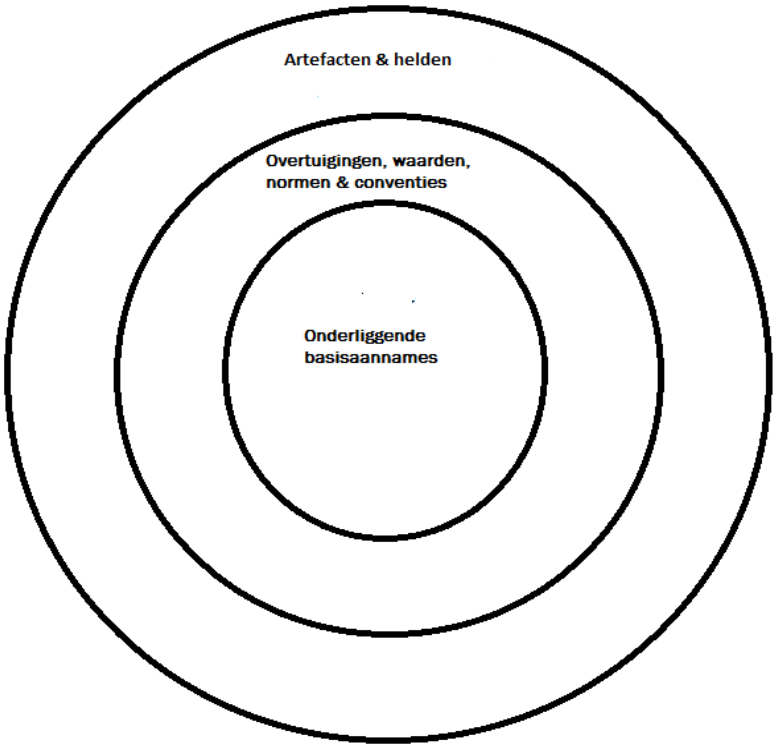
Figuur 4.2: Mate van manifestatie van cultuuruitingen, opgesteld door Hofstede et al. (2010, p. 8).

om de manier waarop men elkaar begroet in een organisatie. Deze eerste drie lagen, de symbolen, helden en rituelen, worden door Hofstede et al. (2010) gezamenlijk de uitingen genoemd die voor een buitenstaander waar te nemen zijn (al dan niet in mindere mate herkenbaar). Achter deze uitingen van cultuur liggen de waarden. 'Values are feelings with an added arrow indicating a plus and a minus side' (Hofstede et al., 2010, p. 9). Hierbij draait het om tegenstellingen, zoals goed tegenover slecht, en veiligheid tegenover gevaarlijk. De waarden liggen altijd ten grondslag aan de uitingen van cultuur.

Naast Cameron & Quinn (2011) en Hofstede et al. (2010), bespreekt Schein (2010) ook een manier waarop cultuur zich uit. Schein (2010) heeft een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van cultuur; artefacten, overtuigingen en waarden, en onderliggende basisaannames. Onder artefacten verstaat hij visuele dingen, zoals de taal die er gesproken wordt, de manier waarop je wordt aangesproken in een organisatie en de observeerbare rituelen en ceremonies. Deze aspecten van cultuur zijn goed te observeren, maar ze zijn moeilijk om te ontcijferen. Dit komt overeen met wat Trice & Beyer (1984) schrijven over rituelen: 'They involve (1) relatively elaborate and planned sets of activities, (2) carried out through social interactions (3) usually for the benefit of an audience, (4) with multiple social consequence' (Trice & Beyer, 1984, p. 655). De drie aspecten van rituelen laten volgens hen zien dat deze culturele artefacten goed te onderzoeken zijn, en het vierde punt verbindt de rituelen aan andere artefacten van de organisatiecultuur. Schein (2010) stelt dat als je de artefacten echt goed wilt begrijpen, dat je dan in gesprek moet gaan met de leden van die cultuur. Je moet achter de overtuigingen en waarden komen. Het gaat hierbij om de idealen, doelen, waarden en aspiraties van de deelnemers. Een groot deel van het gedrag kan door middel van de overtuigingen en waarden, verklaard worden. Maar er blijft ook een deel dat niet te verklaren valt. Om dit deel toch te kunnen verklaren, moet overgegaan worden op het derde niveau, de basisaannames. Dit zijn de onbewuste, voor waar aangenomen overtuigingen en waarden die mensen hebben. Deze bepalen mede het gedrag, de perceptie, het denken en het voelen van de organisatiecultuur. Het model van Schein (2010) kan, net als het model van Hofstede et al. (2010), gezien worden als een uienschil, waarbij de artefacten de buitenste laag zijn, gevolgd door dieper gelegen overtuigingen en waarden, gevolgd door de diepst gelegen basisaannames.

Uit de modellen die hierboven besproken zijn, is het volgende model ontwikkeld, zoals te zien is in figuur 4.3. De buitenste laag bestaat uit de artefacten van Schein (2010), samengevoegd met de helden van Hofstede (2010). De symbolen en rituelen zoals Hofstede et al. (2010) bespreken, en de uiterlijkheden en expliciet gedrag van Cameron & Quinn (2011), vallen binnen de artefacten. De tweede laag bestaat uit de overtuigingen, waarden en normen van Schein (2010), aangevuld met conventies van Hofstede (2010). De diepste laag zijn de onderliggende basisaannames zoals Schein

(2010) deze noemt. Dit komt overeen met de impliciete aannames, zoals deze genoemd worden in het model van Cameron & Quinn (2011). Er is voor een uienmodel gekozen, omdat dit duidelijk laat zien dat de buitenste laag het makkelijkst te onderzoeken is, en dat er voor de binnenste laag meer moeite gedaan moet worden om er toe door te dringen.



Figuur 4.3: Model waarop cultuur zichtbaar is om te onderzoeken, gebaseerd op Cameron & Quinn (2011), Hofstede et al. (2010) en Schein (2010).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de buitenste en de middelste laag, te weten de artefacten en helden en de overtuigingen, waarden, normen en conventies, omdat deze twee lagen goed te onderzoeken zijn door middel van observaties en interviews. Hieronder zal aangegeven worden hoe de twee buitenste lagen van het bovenstaande model zich tot elkaar verhouden.

4.1.4 Artefacten en overtuigingen

Zoals in het voorgaande duidelijk werd, is de buitenste laag van figuur 3.3, artefacten, de meest zichtbare uitingen van cultuur, en daarom ook het makkelijkst te observeren en te onderzoeken. 'Interpretive philosophies, such as phenomenology and hermeneutics, contend that human meanings, values, beliefs, and feelings are embodied in and transmitted through artifacts of human creation, such as language, dress, patterns of action and interaction, written texts, or built spaces' (Yanow, 2000, p. 14). Dit citaat van Yanow (2000) geeft aan dat betekenissen, waarden, overtuigingen en gevoelens van mensen worden geuit door middel van artefacten die door mensen zijn gemaakt. 'The artifact is the concrete manifestation or expression of the more abstract value, belief, feeling, or meaning' (Yanow, 2000, p. 15). De artefacten zijn volgens haar dus concrete uitingen van een abstractie, zoals de overtuigingen, waarden, gevoelens en betekenissen. Een artefact is volgens haar de taal waarin gesproken wordt, de kleding die men draagt, de manier waarop met elkaar wordt omgegaan, geschreven teksten en gebouwen, maar ook handelingen. Dit komt overeen met wat Schein (2010) stelt; artefacten zijn de concrete manifestaties van de dieper

gelegen waarden, ideologieën en overtuigingen. Schein (2010) definieert artefacten als volgt: ‘artifacts include the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, and emotional display; its myths and stories told about the organization; its published lists of values; and its observable rituals and ceremonies’ (p. 23). Daarnaast stelt hij ook dat geobserveerd gedrag (ook routinematige organisatieprocessen) en formele beschrijvingen van hoe de organisatie werkt (beleidsdocumenten) tot artefacten gerekend kunnen worden.

Yanow (2000) ziet een artefact als een symbool dat staat voor iets abstracts, zoals de organisatiecultuur. Deze abstractie die achter het artefact zit, maakt het lastig om te begrijpen wat er bedoeld wordt met de artefacten. Symbolen hebben, volgens Yanow (2000), een belangrijke kracht: ‘the power of symbols lies in their potential to accomodate multiple meanings’ (p. 14). Iedereen kan een symbool, een artefact, dus op een andere manier interpreteren. ‘Symbols serve to unite those who share their meanings, while setting them apart from other people or groups who do not’ (Yanow, 2000, p. 14). Het kennen van de symbolen zorgt ervoor dat je tot een bepaalde groep of organisatie behoort. Dit komt doordat de leden van de groep of organisatie het er over eens zijn dat een symbool staat voor iets anders; een symbool is immers een sociale conventie. Schein (2010) sluit hier op aan, hoewel hij niet over symbolen spreekt. Hij stelt dat iedereen zijn eigen interpretatie heeft van de artefacten, en dat het een reflectie is van de gevoelens van de observeerder. Hij ziet dus ook dat er meerdere interpretaties mogelijk zijn van artefacten. Om de artefacten goed te kunnen interpreteren, dient de onderzoeker daarom in gesprek te gaan met leden van de organisatie. Vragen die gesteld kunnen worden in het kader van dit onderzoek zijn: Wat vindt men van de sportkleding die wordt gedragen, de accommodatie en de inrichting? Daarnaast kan gevraagd worden wat rituelen zijn, hoe er met elkaar wordt omgegaan binnen de organisatie, en wie als helden in de organisatie worden gezien (mensen tegen wie er wordt opgekeken). Dit zijn vragen die een beeld schetsen van de artefacten.

Om door te dringen tot de dieper gelegen tweede laag van het ontwikkelde model, zullen er andere vragen gesteld moeten worden. Hieronder zal besproken worden hoe de waarden, overtuigingen en normen en conventies onderzocht kunnen worden.

Zoals hierboven uiteengezet, ziet Yanow (2000) dat waarden, overtuigingen en gevoelens worden geuit door artefacten. Uit het hierboven ontwikkelde model komt naar voren dat de middelste laag bestaat uit waarden, overtuigingen en normen en conventies. De gevoelens worden hier buiten beschouwing gelaten, omdat deze niet benoemd worden in het ontwikkelde model. Uitgaande van

het idee dat de buitenste laag van het model concrete manifestaties zijn van de dieper gelegen laag, zou dit inhouden dat artefacten en helden symbool staan voor de waarden, overtuigingen en normen en conventies. Schein (2010) ziet waarden als volgt: 'All group learning ultimately reflect someone's original beliefs and values, his or her sense of what ought to be, as distinct from what is' (p. 25). Het zijn volgens hem de ideeën die mensen hebben over hoe iets gedaan zou moeten worden, bijvoorbeeld hoe een bepaald probleem moet worden opgelost. Vragen die gesteld kunnen worden in het kader van dit onderzoek zijn: Hoe kijken de leden van de organisatie aan tegen problemen die kunnen ontstaan binnen de organisatie, en hoe willen zij dit oplossen? Ook kan gevraagd worden welke waarden belangrijk zijn in de organisatie en hoe die tot uiting komen in de organisatie.

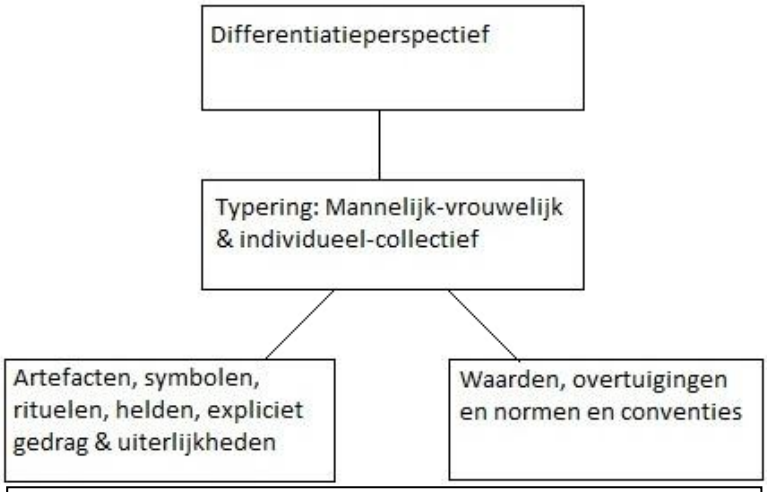
Overtuigingen komen ook in de tweede laag van het ontwikkelde model van organisatiecultuur voor. Yanow (2000) en Schein (2010) beschrijven overtuigingen als abstracties die concreet worden door artefacten. Een overtuiging die naar verwachting relevant is in dit onderzoek, is hoe er gekeken wordt naar de verschillende subculturen binnen de organisatie. Om deze overtuiging, bijvoorbeeld de overtuiging dat iemand een bepaalde subgroep lui vindt, te onderzoeken, zal er gebruik gemaakt worden van McGregor's (1957) theorie X en theorie Y. McGregor (1957) stelt dat een manager die denkt en werkt vanuit de theorie X gedachte, een werknemer onder andere benadert vanuit het aspect dat werknemers het liefst zo min mogelijk werken en geen verantwoordelijkheidsgevoel hebben (McGregor, 1957, p. 23. In: Miller, 2009, p. 40). McGregor (1957) is van mening dat men meer moet uitgaan van theorie Y. Een manager die uitgaat van theorie Y, stelt dat werknemers onder andere op zoek zijn naar verantwoordelijkheid en dat ze vinden dat werken erbij hoort, net zoals vrije dagen en pauzes (McGregor, 1960, p. 47-48. In: Miller, 2009, p. 41). Vragen die in het kader van dit onderzoek relevant zijn als het gaat om overtuigingen, kunnen gaan over hoe de leden van de organisatie degenen die horen bij de subculturen binnen de organisatie zien. Vinden ze deze lui, of juist actief? Ontlopen ze verantwoordelijkheid, of zoeken ze dit juist op?

Normen en conventies maken ook deel uit van de middelste laag van het ontwikkelde model. In termen van Yanow (2000) zijn normen en conventies abstracties van artefacten. 'Dit zijn regels en procedures die de menselijke interactie sturen' (Cameron & Quinn, 2011, p. 38). Relevant voor dit onderzoek zijn vragen over normen en conventies die betrekking hebben op vrijwilligers, zoals: Zijn er richtlijnen over hoe de werkzaamheden binnen de vereniging moeten worden uitgevoerd? Worden mensen die zich vrijwillig inzetten beloond? Wordt er gecontroleerd wat vrijwilligers uitvoeren en hoe ze dit uitvoeren?

4.1.5 Samenvatting

Figuur 4.4 laat zien hoe het concept organisatiecultuur onderzocht zal worden in dit onderzoek.

In dit hoofdstuk is het analysekader geschetst dat in dit onderzoek wordt gehanteerd als het gaat om de organisatiecultuur van sportverenigingen. Allereerst is er een definitie opgesteld over wat er onder organisatiecultuur wordt verstaan. De definitie luidt: *De manier van omgaan met elkaar binnen de organisatie, die door alle leden van de organisatie wordt gedeeld, evenals de waarden en normen. Alle leden weten hoe er gewerkt wordt binnen de organisatie, en deze manier van werken wordt ook aan nieuwe leden van de organisatie geleerd als zijnde de juiste wijze van werken.* Vervolgens is uiteengezet welk perspectief er gehanteerd zal worden in het onderzoek. Dit is het differentiatieperspectief van Martin (2002). Vervolgens zal er gekeken worden naar typeringen van culturen aan de hand van inzichten van Hofstede et al. (2010). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke culturen en tussen individuele en collectieve culturen. Dit wordt gevolgd door de eerste twee lagen te onderzoeken van de organisatiecultuur van de sportverenigingen aan de hand van een ontwikkeld model (zie figuur 4.3). De eerste laag betreft de artefacten in de organisatie, zoals symbolen, rituelen, helden, expliciet gedrag en uiterlijkheden. Daarna wordt de tweede laag van het model van organisatiecultuur, de waarden, overtuigingen en normen en conventies, onderzocht.



Figuur 4.4: Analysekader voor het onderzoeken naar de organisatiecultuur.

In het kort start het analysekader voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur van de sportverenigingen op een metaniveau, en wordt het gaandeweg steeds concreter. Op deze manier wordt verwacht door te dringen tot de organisatiecultuur van de sportverenigingen. Hiermee is antwoord gegeven op de eerste sub-deelvraag. Deze vraag luidt: Wat is een organisatiecultuur? Deze vraag is in dit hoofdstuk beantwoord.

In de volgende paragraaf wordt er ingegaan op de jongerengeneratie, zodat er ook antwoord gegeven kan worden op de eerste sub-deelvraag van de tweede deelvraag, namelijk: Welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend?

4.2 Jongerengeneratie

Een veel besproken onderwerp is dat er een kloof is tussen verschillende generaties. Maar wat zijn nu generaties, en wanneer behoor je tot een bepaalde generatie? 'Generaties zijn groepen personen die in dezelfde periode zijn geboren, onder vergelijkbare omstandigheden zijn opgegroeid en dezelfde grote levensgebeurtenissen hebben meegemaakt' (De Haan, Van t'Hof & van Elst, 2006, p. 11). Grote gebeurtenissen die kenmerkend zouden kunnen zijn voor generaties, zijn bijvoorbeeld de Tweede Wereldoorlog, de verzuiling van Nederland en de opkomst van de computer. Het bepalen van de grens van een generatie, is een arbitrair proces. In dit onderzoek zal de focus liggen op de jongste generatie. Hieronder zullen drie indelingen van generaties besproken worden, namelijk de digitale generatie, de generatie Einstein en de Millennials, gevolgd door een indeling die voor dit onderzoek wordt gehanteerd.

4.2.1 Digitale generatie

'De term digitale generatie veronderstelt dat de opkomst van digitale technologie een levensvormende ontwikkeling voor een jonge generatie is' (De Haan et al., 2006, p. 12). Zij stellen dat dit komt doordat mensen die na 1980 geboren zijn, zijn opgegroeid met de computer, mobiele telefoons en andere moderne ICT-technologie. Doordat de opkomst van de ICT-technologie, zoals het internet, de mobiele telefonie en de social media, in de puberteit dan wel jongvolwassenheid plaatsvond, heeft dit de nieuwe generatie vormgegeven zoals deze nu is. Deze grote gebeurtenis, zoals De Haan et al. (2006) de opkomst van de nieuwe media noemen, heeft ervoor gezorgd dat de nieuwe generatie van mensen geboren na 1980 de digitale generatie genoemd wordt.

Tegenwoordig gaan steeds meer dingen digitaal, voor zowel de digitale generatie als eerdere generaties. Zo is er tegenwoordig bij ieder onderwerp op internet wel een *online community* te vinden, mensen die online met elkaar ervaringen en informatie uitwisselen. Het internet is het platform dat dit mogelijk maakt. 'Het internet is gewoon geworden, mainstream, vanzelfsprekend vervlochten met het dagelijks leven' (Van der Boomen, 2007, p. 129). Het internet is toegankelijk voor iedereen. Door jongeren aan te duiden als de digitale generatie, wordt de nadruk gelegd op de digitale ontwikkeling die zij van dichtbij hebben meegemaakt. 'Vooral jongeren profiteren van het gemak en het genoegen van digitale media. Op verschillende manieren kunnen zij vrijer hun identiteit vormgeven. Muziek halen zij van internet, online en offline worden tal van games op de computer gespeeld, en MSN is een handig instrument om contact te onderhouden met leeftijdgenoten' (De Haan et al., 2006, p. 14). De jongste generatie, de digitale generatie, onderscheidt zich niet van de oudere generaties op het punt dat zij alleen het internet gebruiken, maar wat ze op internet doen en hoe lang ze dit al doen (De Gast, Hetem & Wilbrink, 2009, p. 87). 'De vanzelfsprekendheid van automatisering in bijna alle levenssferen maakt dat jongeren van nu

vaardig zijn in het 'multitasken' (bezig zijn met verschillende taken en media tegelijk)' (De Gast et al., 2009, p. 87).

De kenmerken die aan de digitale generatie worden toegekend zijn optimisme, autonoom, individualisme, materialisme, idealisme en creativiteit (De Gast et al., 2009). Dit komt volgens De Gast et al., (2009) door de mogelijkheden die de technologie en de relatieve welvaart waarin men opgroeit, biedt. Daarnaast wordt deze generatie snel genoemd, doordat alles snel kan worden opgezocht en kan worden gedaan (De Gast et al., 2009).

Van de bovenstaande kenmerken van de digitale generatie zijn enkele relevant voor dit onderzoek, namelijk materialisme en idealisme. Het materialisme onder de jongeren is ontstaan, doordat ze zijn opgegroeid in een samenleving met een relatief hoog welvaartspeil en het feit dat jongeren willen werken voor hun geld en dit verdiende geld onder andere uitgeven aan technologisch innovaties, zoals de nieuwste mobiele telefoons. Het is daarom van belang om te onderzoeken hoe belangrijk jongeren het vinden om wat bij te verdienen, en hoe zich dit verhoudt tot andere activiteiten, zoals school en het doen van vrijwilligerswerk bij de sportvereniging. Dit materialisme gaat volgens De Gast et al. (2009) samen met idealisme. 'Jongeren maken zich juist wel zorgen over maatschappelijke en politieke problemen (terrorisme, integratie, milieu), die een directe invloed kunnen hebben op hun toekomst' (p. 88). Het is in dit onderzoek van belang om te achterhalen in hoeverre jongeren kijken naar de toekomst, of ze hier veel mee bezig zijn, en op welke aspecten van de toekomst er vooral gelet wordt.

4.2.2 Generatie Einstein

Boschma & Groen (2010) introduceren het begrip generatie Einstein. De digitale generatie en de generatie Einstein overlappen elkaar wat leeftijd betreft: de digitale generatie bestaat uit jongeren die geboren zijn na 1980, en bij de generatie Einstein gaat het om jongeren in de leeftijd van 12 tot 22 jaar (grofweg iedereen die geboren is na 1990). Opmerkelijk is wel dat er tien jaar tussen het begin van de generaties zit, hetgeen het arbitraire onderscheid in leeftijdsgrens duidelijk laat zien. 'De generatie Einstein is opgegroeid in een 24/7 informatiemaatschappij, ver doorgevoerde commercie die gekoppeld is aan een hoog welvaartsniveau dat doorgedrongen is in alle onderdelen van de maatschappij, de massamediale beeldcultuur en de multiculturele samenleving' (Boschma & Groen, 2010, p. 131). Deze kenmerken van de huidige maatschappij komen deels overeen met wat De Gast et al. (2009) schrijven over de digitale generatie. Zo is de informatiemaatschappij ontstaan door de opkomst van het internet, waardoor iedereen vrij toegang heeft tot informatie. De opkomst van ICT speelt ook bij de generatie Einstein een belangrijke rol, vooral in de manier waarop jongeren in het leven staan. Een verschil met de digitale generatie is dat de digitale generatie alle kenmerken

van jongeren toekent aan de opkomst van moderne technologieën, terwijl de generatie Einstein meerdere aspecten uit de maatschappij als belangrijk aanstipt wanneer het om kenmerken van de generatie gaat (zie hieronder). Dit geldt onder andere voor de multiculturele samenleving, waarover niet wordt gesproken bij de digitale generatie.

Boschma & Groen (2010) kennen negentien kenmerken toe aan de generatie Generatie, waarvan er zes relevant zijn voor dit onderzoek, namelijk sociaal, maatschappelijk betrokken, vol zelfvertrouwen, samenwerkend, respect en zelfontplooiing. Jongeren zijn sociaal, omdat 'ze vinden dat je voor elkaar moet zorgen, dat je elkaar moet helpen, omdat je niet alleen op de wereld bent' (Boschma & Groen, 2010, p. 17). Zo stellen ze dat jongeren het belangrijker vinden om goede familiebanden en vriendschappen te hebben, dan om geld te verdienen. Dit is tegenstrijdig met het kenmerk materialisme, zoals besproken bij de digitale generatie. Ze leggen eveneens een relatie met het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Dit doen ze echter niet volgens de officiële kanalen (zoals georganiseerde mantelzorg), maar ze vinden het normaal om voor bijvoorbeeld hun oma te zorgen. Ze zien dit niet als werk. Vragen die in het kader van dit onderzoek hierover gesteld kunnen worden, zijn bijvoorbeeld hoe belangrijk jongeren het vinden om voor elkaar te zorgen en voor wie ze dan zouden zorgen.

Jongeren zijn eveneens maatschappelijk betrokken. 'Ze trekken zich het leed in de wereld aan, zijn ontzettend betrokken bij grote rampen en kunnen heftig met elkaar in discussie gaan over politieke onderwerpen' (Boschma & Groen, 2010, p. 18). Dit komt overeen met het idealisme, zoals naar voren is gekomen bij de digitale generatie van De Gast et al. (2009). Boschma & Groen (2010) stellen echter dat ze daarom nog geen interesse hebben in maatschappelijke instellingen, zoals vakbonden. Zo laat het CBS zien dat er in 2010 beduidend minder jongeren (jonger dan 25 jaar) lid zijn van een vakbond in vergelijking met 1973[15]. De oorzaak hiervan kan liggen in, wat Boschma & Groen (2010) stellen, dat jongeren geen belangstelling hebben voor maatschappelijke instellingen, maar wel maatschappelijke betrokken zijn. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant. In welke mate hebben jongeren belangstelling voor politiek? Voelen jongeren zich betrokken bij grote rampen, zoals aardbevingen? Daarnaast zijn jongeren ook vol zelfvertrouwen. 'Hoe slecht het ook gaat, pa zonder werk door de crisis, geen internet, tv of spelcomputer kunnen hebben, ontslagen bij je bijbaantje… echte armoede kent deze generatie niet' (Boschma & Groen, 2010, p. 22). Vragen die verband houden met dit onderzoek zijn: Wat is het beeld dat je van jezelf hebt? Of hoe kijken anderen naar jou?

[15] CBS (2010). *Aantal vakbondsleden in 2010 licht gedaald*.
http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3233-wm.htm
Geraadpleegd op 1 mei 2012.

Jongeren zijn, volgens de generatie Einstein, ook ingesteld om samen te werken. Zo staan veel opdrachten op school tegenwoordig in het teken van samenwerken in bijvoorbeeld projectgroepen. En niet alleen op school moet worden samengewerkt. 'Een onlinegame als *World of Warcraft* is een enorm succes dankzij de sociale interactie die erbij komt kijken' (Boschma & Groen, 2010, p. 24). Ook binnen een online platform dient er te worden samengewerkt met andere online spelers om verder te komen in een spel. Samenwerken is een belangrijke vaardigheid die jongeren van jongs af aan wordt bijgebracht. In het kader van dit onderzoek is het relevant te achterhalen of jongeren samen moeten werken op school, hoe ze dit ervaren en wat ze ervan vinden. Maar ook: werken jongeren samen in de organisatie? Tevens hebben jongeren respect voor anderen. 'Je hoort jongeren 'respect' zeggen als ze iemand zien die echt iets kan' (Boschma & Groen, 2010,p. 26). Als je iemand nadoet, hoe moeilijk het ook is, verdien je volgens de jongeren geen respect. Voor jongeren betekent respect dus niet dat ze respect moeten hebben voor ouderen, maar dat ze respect hebben voor de kunde van iemand, ongeacht de leeftijd. De vraag die in dit onderzoek relevant is, is of, en zo ja, wanneer jongeren respect hebben voor iemand en of zij dit ook uiten.

Tot slot gaan jongeren ook uit van zelfontplooiing. Jongeren vinden het belangrijk om zichzelf te kunnen ontwikkelen, of dit nu kan op school of gedurende een baan maakt hen niet uit. Zelfontplooiing lijkt een open deur te zijn, want wie wil zichzelf nu niet ontwikkelen? 'Zelfontplooiing bij jongeren gaat echter een stukje verder: het gaat bij hen niet om het leren van die nieuwe hobby, een nieuwe taal of het bespelen van een muziekinstrument, maar om het ontdekken van wie je zelf bent en wat je wel/niet kunt' (Boschma & Groen, 2010, p. 27). Hierbij kan gerefereerd worden aan Maslow (1987) en zijn piramide van behoeften. Zelfontplooiing is in die piramide de hoogste behoefte, en om aan deze behoefte te kunnen voldoen, moet eerst aan de andere behoeften worden voldaan (fysieke behoefte, veiligheidsbehoefte, affectiebehoefte en waarderingsbehoefte). In dit onderzoek is het relevant om vragen te stellen die betrekking hebben op zelfontplooiing, bijvoorbeeld door te vragen op welke terreinen jongeren zich willen ontwikkelen en hoe belangrijk ze dit vinden. Tevens kan er gevraagd worden in hoeverre aan de lagere behoeften uit de piramide Maslow (1987) is voldaan. Dit kan door te vragen of ze voelen dat ze gewaardeerd worden en hoe zich dit uit.

4.2.3 Millennials

'Given their characteristics and the events that define their lives, various authors have labeled them as Generation Y, Millennials, Nexters, and the Nexus Generation' (Schweitzer & Lyons, 2010, p. 282). Dit citaat geeft aan dat er verschillende termen worden gebruikt om hetzelfde aan te duiden. De Millennials, zoals deze verder worden genoemd door Schweitzer & Lyons (2010), bestaat uit een groep mensen die geboren is tussen 1980 en 1995 (Schweitzer & Lyons, 2010). Deze groep valt

samen met de digitale generatie en de generatie Einstein (zie paragraaf 4.2.1 & 4.2.2). Myers & Sadaghiani (2010) omschrijven de Millennials ook wel als de 'look at me generation' (Myers & Sadaghiani, 2010 ,p. 225), waardoor de Millennials neergezet worden als een generatie die erg met zichzelf bezig is. Opvallend is dat deze indeling helemaal niet spreekt over de opkomst van de computer en andere digitale technologieën. DeBard (2004) stelt dat de opvoeding de belangrijkste factor is die invloed heeft op de kenmerken die hij onderscheidt. Dit komt volgens hem door de kenmerken van de voorgaande generatie omdat die generatie wil dat hun kinderen niet zo worden als zij zelf waren in hun jeugd. Zij komen bijvoorbeeld uit de protestgeneratie, geboren tussen 1946 en 1954, en verzetten zich volgens De Gast et al. (2009) tegen de heersende orde, waaronder hun ouders.

DeBard (2004) bespreekt een zevental kenmerken dat behoort tot de Millennials. De volgende kenmerken zijn relevant voor dit onderzoek: Ze zijn overtuigd van zichzelf, ze zijn traditiegetrouw/respectvol, georiënteerd op samenwerken en prestatiegericht. Het overtuigd zijn van eigen kunnen komt, volgens DeBard (2004), voort uit de opvoeding, waarin geleerd wordt om in zichzelf te geloven. Op latere leeftijd, rond de middelbare school, wordt dit gestimuleerd door andere factoren, waaronder de overheid, die een studiebeurs voor de studenten beschikbaar stelt om te gaan studeren. Het geloven in jezelf wordt op deze manier beloond. Dit komt ook overeen met wat Myers & Sadaghiani (2010) zeggen: 'implying that they are overly self-confident and self-absorbed' (Myers & Sadaghiani, 2010, p. 225). Dit kenmerk komt ook naar voren bij de generatie Einstein, het kenmerk 'vol zelfvertrouwen', waardoor in het kader van dit onderzoek dezelfde vragen gesteld kunnen worden als hoe jongeren tegen zichzelf aankijken en hoe anderen hen zien.

Daarnaast zijn jongeren traditiegetrouw en respectvol. Het is jongeren geleerd om respectvol met elkaar om te gaan; de sociale regels hebben ze goed uitgelegd gekregen door de voorgaande generatie. DeBard (2004) stelt dat dit door de babyboomgeneratie gedaan is, aangezien dit de generatie is waartoe de ouders van de Millennails veelal behoren. De Millennials hebben daardoor meer respect voor culturele verschillen dan de babyboomers. DeBard (2004) stelt het volgende: 'There is a considerable amount of 'do as we say, not as we did' interaction between millennial students and boomer authority figures' (p. 36). De babyboomgeneratie probeert dus de Millennials op een bepaalde manier te sturen en te vormen. Het kenmerk respectvol is eerder aan bod gekomen bij de generatie Einstein. De vragen die in het kader van dit onderzoek gesteld kunnen worden met betrekking tot respectvol zijn, komen overeen met die eerder bij de generatie Einstein zijn beschreven.

Het samenwerkende kenmerk van de Millennials komt naar voren uit het volgende citaat: . 'Whether facilitated through the use of cell phones to keep in contact with friends and family, or by living-learning centers in residence halls to give thematic reinforcement for a sense of mission, millennials like to congregate' (DeBard, 2004, p. 37). Op allerlei manieren proberen de Millennials dus samen te werken of in contact te komen met anderen. Dit wordt ondersteund door Borges, Manuel, Elam & Jones (2010). Zij stellen dat Millennials uitgaan van een 'stronger team instincts and tighter peer bonds' (Borges et al., 2010, p. 574). Dit hebben zij onderzocht door middel van een kwantitatief onderzoek door te kijken naar de verschillen en overeenkomst tussen de babyboomgeneratie en de Millennials. Ook dit kenmerk is naar voren gekomen bij de generatie Einstein, alleen is ook het aspect van contacten onderhouden met familie en vrienden relevant. Vragen die in het kader van dit onderzoek gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld of jongeren veel contact hebben met vrienden en familie.

Tot slot zijn jongeren ook prestatiegericht. 'There is also no doubt that one of the primary characteristics of the millennials generation members is their need for achievement' (DeBard, 2004, p. 37). Borges et al. (2010) stellen dat Millennials meer prestatiegericht zijn dan de babyboomgeneratie. Vragen die in het kader van dit onderzoek gesteld kunnen worden, is of jongeren presteren belangrijk vinden en of het belangrijker is dat plezier hebben in wat je doet.

Hierboven zijn drie indelingen van jongerengeneraties uiteengezet met bijbehorende kenmerken. Hieronder zal een indeling worden opgesteld aan de hand van de beschreven drie indelingen van jongeren, te weten de digitale generatie, de generatie Einstein en de Millennials.

4.2.4 Samenvatting

De kenmerken van de verschillende indelingen van jongeren die hiervoor besproken zijn, zijn samengevoegd, hetgeen geleid heeft tot tabel 4.1 met kenmerken van de jongerengeneratie.

In tabel 4.1 zijn de kenmerken van de jongerengeneratie weergegeven, die als analysekader dient voor het onderzoeken van het doen van vrijwilligersbeleid door jongeren, het onderwerp dat in dit onderzoek centraal staat. De

Sociale generatie
Materialisme
Idealisme/maatschappelijk betrokken
Sociaal
Vol zelfvertrouwen
Samenwerken
Respectvol/traditiegetrouw
Zelfontplooiing
Prestatiegericht

Tabel 4.1: Indeling kenmerken van de sociale generatie, gebaseerd op de digitale generatie (De Haan et al., 2006. En De Gast et al., 2009), de generatie Einstein (Boschma & Groen, 2010) en de Millennials (DeBard, 2004).

jongerengeneratie heeft als titel meegekregen ‘sociale generatie’ omdat sociaal zijn terugkomt in vrijwel alle kenmerken. De leeftijdscategorie die gekoppeld wordt aan deze indeling, is iedereen die geboren is na 1989. Er is voor deze grens gekozen omdat alle indelingen van jongeren hieronder vallen. Was er gekozen voor een leeftijdsgrens vóór 1989, dan waren kenmerken van de generatie Einstein wellicht minder relevant geweest. Hierbij is ook antwoord gegeven op de sub-deelvraag aangaande de jongerengeneratie. Deze sub-deelvraag luidt: Welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend? Dit zijn de kenmerken materialisme, idealisme/maatschappelijk betrokken, sociaal, vol zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol/traditiegetrouw, zelfontplooiing en prestatiegericht.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden beschreven aan de hand van het analysekader dat is beschreven in hoofdstuk drie. Eerst zal er worden ingegaan op het vrijwilligersbeleid en de organisatiecultuur, daarna op de jongerengeneratie. Tot slot zal antwoord worden gegeven op de deelvraag met betrekking tot de jongerengeneratie.

Van de tien interviews per sportvereniging, zijn er vier afgenomen met bestuursleden, drie met actieve jongeren (jongeren die vrijwilligerswerk doen) en drie met inactieve jongeren (jongeren die geen vrijwilligerswerk doen) (paragraaf 3.2.3). Bij SKF zijn de bestuursleden Wim, Ingrid, Rinske en Jetske, de actieve jongeren zijn Bram, Daniël en Frank, en de inactieve jongeren zijn Jeroen, Kelly en Iris. Bij DVO zijn de bestuursleden Rik, Matthijs, Arjan en Marten, de actieve jongeren zijn Tinka, Willem en respondent X, en de inactieve jongeren zijn Noortje, Jochem en Sanne.

5.1 Vrijwilligersbeleid

Als het gaat om het vrijwilligersbeleid bij beide verenigingen is het opvallend dat er bij DVO een vrijwilligersbeleid is, terwijl er bij SKF geen vrijwilligersbeleid is. Bij DVO vinden alle respondenten dat er een vrijwilligersbeleid is, terwijl bij SKF de bestuursleden zeggen dat er geen vrijwilligersbeleid is, zoals het citaat van Ingrid hiernaast illustreert, en jongeren het hierover niet eens zijn. Bij DVO wordt een onderscheid gemaakt tussen vrijwilligerswerk en verenigingswerk, zoals het citaat van Marten hieronder aangeeft. Verenigingswerk is verplicht voor alle leden, terwijl vrijwilligerswerk niet verplicht is. Dit is een voorbeeld van hoe de werkzaamheden binnen een vereniging geframed worden. Vrijwilligerswerk laat een zeker ruimte voor vrijblijvendheid en heeft, zoals demissionair staatssecretaris Veldhuijzen – Van Zanten van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) verwoordt in hoofdstuk twee, een negatieve connotatie, terwijl verenigingswerk de mogelijkheid biedt om bepaalde taken te verplichten en geen negatieve connotatie heeft. Het vrijwilligersbeleid van DVO is vanaf het seizoen 2009-2010 van kracht. Voorafgaand aan het nieuwe beleid, is in 2006 een enquêteonderzoek gedaan onder de leden van de vereniging, om te kijken hoe de leden zouden reageren op het verplichten van vrijwilligerswerk (bijlage 4). Rik, een van de initiatiefnemers van dit onderzoek, verwoordde de uitkomsten van het

'Ik heb het idee dat je altijd maar ergens voor gevraagd wordt, en je weet niet wat het eigenlijk inhoudt. Je zegt voor een bepaalde functie dat je het gaat doen, maar je krijgt niet te zien wat het allemaal gaat inhouden. Ik ben dan in het scheidsrechters gebeuren gestapt omdat de vorige coördinator er een week voor het begin van de competitie uitstapte, maar ik kreeg niet te horen wat het allemaal inhoudt. Je moet het zelf maar uitzoeken'
Ingrid

'DVO maakt onderscheid tussen vrijwilligers en verenigingswerk. Wat ik doe valt onder vrijwilligerswerk, maar bardiensten draaien valt onder verenigingswerk. Dat ben je vanaf een bepaalde leeftijd verplicht om te doen'.
Marten

onderzoek, welke taken er verplicht kunnen worden, als volgt: 'Met name de bardiensten, zaaldiensten en velddiensten, dat soort klusjes werden dan ingedeeld'.

Naast het betrekken van de leden, worden ook de ouders van de leden betrokken bij DVO door met hen in gesprek te gaan wanneer hun kind lid wordt van de vereniging. Er wordt dan expliciet gevraagd of ze iets willen doen binnen de vereniging, en er wordt een brief aan hen meegegeven waarin de ouders kunnen aangeven welke vrijwilligerstaken ze willen doen (bijlage 5). Dit gebeurde binnen SKF ook, door middel van het project Ouders Graag Gezien[16], zoals Wim dit verwoordde: 'Een kind wil lid worden, en dan vertelt SKF wat het te bieden heeft voor de nieuwe leden. Daarnaast ga je met ouders afspreken wat zij SKF te bieden hebben. Direct vanaf het begin moet je de ouders al bij de vereniging betrekken. Dat hebben we nog niet echt goed omschreven binnen de vereniging'. Het project Ouders Graag Gezien ligt inmiddels stil.

Tot slot is er binnen de twee de verenigingen een vaste groep vrijwilligers van minimaal tien, tot maximaal vijftig vrijwilligers die veel werk doet (zowel bij SKF als DVO wordt aangegeven dat tien het minimale is, en vijftig het maximale aantal). Opvallend is dat de jongeren van SKF zeggen dat de gemiddelde leeftijd van de vrijwilligersgroep jonger dan 40 jaar is, terwijl de bestuursleden zeggen dat die ouder dan 40 jaar is. Bij DVO zeggen de bestuursleden en de jongeren dat deze vaste groep vrijwilligers gemiddeld ouder is dan 40 jaar. Dit houdt in dat de jongeren binnen SKF ook veel jongere mensen binnen de vaste groep vrijwilligers plaatsen, terwijl het beeld, waarover later meer, is dat jongeren te weinig doen binnen SKF.

In het kort kan worden gesteld dat de manier waarop vrijwilligerswerk geframed wordt, een stimulerende invloed kan hebben op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

5.2 Organisatiecultuur

In het onderstaande zal worden in gegaan op de resultaten aangaande de organisatiecultuur. Dit wordt gedaan door eerst te kijken naar het perspectief, de subculturen aan de hand van het fragmentatieperspectief van Martin (2002). Vervolgens zullen de sportverenigingen gekarakteriseerd

[16] SKF Korfbal (12-3-2010). *Ouders: zeg geen nee, maar doe mee!*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=1297&jaargang=2009
Geraadpleegd op 3 juni 2012

worden aan de hand van de organisatietypering van Hofstede, Hofstede & Minkov (2010). Tot slot staan de artefacten en overtuigingen, waarden, normen en conventies, centraal.

Opvallend is dat de twee sportverenigingen dezelfde subculturen onderscheiden, namelijk de selectieteams (de eerste twee teams uit iedere leeftijdscategorie) en de breedtekorfbalteams (alle teams onder de selectieteams, die spelen op een lager niveau). Binnen de selectieteams wordt het presteren belangrijker gemaakt, zoals Bram het verwoordde: 'Het moeten presteren is belangrijker dan in de lagere teams'. Binnen de breedtekorfbalteams wordt de gezelligheid belangrijker gevonden, of zoals Noortje zei: 'Als je bij breedtekorfbal niet in een leuk team zit, dan is het niet leuk. Je doet het al niet echt om de prestatie, dus dan is het wel belangrijk dat het gezellig is'. Nu is dit onderscheid niet zo hard, want de respondenten geven ook aan dat er wel plezier moet zijn binnen de selectieteams, omdat er anders ook niet gepresteerd kan worden.

Een opvallend verschil tussen de twee verenigingen is dat de twee genoemde subculturen binnen DVO goed samengaan en ook veel dingen samen doen, terwijl de twee groepen binnen SKF weinig tot niets samen organiseren. Doordat er bij DVO samen activiteiten worden gedaan en georganiseerd die de subculturen overstijgen, zijn deze subculturen minder aanwezig. Het samen organiseren van activiteiten gebeurt onder andere door middel van de supportersvereniging, zoals Willem dit verwoordde in het citaat hierboven. Binnen SKF worden er ook activiteiten georganiseerd die voor alle leden zijn, ongeacht de subcultuur waartoe je behoort. Echter, er komen bij deze activiteiten weinig spelers uit de breedtekorfbalteams[17], zoals het citaat hieronder van Rinske weergeeft. Dit versterkt het gevoel van eilandjes binnen de vereniging, het gevoel dat er verschillende subculturen in de sportvereniging zijn. Dit kan er toe bijdragen dat jongeren binnen SKF minder geneigd zijn om iets te doen voor anderen die behoren tot de andere subcultuur binnen de vereniging. Bij DVO is het gevoel van groepen minder, waardoor jongeren misschien eerder bereid zijn om vrijwilligerswerk te doen.

'Met de supportersvereniging organiseren we wel eens iets. En ook hebben we in de supportsvereniging allemaal mensen van verschillende teams bij elkaar gezet'.
Willem

. 'Als je kijkt naar de mensen die meegaan op kamp, komen er van de 36 maar 6 uit een derde, vierde of vijfde team. De andere 30 komen allemaal uit selectieteams'
Rinske

[17] SKF Korfbal (1-6-2012) *Jeugdkamp en Sleep inn (UPDATE 2)*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2223&jaargang=2011
Geraadpleegd op 3 juli 2012

In het kort kan worden gesteld dat als er duidelijke subculturen zijn die weinig tot niets samen organiseren, de jongeren dan minder snel geneigd zijn om vrijwilligerswerk te doen, omdat vrijwilligerswerk voor de hele vereniging is en niet voor een specifieke groep leden.

5.2.1 Organisatietypering

De organisatietypering van de verenigingen is onderzocht aan de hand van het model van Hofstede et al. (2010), zoals beschreven in hoofdstuk drie. Hierbij worden twee tegenstellingen tegenover elkaar gezet, namelijk mannelijk versus vrouwelijk, en individualistisch versus collectivistisch.

Opvallend is dat alle mannelijke kenmerken, zoals een beloning voor het uitvoeren van vrijwilligerswerk, belangrijk worden gevonden binnen de twee verenigingen. Hierbij valt op dat beloning vaak in de vorm van erkenning komt in plaats van een financiële beloning, waardoor zowel beloning als erkenning belangrijk worden gevonden. Daniël verwoordde dit als volgt: 'Nu hoeft het geen beloning te zijn in geld, maar een complimentje, [als je] waardering krijgt'. Wel is het zo dat bij de twee verenigingen wordt aangegeven dat er meer aan erkenning moet gebeuren, zoals het meer in het zonnetje zetten van vrijwilligers. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksresultaten dat DVO ook vrouwelijke kenmerken, zoals samenwerking, vertoont. Bij DVO wordt samenwerking belangrijker gevonden dan bij SKF. Binnen DVO wordt de samenwerking ervaren zoals Tinka dit verwoordde: 'Ja, er worden wel buiten het team om dingen georganiseerd. Als je kijkt naar DVO 1, dan is iedereen wel aanwezig en werkt iedereen ook samen om er een sfeer van te maken'. Binnen SKF wordt dit ervaren zoals geïllustreerd door Rinske in het citaat hiernaast. Relaties worden even belangrijk gevonden bij beide verenigingen. Geconcludeerd kan worden dat DVO zowel een mannelijke als een vrouwelijke organisatiecultuur heeft, terwijl SKF een overwegend mannelijke organisatiecultuur heeft.

'Ik denk dat we dat de afgelopen jaren niet zo heel goed gedaan hebben. En dan praat ik vanuit verschillende commissies, het bestuur. Ik denk dat we heel veel op eilandjes hebben gezeten'.
Rinske

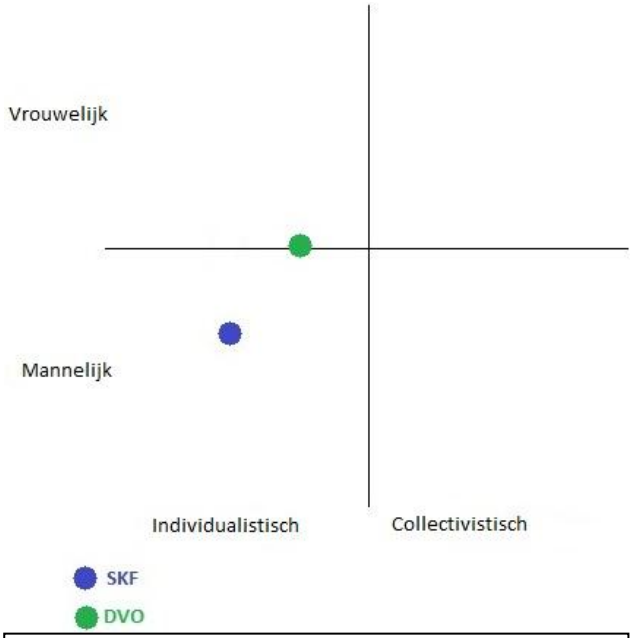
'Het eerste, tweede en derde zijn daar [zelfontplooing] wel mee bezig, de teams daaronder minder. Het ligt ook aan je trainer en welke klasse je speelt'.
Willem

Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat DVO meer collectivistisch is dan SKF. Hoewel er aan training en omstandigheden waarin getraind wordt en de wedstrijden evenveel waarde wordt gehecht binnen de clubs, hecht DVO beduidend meer waarde aan zelfontwikkeling (hoewel ook hier het verschil in subculturen opvalt, aangezien zelfontwikkeling vooral belangrijk wordt gevonden binnen de selectieteams), zoals het citaat van

Willem hiernaast illustreert. Bij SKF is dit niet het geval, zoals Kelly het verwoordde: 'Je ontwikkelt je wel natuurlijk, maar of dat nu echt een prioriteit heeft bij SKF durf ik niet te zeggen'. Zelfontwikkeling wordt bij DVO iets belangrijker gevonden dan bij SKF. Op grond hiervan vertoont DVO meer collectivistische kenmerken dan SKF, zoals zelfontwikkeling. Deze collectivistische kenmerken zijn bij DVO echter wel minder aanwezig dan de individualistische kenmerken, zoals vrije tijd en vrijheid. Bij beide verenigingen zijn deze individualistische kenmerken evenveel aanwezig.

In het kort kan gezegd worden dat het vertonen van zowel mannelijke kenmerken (beloning, erkenning, promotie, uitdaging) als vrouwelijke kenmerken (relaties, samenwerken, omstandigheden) in een organisatiecultuur, zoals bij DVO, kan leiden tot meer vrijwilligers binnen de vereniging, dan een vereniging die meer mannelijke kenmerken vertoont, zoals SKF. Het verschil in organisatiecultuur aan de hand van het model van Hofstede et al. (2010) is te zien in figuur 5.1 hieronder. Hierin is te zien dat DVO meer vrouwelijk kenmerken heeft en collectivistischer is ingesteld dan SKF.

Een mix van zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken kan stimulerend zijn omdat een grotere groep mensen zich dan eerder betrokken kan voelen bij de vereniging dan wanneer er slechts kenmerken van een van de twee dimensies worden vertoond. Daarnaast kan het vertonen van het collectivistische kenmerk zelfontwikkeling, evenals het collectivistisch kenmerk training, ook belangrijk zijn om vrijwilligers aan de vereniging te binden. DVO heeft voldoende vrijwilligers, en vertoont zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken van de organisatiecultuur. Ook wordt zelfontwikkeling, een collectivistisch kenmerk, vertoond bij DVO. Bij SKF, waar ze een te kort aan vrijwilligers hebben, worden overwegend mannelijke kenmerken vertoond, en wordt het collectivistische kenmerk zelfontwikkeling niet vertoond. Wanneer je als organisatie naast individualistisch kenmerken (vrije tijd en vrijheid) ook collectivistisch kenmerken (training en zelfontwikkeling) vertoond, zijn de leden mogelijk eerder geneigd om vrijwilligerswerk te doen omdat alle kenmerken terug te vinden zijn in de vereniging.



Figuur 5.1: De verenigingen SKF en DVO geplaatst binnen het model van Hofstede et al. (2010) aan de hand van de resultaten.

5.2.2 Artefacten

Hieronder zullen voorbeelden van artefacten of cultuuruitingen worden beschreven. Allereerst komt kleding aan de orde, vervolgens accommodatie, omgangsvormen, communicatie en helden, en tot slot de rituelen.

Kleding

Een opvallend verschil tussen SKF en DVO is dat er bij SKF richtlijnen zijn over de trainingspakken en inschietshirts, terwijl dit bij DVO ontbreekt. Bij SKF zijn alle trainingspakken en inschietshirts verkrijgbaar bij een plaatselijke sportwinkel (een speciale kledinglijn van Hummel[18]), die ieder lid vrijblijvend kan aanschaffen. Daarnaast moeten sponsoren die hun naam willen verbinden aan een team verplicht deze trainingspakken en inschietshirts aanschaffen. Tevens hebben alle spelers van SKF hetzelfde wedstrijdshirt. Bij DVO zit hier geen lijn. Het eerste en tweede team als ook de A1 hebben andere wedstrijdshirts dan de andere teams. Ook zijn er geen voorschriften aangaande trainingspakken. Ieder lid kan zelf bepalen welk trainingspak hij of zij wil kopen, en er wordt ook niets aangeboden, zoals bij SKF. Dit geldt ook voor de inschietshirts. Al zijn er twee respondenten, Tinka en Matthijs, die zeggen dat de sponsorkleding wel in een bepaalde lijn moet zijn.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat SKF meer waarde hecht aan het uitstralen van eenheid dan DVO. Alle jongeren bij SKF zijn het er over eens dat dit goed is voor de uitstraling van de vereniging, zoals geïllustreerd door Bram in het citaat hiernaast. Bij DVO wordt over de uitstraling van eenheid wisselend gedacht. Zo verwoordde Noortje het als volgt: 'Ik vind dat we toch een club zijn en dat het niet uit moet maken of je in het eerste of in het tiende speelt'. Willem verwoordde het weer anders, zoals te lezen in het citaat hiernaast. Deze wisselende meningen over de eenheid van de kleding is ook waar te nemen bij de bestuursleden van DVO.

'Ik vind het goed dat iedereen in dezelfde clubkleding loopt, straalt wat uit naar anderen toe'
Bram

'Volgens mij hebben alle clubs het wel dat de selectie in andere shirts speelt'.
Willem

Concluderend kan gesteld worden dat het uitstralen van eenheid in de kleding een stimulerende factor kan zijn als het gaat om jongeren die vrijwilligerswerk doen. Hoewel er bij DVO geen eenheid zit in de kleding, wordt dit door een aantal respondenten wel belangrijk gevonden, en zou het dus stimulerend kunnen werken als er een eenheid in kwam, zodat ze zich meer verbonden voelen bij de

[18] SKF Korfbal (2012). *Kledinglijn korfbalvereniging SKF Veenendaal.* http://skfkorfbal.nl/files/File/ronald/sponsor/kledinglijn_korfbalvereniging_skf_veenendaal_3.pdf Geraadpleegd op 17 juli 2012.

vereniging. Daarnaast kan het ontbreken van de uitstraling van eenheid geen belemmerende factor voor jongeren zijn om vrijwilligerswerk te doen, omdat er bij DVO geen eenheid in kleding is, terwijl ze hier voldoende vrijwilligers hebben, en er bij SKF wel een eenheid in kleding is, maar juist te weinig vrijwilligers hebben.

Accommodatie

Beide sportverenigingen hebben een eigen kantine, sporthal en drie kunstgrasvelden. De vereniging DVO is opgericht in 1946 op de huidige locatie[19]. SKF is opgericht in 1955, en is 22 jaar geleden verhuisd naar de huidige locatie[20]. Daarnaast vinden er bij beide accommodaties meerdere activiteiten plaats naast korfbal. Muziekverenigingen en scholen gebruiken de beide hallen ook.

'Nieuwe vloer, nieuw plafond, nieuwe bar. Iets moderner. Het is een beetje bij elkaar geraapt zooitje. Nu de oude bestuurskamer erbij is getrokken, zie je dat er gewoon gesloopt is. Kantine sluit niet aan op de nieuwe delen, nieuwe bestuurskamer en dergelijk'.
Frank

Opvallend is dat alle twee de complexen een goede uitstraling hebben; ze stralen uit wat ze willen uitstralen (op hoog niveau korfballen, professionaliteit), al vinden de respondenten van beide verenigingen dat de kantine wel toe is aan vernieuwing, getuige het citaat van Frank hierboven. Zo dient ook de kantine van DVO te worden vernieuwd. Voor deze vernieuwing, die reeds in gang is gezet, werd de leden gevraagd naar hun ideeën hoe de kantine eruit zou moeten zien, waarna een commissie het beste idee koos[21]. Dit wordt geïllustreerd door het citaat hiernaast van Tinka. Dit citaat laat eveneens zien dat er activiteiten voor de hele vereniging worden georganiseerd (zie ook subculturen). Dit zegt wel iets over de communicatie bij de verenigingen: Bij DVO is het belangrijk dat leden betrokken worden bij grote veranderingen, zoals bij de vernieuwing van de kantine. En dat kan een stimulerende factor zijn voor het doen van vrijwilligerswerk door jongeren.

'Ik mocht jureren bij de ideeën die langs kwamen. En er zaten zeker 15 leuke ideëen bij. Dat was ook iets voor jong en oud'.
Tinka

Concluderend kan gesteld worden dat de accommodatie geen stimulerende of belemmerende factor kan zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. Beide verenigingen hebben min of meer

[19] DVO Korfbal (2012). *Over DVO.*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/vereniging/over-dvo.php
Geraadpleegd op 7 juli 2012
[20] SKF Korfbal (2012). *Historie.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=7
Geraadpleegd op 5 juli 2012

dezelfde accommodatie die in dezelfde staat verkeert. De accommodatie hoeft dus geen invloed te hebben, omdat de leden het hier niet van laten afhangen of zij vrijwilligerswerk doen.

Omgangsvormen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er bij DVO op een vriendschappelijke en respectvolle manier met elkaar wordt omgegaan (hoewel ook hier wel eens problemen zijn), terwijl het daar bij SKF nog wel eens aan ontbreekt. Dit wordt geïllustreerd door Rik in het citaat hiernaast. Hoewel er bij SKF ook wordt gezegd dat er op een vriendschappelijke manier met elkaar wordt omgegaan, blijkt uit de interviews dat dit toch niet het geval is. Rinske verwoordde het als volgt: 'Ik denk dat dat ook wel te maken heeft met die groepjes, die clubjes, en dat ze niet van elkaar weten waar ze mee bezig zijn, wat ze leuk vinden en wat dan ook'. Dit laat eveneens zien dat de verschillende subculturen niets van elkaar weten (zie ook subculturen). Daniël noemde een voorbeeld van hoe bij SKF met elkaar wordt omgegaan, zoals te lezen is in het citaat hieronder.

'Maar bij een club van 750 leden, jong en oud, jongen en meisje, grote diversiteit. En dat het toch alle op een goede en vriendelijke manier gebeurt. Natuurlijk vallen er wel eens woorden en zijn er dingen. Maar dat houd je'
Rik

'Ik heb dit seizoen wel gezien bij een ander team, van Sjoerd en Cassandra de D4 of zo, dat de B1 een andere trainingstijd had gekregen en die mochten op het eerste veld trainen. En de D4 moest toen halverwege hun eigen training naar het achterste veld'.
Daniël

Ook valt op dat men bij DVO directer wordt aangesproken op dingen die niet kunnen, zoals het onheus bejegenen van een scheidsrechter, dan bij SKF. Zoals Bram dit verwoordde: 'Soms worden er wel eens dingen achter de rug om gedaan, dat is minder [prettig]'. Dit is tegengesteld aan DVO, zoals Rik verwoordde: 'Gebeurt het hier, in de kantine, dan word je er vrij direct op aangesproken'. Hieruit blijkt dat bij SKF meer achter de rug om gesproken wordt dan bij DVO, waar dat soort dingen vaak directer worden besproken.

Concluderend kan gesteld worden dat een vriendschappelijke en respectvolle manier van omgaan met elkaar een stimulerende factor kan zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. De omgang met elkaar kan ook een belemmerende factor zijn als er op een niet vriendschappelijke en niet respectvolle manier wordt omgegaan met de leden.

Communicatie

De onderzoeksresultaten laten zien dat face-to-face en email de meest gebruikte communicatiemiddelen zijn bij beide verenigingen. Opvallend is dat bestuursleden van beide

verenigingen aangaven dat email niet de voorkeur heeft, en als niet prettig wordt ervaren. De jongeren van beide vereniging lieten weten het gebruik van email juist fijn te vinden. Rik, een bestuurslid van DVO, verwoordde het als volgt: 'Met mail hebben we ons leergeld al wel betaald. Als je dan gevoelige dingen en zo gaat bespreken, gaat het in ieder geval fout'. Wim (een bestuurslid van SKF) bevestigde dat hij email als onprettig ervaart, zoals in het citaat hiernaast te lezen is. De jongeren vinden email juist een goed middel, zoals Bram en Willem aangaven: 'Als je twintig mensen moet aanspreken, is mail sneller en efficiënter' (Bram), en 'Nu reageert iedereen nog snel, dus is het prima' (Willem).

'Discussies horen niet via de mail. Je krijgt vaak enorme emails naar meerdere mensen, dat werkt niet'.
Wim

In het voorgaande is gesproken over de communicatie met de ouders wanneer zij hun kinderen lid willen maken van de vereniging (zie paragraaf 5.1). Als de kinderen eenmaal lid zijn, wordt er bij DVO beter gecommuniceerd met de ouders dan bij SKF. Bij DVO worden alle ouders uitgenodigd voor een gesprek om samen afspraken te maken aangaande het team waar hun kinderen in spelen, zoals het citaat hiernaast van Marten illustreert. Bij SKF is ook met het initiatief van teamouders gewerkt[22], alleen is dit stil komen te liggen, zoals Jetske het verwoordde: 'We hebben een tijdje met teamouders gewerkt, maar dat is een stille dood gestorven'. De enige manier waarop met de ouders wordt gecommuniceerd binnen SKF, evenals binnen DVO, is via de website. DVO heeft ook een clubblad, de Bazuin, dat bij de iedereen thuis wordt bezorgd per post. De ouders kunnen dit dus ook lezen, en blijven zo ook op de hoogte van de gang van zaken bij DVO.

'Aan het begin van het seizoen worden alle ouders uitgenodigd met de teams zelf. Van al die ouders worden er twee uiteindelijke begeleider. Gewoon om een keer met z'n alle koffie te drinken hoe alles rondom het team georganiseerd wordt'.
Marten

Concluderend kan gesteld worden dat een goede communicatie met de ouders en het zoveel mogelijk betrekken van ouders bij de vereniging, een stimulerende factor voor jongeren kan zijn voor het doen van vrijwilligerswerk. Daar komt bij dat een slechte communicatie met de ouders zoals weinig informatie verstrekken, een belemmerende factor kan zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen.

[22] SKF Korfbal (6-9-2009) *SKF zoekt teamouders.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=1119&jaargang=2009
Geraadpleegd op 5 juli 2012

Helden

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat in beide verenigingen niet wordt opgekeken tegen de mensen die de vereniging dragen, zoals het bestuur, de oprichter en de vaste groep vrijwilligers. Er wordt bij beide verenigingen wel opgekeken tegen spelers uit het eerste team, en tegen twee (oud)-spelers in het bijzonder. Bij SKF wordt Bob de Jong, een voormalig topkorfballer van SKF die heeft gespeeld op het hoogste landelijke niveau en meerder interlands heeft gespeeld voor het Nederlands team, als held gezien. Momenteel speelt hij niet meer op hoog niveau, maar binnen een vriendenteam bij SKF. Daarnaast is hij sinds korte tijd voorzitter van de technische commissie van de club. Dit blijkt een positieve invloed op jongeren te hebben als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk, zoals verwoord in het citaat van Jetske hiernaast. Er wordt tegen hem opgekeken door wat hij als korfballer heeft gepresteerd, en niet door de vrijwilligerstaken die hij uitvoert, zoals Bram verwoordde: 'Maar [dat] komt denk ik meer door wat hij gepresteerd heeft als speler'. Ook wordt er opgekeken naar huidige spelers uit het eerste team, zoals Iwan Hazendonk.

'Ik denk dat Bob de Jong wel iemand is met heel veel ervaring op korfbalniveau. En je ziet wel dat de TC [Technische Commissie] weer gaat leven en iedereen wil erbij horen en deel uitmaken van wat er staat te gebeuren. Mensen hebben wel heel veel respect voor hem denk ik'.
Jetske

DVO heeft ook een held die op hoog niveau korfbal heeft gespeeld, en die dat momenteel nog doet bij DVO, namelijk Jos Roseboom. Ook hij heeft meerdere interlands achter zijn naam staan en heeft hij bij DVO zijn opleiding gehad. Matthijs vertelde dit als volgt: 'Kijk je naar echte helden dan kom je wel bij Momo Stavenuiter, Jos Roseboom en Ruben Wieser natuurlijk ook heel duidelijk. Hij is ook aanvoerder van de selectie'. In het citaat hiernaast is te zien hoe respondent X dit verwoordde. Ook respondent X kijkt tegen andere spelers uit het eerste team op, zoals Momo Stavenuiter en Ruben Wieser.

'Behalve het groen-witte shirt, denk ik dat het handelsmerk van DVO Jos Roseboom is, omdat hij een van de beste korfballers ooit is, meeste doelpunten ooit'.
Respondent X

Concluderend kan gesteld worden dat het hebben van helden binnen beide verenigingen een stimulerende factor is voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. Dit geldt zowel voor DVO als SKF. De laatste vereniging heeft een tekort aan vrijwilligers. Bob de Jong voert daar sinds kort vrijwilligerstaken uit, en jongeren willen graag deel uit maken van de taken die Bob uitvoert. Ook bij SKF heeft een held dus een stimulerende werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Het ontbreken van helden kan een belemmerende werking hebben op jongeren als

het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk omdat er dan niemand is waar de jongeren tegen op kijken en graag bij willen horen.

Rituelen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat beide verenigingen rituelen hebben die jaarlijks terugkeren. Zo worden er bij SKF tien activiteiten genoemd, tegenover negen van DVO (zie bijlage 6). Daarnaast is het opvallend dat alle tien de rituelen van SKF, door de vereniging worden georganiseerd. Dit is bij DVO niet het geval; de organisatie van het beachkorfbaltoernooi en het ONDO-toernooi is in handen van andere verenigingen. Daarnaast gaan leden van DVO ook naar rituelen die SKF organiseerde, zoals het citaat hiernaast van Jochem illustreert. Tevens geven de respondenten van beide verenigingen aan dat rituelen er voor moeten zorgen dat de leden zich betrokken voelen bij een vereniging; het moet zorgen voor binding. Jeroen en Willem verwoordden dit als volgt: 'Ik denk toch wel om iedereen bij de vereniging, maar ook buiten de vereniging, zoals de ouders van kinderen, te betrekken bij de vereniging' (Jeroen), en 'Het is gewoon een beetje lol trappen, gezellig zijn, sfeer verhogend bezig zijn' (Willem). Een verschil is wel (zie ook bij subculturen), dat er bij SKF vooral leden uit de selectieteams naar de rituelen gaan, terwijl er bij DVO leden van de hele vereniging aan de rituelen deelnemen.

'Bijvoorbeeld naar een SKF feest, daar ging half DVO naar toe'.
Jochem

'En je ziet nu ook dat de JMR en de KOSAK (feestcommissies) er mee opgehouden zijn. Er zijn nu bijna geen DVO feesten meer, wat eerst vier of vijf keer per jaar was'.
Respondent X

Een ander kenmerk dat opvalt, is dat er bij beide verenigingen gesproken wordt over rituelen die niet meer worden georganiseerd. Dit wordt geïllustreerd door Jetske: 'Een mooi voorbeeld is de playbackshow afgelopen jaar. Voorgaande jaren was het dringen om mee te doen, nu was er geen inschrijving. Feestjes bloeden ook dood op gegeven moment'. In het citaat van respondent X hiernaast is te zien hoe dit zich binnen DVO manifesteert, rituelen die ter ziele zijn.

Concluderend kan gesteld worden dat rituelen erg samen hangen met de manier waarop de verschillende groepen binnen de verenigingen met elkaar omgaan. Bij SKF worden de rituelen veelal bezocht door spelers uit de selectieteams (zie ook subculturen). Bij DVO worden de rituelen door iedereen bezocht. Rituelen kunnen een belemmerende werking hebben op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk wanneer er een kleine selecte groep deelneemt aan deze rituelen, terwijl rituelen een stimulerende factor kunnen zijn voor jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk wanneer iedereen van de vereniging deel neemt aan het ritueel.

5.2.3 Overtuigingen, waarden, normen & conventies

In het onderstaande zal de invloed van de diepere laag van de organisatiecultuur, waaronder overtuigingen, waarden, normen & conventies, worden beschreven.

Zoals in het voorgaande duidelijk is geworden, wordt bij SKF meer onderscheid gemaakt tussen twee groepen, de selectieteams en de breedtekorfbalteams, dan bij DVO. Opvallend is dat bij SKF de respondenten de overtuiging zijn toegedaan dat de selectieteams meer aandacht krijgen dan de breedtekorfbalteams, waardoor de breedtekorfbalteams zich achtergesteld voelen. Jeroen verwoordde het als volgt: 'De breedtekorfbalteams vinden dat de wedstrijdkorfballers het allemaal maar in eigen belang doen en dat die groep zich niet gezien en gewaardeerd voelt'. De balans is zoek tussen de breedtekorfballers en de selectiekorfballers. Juist deze balans wordt bij DVO belangrijk gevonden, zoals Matthijs verwoordde: 'Het is heel belangrijk om die balans tussen top- en breedtekorfbal wel goed te houden'. Daarnaast wordt er bij DVO ook gezegd dat het topkorfbal, wat de selectieteams spelen, er ook is voor de breedtekorfbalteams, zoals het citaat hiernaast van Matthijs aangeeft. De hoeveelheid publiek staat in contrast met wat er bij SKF is, zoals het Wim het verwoordde: 'Kijk maar naar wat er bij het eerste komt kijken, vergeleken een paar jaar geleden. Toen zat het altijd vol. Nu is het voor het grootste deel leeg'. Er kan gesteld worden dat de overtuiging van de leden bij SKF is dat de breedtekorfballers worden achtergesteld, een belemmerende werking heeft op de jongeren voor het doen van vrijwilligerswerk, terwijl de overtuiging dat er een balans is tussen de selectieteams en de breedtekorfbalteams (ze krijgen evenveel aandacht bij de vereniging), een stimulerende factor is voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen.

'Zeker in de korfballeague, met 600 toeschouwers. Dat is toch een belevenis, een feestje. Daar genieten ook de breedtekorfballers weer van. De breedtekorfballers kunnen dan ook trots zijn op hun sport'.
Matthijs

Een tweede punt dat opvallend is, is dat de sfeer bij DVO verschilt met die van SKF. De sfeer bij DVO wordt neergezet als goed, zoals Noortje het verwoordde: 'Familiesfeer. Iedereen kent elkaar, als je iemand tegen komt even een praatje maken'. Binnen SKF wordt hier wisselend over gedacht. Rinske zei het als volgt: 'Dat het een beetje op een bedrijf lijkt, zakelijk zeg maar. Dan misschien niet eens het goede zakelijke, maar helemaal niet persoonlijk, alsof leden nummers zijn en geen mensen'. Dit komt niet overeen moet hoe Iris het verwoordde: 'Warm, leuk, gezellig, bekend'. Dit geeft aan dat respondenten wisselend denken over de sfeer bij SKF, wat aangeeft dat de sfeer niet optimaal is. Er kan geconcludeerd worden dat een open sfeer, zoals bij DVO, een stimulerende factor kan zijn voor jongeren voor het doen van vrijwilligerswerk, terwijl een mindere sfeer, een zakelijke sfeer, een belemmerende factor voor jongeren kan zijn of zij vrijwilligerswerk zouden doen.

Tot slot valt op dat respondenten vinden dat zowel bij SKF als DVO, vrijwilligers meer in het zonnetje gezet zouden moeten worden (zie ook paragraaf 5.1). Dit gebeurt al wel, bijvoorbeeld door middel van een vrijwilliger van het jaar of door een consumptiekaart waarmee vrijwilligers iets kunnen halen in de kantine, maar het wordt nog als te weinig gezien. Dit hoeft niet in de vorm van geld, maar kan ook in de vorm van erkenning en waardering. Zo verwoordde Iris het zoals te lezen is in het citaat hiernaast. Noortje verwoordde het op de volgende manier: 'Gewoon dat je ze in een pauze van een wedstrijd van het eerste de zaal in roept en een bedankje geeft of iets'. Rik verwoordde het op een andere manier: 'In ieder geval de mensen die nu bardienst hebben met een foto zeggen dat zij de gastheer of gastvrouw zijn, een stukje presentatie. Ik denk dat we ook een stukje verder moeten met het erkennen van goede prestaties. We hebben de website die makkelijk aan te passen is'. Het meer belonen, in de vorm van erkenning en waardering, van vrijwilligers, kan er toe bijdragen dat jongeren eerder vrijwilligerswerk willen doen. Het belonen van vrijwilligers kan dus een stimulerende factor zijn voor jongeren om vrijwilligerstaken uit te voeren. Een gebrek aan beloning kan een belemmerende factor zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen.

'Ze moeten gewoon een SKF feest doen, met een VIP deel waar alle vrijwilligers mogen komen, zodat alle anderen de vrijwilligers kunnen zien'.
Iris

5.2.4 Samenvatting

In het bovenstaande zijn opvallende overeenkomsten en verschillen gepresenteerd aangaande het vrijwilligersbeleid en de organisatiecultuur. Deze resultaten leiden er toe dat antwoord gegeven kan worden op de deelvraag die betrekking hebben op de organisatiecultuur van de sportverenigingen en de bijbehorende sub-deelvragen.

De eerste sub-deelvraag luidt: Wat is een organisatiecultuur? Deze sub-deelvraag is reeds beantwoord in het theoretische hoofdstuk, waarin de organisatiecultuur is besproken en hoe dit gebuikt wordt in dit onderzoek. De tweede sub-deelvraag luidt: Hoe kan de organisatiecultuur getypeerd worden van de twee korfbalverenigingen? Aan de hand van het model van Hofstede et al. (2010) is de organisatiecultuur getypeerd, zoals hierboven is gedaan. Daaruit is gebleken dat SKF getypeerd kan worden als een meer individualistische en mannelijkere organisatiecultuur. DVO vertoont deze kenmerken ook, maar heeft ook kenmerken van een vrouwelijke en een collectivistische organisatiecultuur, waardoor DVO meer richting het midden van de matrix van Hofstede (2010) te plaatsen is. SKF is te plaatsen binnen de individualistische en mannelijke organisatiecultuur, links onder in de matrix uit figuur 5.1

De laatste sub-deelvraag luidt: Welke kenmerken van de organisatiecultuur van de korfbalverenigingen hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk? Stimulerende factoren kunnen zijn eenheid in kleding, een vriendschappelijke en respectvolle omgang met elkaar, een goede communicatie met de ouders van de leden, het hebben van helden binnen de vereniging, rituelen waarbij de hele vereniging deelneemt, de overtuiging dat er een balans is tussen subculturen, een open sfeer en het belonen, in de zin van erkenning en waardering, van vrijwilligers. Belemmerende factoren kunnen zijn een slechte omgang met elkaar, slechte communicatie met de ouders, rituelen waaraan maar een deel van de vereniging deelneemt, de overtuiging dat een groep achtergesteld is, een zakelijke sfeer en het gebrek aan belonen (erkennen en waarderen) van vrijwilligers. De accommodatie heeft noch een stimulerende, noch een belemmerende werking op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken.

De beantwoording op de sub-deelvragen leidt tot de beantwoording van de deelvraag die betrekking heeft op de organisatiecultuur. De deelvraag luidt: Op welke manier is de organisatiecultuur van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij de twee korfbalverenigingen? Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de organisatiecultuur een positieve en een negatieve invloed kan hebben op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Zo heeft een organisatie die zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken vertoont, en zowel individualistische en collectivistische kenmerken vertoont, een positieve werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Een organisatie die een meer mannelijke en meer individualistische kenmerken vertoont, heeft een negatieve werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerstaken. Daarnaast hebben bijna alle artefacten een positieve dan wel negatieve werking, met uitzondering van de accommodatie, op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken. De accommodatie heeft geen invloed op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Ook de overtuigingen hebben een positieve en een negatieve invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. De sfeer en de mate van belonen van de vrijwilligers hebben ook een positieve en een negatieve werking op de jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Kortom, de organisatiecultuur heeft wel degelijk een invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Dit kan op een stimulerende manier, maar ook op een belemmerende manier zoals uit bovenstaande blijkt.

In de volgende paragraaf staat de jongerengeneratie centraal.

5.3 Jongerengeneratie

Allereerst zal in deze paragraaf gekeken worden naar opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de bestuursleden van de twee korfbalverenigingen en hoe zij de jongeren zien. Vervolgens zal er gekeken worden naar de overeenkomsten en verschillen tussen de actieve jongeren (jongeren die vrijwilligerswerk doen) en de inactieve jongeren (jongeren die geen vrijwilligerswerk doen). Vervolgens zal er antwoord worden gegeven op de sub-deelvragen, en de deelvraag aangaande de jongerengeneratie.

5.3.1 Bestuursleden

De bestuursleden van beide verenigingen geven aan dat vrijwilligerstaken als trainer/coach en scheidsrechter, het beste uit te voeren zijn door jongeren. Opvallend is dat er binnen DVO ook jongeren betrokken worden in commissiewerkzaamheden. Binnen SKF vindt er alleen commissiewerk plaats onder de jongeren als het aankomt op de jeugdcommissie. Binnen DVO wordt ook commissiewerk op andere terreinen door jongeren gedaan, zoals wordt geïllustreerd door het citaat hiernaast van Marten. Daarnaast is het opvallend dat respondenten bij SKF van mening waren dat jongeren best meer opruimwerkzaamheden kunnen uitvoeren, zoals Ingrid verwoordde: 'Materiaalhok opruimen, is heel belangrijk. Ik denk ook dat je ze heel makkelijk op het terras de glazen kan laten ophalen of de prullenbakken langs laten lopen'. Binnen DVO wordt juist gezegd dat opruimwerkzaamheden iets is dat niet voor hen is weggelegd. Zoals Marten verwoordde: 'Waar je ze niet voor moet vragen is de zalen schoonmaken, dat lukt niet. Dan moeten ze zodanig begeleid worden dat de begeleiders drukker zijn dan dat ze zelf gaan schoonmaken'. Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer jongeren meer verschillende taken mogen uitvoeren, het stimulerend werkt voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. Een beeld dat jongeren niet alles uit kunnen voeren, kan belemmerend werken voor de jongeren.

'Een meisje van 22 doet de planning van de vergaderruimte'.
Marten

'Daarnaast heeft het denk ik ook te maken met meer ad hoc gericht bezig zijn. Als je vraagt of iemand mee wil helpen voor één keer, dan lukt dat wel. Maar als je vraagt wil je in die commissie gaan zitten, dat is een wederkerig iets, dan leg je jezelf te veel vast dus doe je het niet'.
Arjan

Een opvallende overeenkomst tussen de bestuursleden van de twee verenigingen is dat ze bij beide verenigingen de overtuiging hebben dat jongeren geen tijd hebben om vrijwilligerswerk te doen, of dat ze zich niet voor langere tijd willen binden. Rinske verwoordde het binnen SKF op deze manier: 'Wat je heel vaak hoort, en waar ik zwaar allergisch

voor ben, is dat ze geen tijd hebben, dat ze het zo druk hebben'. Marten van DVO verwoordde als volgt: 'Tijd is er natuurlijk één'. De andere factor, dat ze zich niet voor langere tijd willen binden, verwoordde Jetske (SKF) als volgt: 'Ze vinden het moeilijk om zich voor langere tijd vast te leggen, omdat alles over een half jaar anders kan zijn'. Arjan (DVO) verwoordde het zoals te zien is in het citaat hierboven. Er kan geconcludeerd worden dat de bestuursleden van beide verenigingen de overtuiging hebben dat de jongeren geen tijd hebben om vrijwilligerswerk te doen, en dat ze zich hierdoor niet voor langere tijd willen binden. Dit kan belemmerend werken voor jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Ontbreken deze overtuigingen, dan kan het stimulerend werken voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken.

Tot slot is het opvallend dat de kenmerken die aan jongeren worden toegekend vanuit de literatuur, materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respect, zelfontplooiing en prestatiegericht, niet eenduidig worden herkend. Hieronder is in tabel 5.1 te zien hoe wisselend hierover wordt gedacht.

	Mater.	Ideal.	Sociaal	Zelfvertr.	Samen.	Respect.	Ontplooiing	Prestatie
Ingrid	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Pers.	Pers.
Jetske	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	ja
Rinske	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Ja
Wim	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Pers.	Pers.
Arjan	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja
Marten	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Matthijs	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Pers.	Ja	Pers.
Rik	Ja	Ja	Ja	Ja	nee	Ja	Ja	Ja

Tabel 5.1: Overzicht kenmerken jongeren en of de bestuursleden deze aan hen toekennen (Materialistisch, idealistisch, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, ontplooiing en prestatiegericht). Ingrid, Jetske, Rinske, Wim zijn van SKF, de onderste vier zijn van DVO.

Opvallend is dat alle bestuursleden van SKF vinden dat de jongeren niet idealistisch zijn, terwijl de bestuursleden van DVO overwegend zeggen dat dit wel zo is. Verder is uit de tabel af te leiden dat er wisselend wordt gedacht over de verschillende kenmerken die volgens de literatuur aan jongeren worden toegeschreven, al worden de kenmerken over het algemeen wel herkend door de bestuursleden, met uitzondering van idealisme. Er kan gezegd worden dat het beeld dat de bestuursleden van de jongeren hebben als het gaat om idealisme, een reden kan zijn waarom jongeren geen vrijwilligerswerk willen doen. Bij DVO is de overtuiging dat jongeren wel idealistisch zijn, terwijl bij SKF de overtuiging er is dat ze dit niet zijn.

5.3.2 Jongeren

Opvallend is dat er geen verschillen zijn tussen de actieve jongeren (Bram, Daniël, Frank namens SKF, en respondent X, Tinka, Willem namens DVO) en de inactieve jongeren (Kelly, Jeroen, Iris namens SKF, en Sanne, Noortje, Jochem namens DVO) als het gaat om de kenmerken die aan de jongerengeneratie worden toegeschreven. Jongeren geven aan dat zij materialistisch zijn, in de zin

dat ze het belangrijk vinden om een bijbaan te hebben, zoals Frank het verwoordde: 'ik denk het wel. In ieder geval om geld te verdienen, maar ook om er van te leren'. Dit bevestigde Jochem, een inactief lid: 'Als je werkt heb je meer sociaal contact met anderen en je krijgt er geld voor'. Dit geldt ook voor het idealisme, zoals het citaat van respondent X hiernaast laat zien. Dit idealisme komt terug bij de inactieve jongeren, zoals Noortje het verwoordde: 'Ik doe nu MBO pedagogiek, maar dat vind ik niet leuk. Maar ik weet niets anders wat ik zou kunnen doen op MBO wat ik leuk vind. Ik zit nu te kijken wat ik na mijn MBO op HBO kan gaan doen'.

'Ik doe nu journalistiek, en ik doe heel veel dingen die daarop toegespitst zijn. Ben ik wel heel erg mee bezig met contacten leggen en opdrachten krijgen'.
Respondent X

Zowel actieve als inactieve jongeren geven aan sociaal te zijn en over zelfvertrouwen te beschikken. Tinka, een actieve jongere, verwoordde het als volgt: 'Als er iets is binnen het team, ga ik er vaak wel naar toe. Laatst ook met die beslissingswedstrijd werd iemand gewisseld, en dan ga ik er wel naar toe en zeg dat het goed gespeeld is en dergelijke. Dan ga ik er wel naar toe. Daar ben ik wel mee bezig'. De inactieve jongeren geven aan dat ze ook sociaal zijn, zoals Iris het verwoordde: 'Ik denk dat het veel makkelijker is om er alleen voor bekenden te zijn. Die ken je wat beter en kan je beter aanvoelen'. Daarnaast hebben de jongeren ook zelfvertrouwen, getuige de citaten van Bram en Kelly: 'Anderen zien het wel en zeggen dat ook, ze benoemen die ook wel' (Bram), en 'Als ik toch wel kijk naar school, plannen en organiseren is toch wel een sterk punt. En doorzettingsvermogen' (Kelly).

Daarnaast geven de jongeren, actief en inactief, aan graag samen te werken en respectvol te zijn. De actieve jongere Daniël verwoordde het zo: 'Samenwerken is wel prettiger. Je hebt niet de druk die je hebt als je alleen werkt. En je hebt niet alleen je eigen inzichten en ideeën, maar ook die van anderen'. De inactieve jongere Sanne verwoordde het op deze manier: 'Ik vind het gewoon prettiger'. Dat jongeren respectvol zijn, blijkt uit het citaat van Bram hiernaast. Jeroen verwoordde het op de volgende manier: 'Al heel snel denk ik, zolang die ook maar andere in zijn waarden laat'.

'Als je die persoon op hetzelfde niveau zet als jij zelf. Iedereen is gelijk, al klinkt dat heel cliché'.
Bram

Tot slot geven de jongeren, ongeacht of ze vrijwilligerswerk doen of niet, aan het belangrijk te vinden om zichzelf te kunnen ontplooien en geven ze aan dat ze prestatiegericht zijn. De jongeren vinden het belangrijk om zichzelf te kunnen ontwikkelen, zoals Daniël en Iris het verwoordden: 'En ik ga nu in Houten korfballen, kost ook wel meer tijd. Ik wil gewoon het hoogst mogelijke bereiken met plezier. Misschien had ik bij SKF wel het hoogst mogelijke kunnen halen, weet niet hoe of wat. Ik wil

mezelf gewoon blijven ontwikkelen, en dat kon niet meer bij SKF' (Daniël), en 'ik moet vanuit mijn opleiding veel reflectieverslagen schrijven. Maar ook al doe je die opleiding niet, dan denk ik dat het nog goed is om te leren van eigen fouten en te kijken hoe je dingen anders aan kan pakken' (Iris). Dat zowel actieve als inactieve jongeren prestatiegericht zijn, blijkt uit opmerkingen van Daniël ('Dingen die ik leuk vind. School wil ik wel halen, maar dan is een voldoende belangrijker') en Jochem ('het lijkt me wel leuk om nog een jaartje in de A1 te spelen, in de hoofdklasse. Het moet ook een uitdaging zijn. Qua mens zijnde, ook wel prestatiegericht').

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de jongeren, actief en inactief, alle kenmerken (materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respect, zelfontplooiing en prestatiegericht) bevestigen die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat geen van deze kenmerken van de jongerengeneratie een factor is die van invloed is op jongeren en of zij vrijwilligerswerk willen uitvoeren, omdat de actieve en de inactieve jongeren deze kenmerken zeggen te vertonen.

5.3.3 Samenvatting

In het bovenstaande zijn opvallende onderzoeksresultaten als het gaat om overeenkomsten en verschillen aangaande de jongerengeneratie gepresenteerd. Deze resultaten leiden er toe dat een antwoord kan worden gegeven op de sub-deelvragen en op de deelvraag die betrekking hebben op de jongerengeneratie.

De eerste sub-deelvraag luidt: Welke kenmerken worden de jongeren vanuit de literatuur toegekend? Deze sub-deelvraag is reeds beantwoord in hoofdstuk drie, waarin de jongerengeneratie is beschreven. De tweede sub-deelvraag luidt: Hoe kijken de oudere generaties naar de jongerengeneratie bij de twee korfbalverenigingen? De bestuursleden van beide verenigingen zijn het er over eens dat jongeren vooral geschikt zijn als trainer/coach of scheidsrechter. Daarnaast zouden ze ook commissiewerk uit kunnen voeren, iets dat bij DVO al gebeurt. De bestuursleden verschillen in mening of jongeren ook geschikt zijn voor opruimwerkzaamheden; respondenten van SKF vinden van wel, terwijl respondenten van DVO van mening zijn dat ze hier niet voor geschikt zijn. Er kan op basis van bovenstaande gesteld worden dat de diversiteit in taken die jongeren mogen uitvoeren (bij DVO kunnen jongeren meer uitvoeren dan bij SKF), een stimulerende dan wel een belemmerende factor kan zijn voor jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Waar de bestuursleden van SKF en DVO het wel over eens zijn, is de overtuiging dat jongeren geen tijd hebben om vrijwilligerswerk te doen, of dat ze zich niet willen binden voor langere tijd. Tot slot zijn de bestuursleden van SKF van mening dat de jongeren niet idealistisch zijn, terwijl dit volgens de bestuursleden van DVO wel het geval is. De overtuiging dat jongeren idealistisch zijn, heeft een

positieve werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk, en de overtuiging dat jongeren niet idealistisch zijn heeft een negatieve werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. De bestuursleden van de twee verenigingen beantwoordden de overige zeven kenmerken wisselend, al kan worden gesteld dat ze deze over het algemeen wel herkennen bij de jongeren.

De derde sub-vraag luidt: Welke kenmerken van de jongerengeneratie hebben een stimulerende dan wel een belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen? De kenmerken die uit de literatuurstudie naar voren kwamen, zijn materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, zelfontplooiing en prestatiegericht. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze kenmerken naar voren komen onder de jongeren. Hierbij maakt het niet uit of ze nu actief of inactief zijn als vrijwilliger. Geen van de kenmerken heeft dus een stimulerende of belemmerende invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk binnen de vereniging.

De beantwoording op de sub-deelvragen leidt tot de beantwoording van de deelvraag die betrekking heeft op de jongerengeneratie. De deelvraag luidt: Op welke manier zijn de kenmerken van de jongerengeneratie van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen? De kenmerken die uit de literatuur naar voren kwamen, zijn materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, zelfontplooiing en prestatiegericht. Uit de sub-deelvragen is naar voren gekomen dat er geen verschil is tussen de actieve en de inactieve jongeren als het gaat om deze acht kenmerken. Alle kenmerken komen terug bij de jongeren, ongeacht of ze vrijwilligerswerk doen of niet. De kenmerken hebben geen invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Een kenmerk dat wel van invloed is op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken, is het beeld dat de bestuursleden hebben van de jongeren. De bestuursleden denken dat de jongeren te druk zijn om vrijwilligerswerk te kunnen doen, en dat ze zich niet voor langere tijd aan iets willen verbinden. Dit kenmerk kan een belemmerende werking hebben op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk, aangezien SKF een te kort heeft aan vrijwilligers. DVO heeft er echter voldoende, maar ook daar wordt aangegeven dat ze het eens zijn met dit kenmerk van jongeren. Het ontbreken van dit kenmerk, kan een stimulerende factor zijn voor jongeren. Daarnaast valt het op dat wanneer de jongeren meer soorten vrijwilligerstaken kunnen doen binnen een vereniging, dat ze dan ook meer vrijwilligerswerk doen. De diversiteit in taken kan dus een stimulerende werking hebben op de jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk; gebrek hieraan kan belemmerend werken. Tot slot heeft de overtuiging van de bestuursleden, dat jongeren idealistisch zijn, een stimulerende werking op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Gebrek aan deze overtuiging kan een belemmerende werking

hebben op jongeren voor het doen van vrijwilligersbeleid, zoals bij SKF het geval is. Overtuigingen aangaande de overige kenmerken hebben geen invloed.

Kortom, de kenmerken van de jongerengeneratie verschillen niet tussen actieve jongeren en inactieve jongeren van de beide sportverenigingen, en zijn daarom geen stimulerende of belemmerende factor voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. De manier waarop de bestuursleden naar de jongeren kijken, kunnen wel belemmerend of stimulerend werken op de jongeren om vrijwilligerswerk te doen. De manier waarop oudere generaties kijken naar de jongerengeneratie is dus van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk.

6. Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar stimulerende en belemmerende factoren die van invloed kunnen zijn op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken binnen twee korfbalverenigingen. Hiervoor zijn twee casussen geselecteerd, namelijk SKF (Speelt Korfbal Fair) uit Veenendaal, en DVO (Door Vriendschap Omhoog) uit Bennekom. SKF heeft een tekort aan vrijwilligers, terwijl DVO voldoende vrijwilligers heeft. Om te onderzoeken hoe het kan dat de ene vereniging een tekort heeft, en de andere vereniging dit niet heeft, is er gekeken of de organisatiecultuur van een korfbalvereniging van invloed is op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. De eerste deelvraag heeft hier betrekking op, en deze luidt: Op welke manier is de organisatiecultuur van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij de twee korfbalverenigingen? Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat een organisatiecultuur uit verschillende aspecten bestaat, zoals artefacten (onder andere kleding en accommodatie), en overtuigingen van de leden van de organisatie. Door middel van interviews met jongeren en bestuursleden van de twee verenigingen, is onderzocht op welke manier de organisatiecultuur van invloed is op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de organisatiecultuur een stimulerende en belemmerende werking kan hebben op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk binnen de verenigingen. Zo is een goede communicatie met de ouders van de leden een stimulerende factor voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen, terwijl het ontbreken van deze communicatie een belemmerende factor is voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken.

Naast de organisatiecultuur is ook onderzocht of kenmerken die jongeren vertonen, gebaseerd op een literatuuronderzoek, van invloed zijn op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. De kenmerken die naar voren kwamen uit de literatuurstudie zijn materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respect, zelfontplooiing en prestatiegericht. De deelvraag die hier betrekking op heeft luidt: Op welke manier zijn de kenmerken van de jongerengeneratie van invloed op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk bij twee korfbalverenigingen? Actieve en inactieve jongeren verschillen onderling niet in deze kenmerken, waardoor geen van deze kenmerken een invloed heeft op de jongeren en of zij vrijwilligerswerk willen doen. Er is wel een kenmerk waargenomen waarbij de bestuursleden de jongeren anders zien. Er kan dus gesteld worden dat de manier waarop de bestuursleden de jongeren zien, van stimulerende dan wel belemmerende invloed kan zijn op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Wat zijn stimulerende dan wel belemmerende factoren voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen binnen een korfbalvereniging? Binnen dit onderzoek is gekeken of er stimulerende en belemmerende factoren zijn vanuit de organisatiecultuur en/of vanuit de jongeren. Op basis van literatuuronderzoek zijn in tabel 6.1 stimulerende en belemmerende factoren van de organisatiecultuur te zien die van invloed kunnen zijn op jongeren en of zij wel of geen vrijwilligerswerk zouden willen doen, gebaseerd op de resultaten uit de interviews met de respondenten van de SKF en DVO.

Stimulerende factoren voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk	**Belemmerende factoren voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk**
Uitstraling van eenheid binnen de vereniging	-
Vriendschappelijke en respectvolle manier van omgaan tussen de leden	Een slechte omgang tussen de leden onder elkaar
Een goede communicatie met ouders van de leden	Een slechte communicatie met de ouders van de leden
Helden	Het ontbreken van helden
Rituelen waaraan de hele vereniging deelneemt	Rituelen waaraan een beperkt deel van de vereniging deelneemt
Een balans bewaren tussen de verschillende groepen binnen vereniging	Een disbalans tussen de verschillende groepen binnen de vereniging, waardoor een groep zich achtergesteld voelt
Een open sfeer binnen de vereniging	Een zakelijke sfeer binnen de vereniging
Het belonen, erkennen en waarderen van leden die actief zijn als het gaat om vrijwilligerswerk	Het niet belonen, erkennen en waarderen van leden die actief zijn als het gaat om vrijwilligerswerk
Vertonen van zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken[23]	Het vertonen van overwegend mannelijke kenmerken
De vereniging heeft zowel collectivistische als individualistisch kenmerken[24]	De vereniging heeft overwegend individualistische kenmerken

Tabel 6.1: Overzicht van de stimulerende en belemmerende factoren van de organisatiecultuur voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen binnen een korfbalvereniging.

In tabel 6.1 is te zien dat de eenheid in kleding een stimulerende factor kan zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. De kleding heeft wel een positieve werking op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken, zodat ze zich meer verbonden voelen met de vereniging. Dit houdt in dat alle leden van de vereniging de wedstrijden in dezelfde shirts spelen, en dat er daarnaast de mogelijkheid is om een trainingspak en inschietshirt aan te schaffen die voor iedereen gelijk zijn. Deze mogelijkheid zorgt ervoor dat er een uitstraling van eenheid is binnen de vereniging. Uit dit onderzoek blijkt dat het ontbreken van de eenheid in kleding geen belemmerende invloed heeft op de jongeren en of zij vrijwilligerswerk willen doen.

Andere stimulerende factoren die ook een belemmerende factor kunnen worden als deze niet op de juiste manier plaatsvinden binnen de vereniging is bijvoorbeeld communicatie (een goede communicatie met de ouders een stimulerende factor voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen

[23] Mannelijk: erkenning, beloning, promotie en uitdaging. Vrouwelijk: relaties, samenwerken, omstandigheden.
[24] Collectivistisch: training, zelfontwikkeling. Individualistisch: vrije tijd, vrijheid.

binnen de vereniging, terwijl een slechte communicatie met de ouders een belemmerende factor kan zijn voor jongeren om vrijwilligerstaken op zich te nemen binnen de vereniging). Uit dit onderzoek blijkt dat er één kenmerk van de organisatiecultuur van de korfbalverenigingen is dat geen invloed heeft op de jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk, en dat is het artefact accommodatie. Dit is noch een stimulerende, noch een belemmerende factor voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen.

In tabel 6.2 is op basis van literatuuronderzoek te zien welke stimulerende en belemmerende factoren van toepassing zijn op de jongerengeneratie, gebaseerd op de resultaten van de bestuursleden.

Stimulerende factoren voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk	**Belemmerende factoren voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk**
Beeld van bestuursleden dat jongeren diverse vrijwilligerstaken kunnen uitvoeren	Beeld van bestuursleden dat jongeren een beperkt aantal vrijwilligerstaken kunnen uitvoeren
Beeld van bestuursleden dat jongeren het niet te druk hebben om vrijwilligerswerk uit te voeren	Beeld van bestuursleden dat jongeren te druk hebben om vrijwilligerswerk uit te voeren
Beeld van bestuursleden dat jongeren zich wel voor langere tijd willen binden voor het uitvoeren van vrijwilligerstaken	Beeld van bestuursleden dat jongeren zich niet voor langere tijd willen binden voor het uitvoeren van vrijwilligerstaken
Bestuursleden zien jongeren als idealistisch	Bestuursleden zien jongeren als niet idealistisch

Tabel 6.2: Overzicht van de stimulerende en belemmerende factoren van de jongerengeneratie voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk binnen de vereniging.

In tabel 6.2 is te zien dat de stimulerende factoren voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen, zoals het beeld van bestuursleden dat jongeren diverse vrijwilligerstaken kunnen uitvoeren, een belemmerende factor voor jongeren kan worden als er op een tegengestelde manier door de bestuursleden gekeken wordt naar de jongeren. Opvallend is dat de kenmerken van de jongerengeneratie die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen, materialisme, idealisme, sociaal, zelfvertrouwen, samenwerken, respectvol, zelfontplooiing en prestatiegericht, geen stimulerende of belemmerende factoren zijn voor jongeren om vrijwilligerswerk te doen. Zowel actieve als inactieve jongeren vertonen alle acht de kenmerken. Alleen de manier waarop de bestuursleden, de oudere generaties, kijken naar de jongerengeneratie, is van invloed op de jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

Tot slot is bij het vrijwilligersbeleid van DVO iets opgevallen, dat van invloed kan zijn op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk, namelijk de manier waarop vrijwilligerswerk geframed wordt binnen een vereniging. Het woord vrijwilligerswerk laat een zekere ruimte voor vrijblijvendheid; de leden kunnen zelf kiezen of zij vrijwilligerswerk willen doen. Worden de taken die onder vrijwilligerswerk vallen samengevat onder het woord verenigingswerk, dan valt het vrijblijvende aspect van het vrijwilligerswerk weg, waardoor het verplicht gesteld kan worden.

Framing van vrijwilligerswerk als zijnde verenigingswerk suggereert dat het werk niet langer vrijblijvend is en dat het nodig is om de vereniging draaiende te houden. Uit dit onderzoek blijkt dat als vrijwilligerswerk geframed wordt als verenigingswerk dit een stimulerende factor is voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van dergelijke taken. Bij DVO, waar deze framing plaatsvindt, heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de manier waarop het verplichten van vrijwilligerstaken ontvangen zou worden. Hieruit kwam naar voren dat de leden, waaronder de jongeren, dat niet erg vonden. Er kan gesteld worden dat de vrijblijvendheid van vrijwilligerswerk een belemmerende factor is voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

Kortom, factoren die een stimulerende dan wel een belemmerende invloed hebben op jongeren als het gaat om vrijwilligerswerk, kunnen te herleiden zijn uit de organisatiecultuur van de vereniging, uit het beeld dat de bestuursleden hebben van de jongeren, en de manier hoe vrijwilligerswerk wordt geframed binnen de vereniging.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zal gereflecteerd worden op het onderzoeksproces en mijn rol hierin; wat had er beter gekund, en wat ging er goed. Vervolgens worden de verwachte en de onverwachte resultaten beschreven en zal worden aan gegeven waarom ze verwacht of onverwacht waren, waarna tot slot een voorstel voor vervolgonderzoek gedaan wordt.

Communicatie

Allereerst verliep de communicatie met de twee verenigingen op verschillende manieren, waarbij de communicatie met DVO gestructureerder verliep dan de communicatie met SKF. Dit ging onbedoeld, en heeft ervoor gezorgd dat het opzetten van het onderzoek binnen SKF vertraagd werd. Bij DVO is er contact gelegd via de mail, door een email te sturen naar de vrijwilligerscommissie. Via deze weg ben ik in contact gekomen met Rik Bijl, een bestuurslid van de vereniging. Met hem is toen een afspraak gemaakt om mijn onderzoek te komen verduidelijken. Na dit gesprek, is er een afspraak gemaakt om mijn onderzoeksvoorstel te presenteren voor het bestuur van DVO, waarna de bestuursleden mij toestemming gaven om mijn onderzoek uit te voeren. Daarnaast is een bericht op de website geplaatst, zodat de leden van DVO wisten dat er een onderzoek plaatsvindt bij de vereniging[25]. Bij SKF is de communicatie verlopen via Wim van Walsem, mijn oud-teambegeleider en bestuurslid van de vereniging. De communicatie met hem verliep goed, alleen de communicatie met de rest van het bestuur verliep minder soepel. Dit kwam door de bestuurswisseling (waarover hieronder meer) die op dat moment bij plaatsvond. Het bestuur had andere, voor hen belangrijkere punten te bespreken. Daarnaast waren bestuursleden van SKF op vakantie, waardoor het opstarten van mijn onderzoek ook vertraagde. Bij SKF is er verder geen presentatie geweest voor het bestuur, en is er ook niet officieel aangegeven dat ik het onderzoek kon uitvoeren binnen de club (zie ook onder bestuurswisseling). Ook is er geen berichtgeving op de website geweest, hoewel hier wel om gevraagd is, maar niet nodig werd geacht door mijn contactpersoon. Achteraf gezien had ik hier op moeten staan dat dit zou moeten gebeuren. De gestructureerde communicatie met DVO zorgde ervoor dat het onderzoek binnen DVO soepeler verliep, aangezien iedereen van het onderzoek afwist. Binnen SKF was dit niet geval, waardoor de communicatie moeilijker verliep omdat voor de vereniging niet duidelijk was wat er zou gaan gebeuren. De volgende keer zou ik dit anders aanpakken, en de communicatie meer structureren zoals bij DVO gedaan is.

[25] DVO Korfbal (30-5-2012). *Onderzoek binnen DVO*.
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/onderzoek-binnen-dvo-3083.php?p=20
Geraadpleegd op 22 juli 2012.

Bestuurswisseling

Daarnaast heeft gedurende het onderzoek een bestuurswisseling plaatsgevonden bij SKF op het moment van het opstarten van het onderzoek. Dit was mede de oorzaak dat de communicatie moeizaam verliep. De bestuurswisseling zorgde voor een verjonging van het bestuur van SKF. De bestuurswisseling is van invloed geweest op de antwoorden van de respondenten, aangezien hier bij SKF regelmatig naar is verwezen. Mijn verwachting is dat de jongere bestuursleden andere antwoorden gegeven hebben dan dat de oudere bestuursleden gegeven zouden hebben. Op dit moment zijn de bestuursleden bij SKF zich meer bewust van het belang om vrijwilligers te hebben dan het vorige bestuur. De bestuurswisseling heeft volgens de respondenten ook een positieve invloed op het aantal vrijwilligers binnen de vereniging, getuige de uitspraken van een aantal respondenten bij SKF. Was dit onderzoek een drietal maanden eerder uitgevoerd, dan waren er andere resultaten uitgekomen, en was er naar verwachting anders gesproken over het aantal vrijwilligers dat bij SKF actief was. SKF was namelijk mede gekozen om de reden dat het bestuur bestond uit oudere bestuursleden, zodat het contrast tussen de generaties groter was. Dit contrast is in grote mate komen te vervallen, en heeft dus de onderzoeksresultaten beïnvloed.

Respondenten

De werving van de respondenten heeft meer tijd in beslag genomen dan vooraf was ingepland. Van de twintig respondenten kwamen er vier niet opdagen op de afspraak voor het interview. Van deze vier zijn er twee (alle twee van DVO) uiteindelijk gekomen of is er een andere afspraak met hen gemaakt. Met de andere twee respondenten (één van SKF en één van DVO) is vervolgens geen contact meer mee geweest, noch telefonisch noch per email. De twee respondenten reageerden niet op een herhaald verzoek voor een interview. Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar twee vervangers. Deze waren gelukkig snel gevonden. Dit is wel van invloed geweest op mijn resultaten, omdat de eerste respondenten zorgvuldig waren uitgekozen door mijn contactpersoon. De vervangende respondenten waren minder zorgvuldig door mijzelf uitgekozen, omdat ik in mijn haast twee nieuwe respondenten nodig had die minder geschikt waren (een respondent was pas één jaar lid van de vereniging). Ik heb hiervan geleerd dat ondanks dat je haast hebt, je zorgvuldig je respondenten moet blijven uitzoeken. Daarnaast was er in twee gevallen een afspraak gemaakt om het interview af te nemen bij de vereniging, bleek bij aankomst dat de vereniging gesloten was. Eén keer is het interview toen niet doorgegaan en is er een andere afspraak gemaakt, en in het andere geval is het interview buiten het complex op straat afgenomen (waardoor de respondent sneller afgeleid werd en ongeïnteresseerd oogde). Dit kan de onderzoeksresultaten beïnvloed hebben.

Interviews

De interviews met de respondenten zijn goed verlopen en hier was ik binnen de verwachte tijd mee klaar. De interviews waren semi-gestructureerd aan de hand van een topiclijst, met daaronder de vragen die betrekking hadden op het topic. Door gebruik te maken van deze semi-gestructureerde interviews, kregen alle jongeren en alle bestuursleden dezelfde vragen. Dit vergemakkelijkte het verwerken van de resultaten omdat de interviews dezelfde opbouw hadden. Hierdoor kon ik sneller alle informatie uit de transcripten halen. Een volgende keer zal ik weer gebruik maken van semi-gestructureerde interviews, zodat het verwerken van de resultaten vlot verloopt en ik de verwerking binnen mijn planning kan afronden.

Verwachte resultaten

Mijn verwachting was dat de artefacten van de organisatiecultuur van invloed zijn op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerstaken, omdat de culturele artefacten per vereniging verschillend kunnen zijn. Sommige artefacten, zoals kleding en accommodatie, kunnen zelfs uniek zijn voor een vereniging. Doordat ik verwachtte een verschil aan te treffen tussen de artefacten, verwachtte ik ook een invloed van de artefacten op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Dit bleek ook het geval, zoals naar voren is gekomen in het vorige hoofdstuk.

Tevens was verwacht dat de twee korfbalverenigingen meer individualistische kenmerken van een organisatiecultuur (vrije tijd en vrijheid) vertonen dan collectivistische kenmerken van organisatiecultuur (training en zelfontwikkeling). Dit was verwacht, omdat Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) in hun boek aangeven dat organisaties in Nederland overwegend individualistische kenmerken hebben (p. 147). Dit blijkt dus ook te gelden voor de twee korfbalverenigingen, en het sluit daarom aan op mijn verwachtingen.

Onverwachte resultaten

Naast de verwachte resultaten, was er ook een aantal onverwachte resultaten. Zo had ik niet verwacht dat er binnen SKF geen vrijwilligersbeleid is, omdat iedere korfbalvereniging draait op vrijwilligers. SKF is hier geen uitzondering op, ook die vereniging moet het hebben van vrijwilligers. Daarom had ik niet verwacht dat hier geen vrijwilligersbeleid is, omdat het werven en behouden van vrijwilligers voor iedere vereniging van belang is.

Daarnaast had ik niet verwacht dat DVO, waar ze voldoende vrijwilligers hebben, het vrijwilligerswerk voor de vereniging anders geframed hebben, namelijk als verenigingswerk. Door het op deze manier te framen, wordt het vrijblijvende karakter van vrijwilligerswerk weggenomen, en kunnen vrijwilligerstaken verplicht worden gesteld. Verenigingswerk heeft de connotatie dat het

voor de vereniging is en dat het erbij hoort om je in te zetten voor de vereniging. Deze framing was voor mij een onverwacht resultaat omdat ik hier zelf niet bij stil had gestaan.

Tot slot had ik niet verwacht dat de verenigingen ook mannelijke kenmerken van een organisatiecultuur (beloning, erkenning, uitdaging en promotie) zouden vertonen. SKF vertoonde juist meer mannelijke dan vrouwelijke kenmerken (relaties, samenwerken en omstandigheden). Ik had dit niet verwacht omdat Hofstede et al. (2010) in hun boek stellen dat Nederland voornamelijk een vrouwelijke organisatiecultuur kent (p. 147). Daarom is het onverwacht dat de twee korfbalverenigingen alle twee mannelijke kenmerken vertonen (SKF vertoont deze kenmerken meer dan DVO, maar DVO vertoont ze ook in grotere mate dan wat Hofstede et al. (2010) stellen).

Ideeën voor vervolgonderzoek

Een interessant vervolg onderzoek zou zijn om een studie uit te voeren naar mogelijke andere factoren die van invloed kunnen zijn op jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Nu kan er ook gekeken worden naar demografische kenmerken, zoals de plaats waarin de vereniging is gevestigd. Is de woonplaats van de leden ook van invloed op jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk? Zo komt DVO uit Bennekom, een veel kleinere plaats dan Veenendaal, waar SKF gehuisvest is. In Bennekom kunnen minder sporten uitgeoefend worden. Zo is er maar één voetbalvereniging daar, terwijl er in Veenendaal vijf verschillende voetbalverenigingen zijn. In Veenendaal is er een hockeyvereniging, basketbalvereniging en een volleybalvereniging. Het lijkt mij interessant om te kijken of de woonplaats van een vereniging waarin deze gehuisvest is, van invloed is op de jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk.

Een ander mogelijk vervolgonderzoek zou zijn om een zelfde studie uit te voeren binnen andere vrijwilligersorganisaties, zoals een voetbalvereniging. Korfbal is een gemengde sport, waarbij mannen en vrouwen samen in één team spelen. Voetbal is dit niet, hier voetballen alleen mannen (al is er bij sommige verenigingen wel vrouwenvoetbal, al is dat onderdeel van de vereniging meestal veel kleiner dan de mannen). Uit de resultaten is naar voren gekomen dat het vertonen van mannelijke en vrouwelijke kenmerken een stimulerende factor is voor jongeren als het gaat om het doen van vrijwilligerswerk. Is dit ook het geval bij een sportvereniging waar bijna alleen maar mannen lid van zijn, zoals voetbal? Het lijkt mij interessant om te kijken of de stimulerende en belemmerende factoren uit dit onderzoek bij twee korfbalverenigingen, ook van invloed zijn bij andere sportverenigingen, zoals voetbal, die gedomineerd worden door mannen.

8. Literatuurlijst

Adriaansens, H.P.M. & Zijderveld, A.C. (2008). *Vrijwillig initiatief en de verzorgingsstaat; cultuursociologische analyse van een beleidsprobleem.* Deventer: Van Loghum Slaterus.

Bekkers, R. & Graaf, N. D. de, (2002) *Verschuivende achtergronden van verenigingsparticipatie in Nederland.* Mens & Maatschappij, 2002 – 77, nr. 2, pp. 338-360.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Boomen, M. van der, (2007). *Van gemeenschap via webnetwerk naar datawolk*. Steyaert, J. & Haan, J. de (eds.) *Jaarboek ICT en samenleving 2007*. (pp. 129-148). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Borges, N. J., Manual, R. S., Elam, C.L. & Jones, B.J. (2010). *Differences in motives between Millennials and Generation X medical students*. Medical Education 2010 – 44, p. 570-576.

Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein; Slimmer, sneller en volwassener.* Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Boss, E.M., Blauw, W. & Alblas, M. (2011). *Vrijwillige inzet 2.0; Trendrapport vrijwillige inzet 2011*. Utrecht: MOVISIE.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur.* Den Haag: Sdu Uitgevers.

DeBard, R. (2004). *Millennials coming to college*. New Directions for students services – Nr. 104, p. 33-45.

Deetz, S. (2001). *Conceptual foundations*. Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication.* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dekker, P. & Hart, J. de, (2011). *Vrijwilligerswerk in beweging: Nederlandse cijfers in breder perspectief.* Boss, E. & Hetem, R. (eds.), *Vrijwillige inzet onderzocht*. (pp. 7-20). Utrecht: MOVISIE

Engelen, J., Wilbrink, I. & Scholten, C. (2006). *Een nieuwe kijk op vergrijzing en vrijwilligerswerk*. Thema: Maatschappelijke participatie en activering – 8, nr. 2, pp. 32-35.

Gast, W.J. de, Hetem, M., & Wilbrink, I. (2009). *Basisboek vrijwilligersmanagement; werven, sturen en motiveren*. Bussum: Coutinho.

Haan, J. de, 't Hof, C. de, & Est, R. van (2006). *De digitale generatie.* Haan, J. de, & 't Hof, C. de (eds.), *Jaarboek ICT en samenleving 2006*. (pp. 11-24). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations; software of the mind.* New York: McGraw-Hill.

Hustinx, L., Meijs, L.C.P.M. & Ten Hoorn, E. (2009). *Geleid vrijwilligerswerk; over het vrijwilligerspotentieel van de Nederlandse samenleving in 2015 (en nieuwe strategieën om het te bevorderen).* Dekker, P. & Hart, J. de (eds.) *Vrijwilligerswerk in meervoud* (pp. 257-275). Den Haag: SCP-publicatie.

Klein Hegeman, P. & Kuperus, M. (2003). *En de mens gaf namen aan al… Samenvatting van het definitievraagstuk rond vrijwillige inzet.* CIVIQ.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Londen: Sage Publications.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality.* New York: Harper & Row, Publishers Inc.

Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publicaties.

Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Myers, K.K. & Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the workplace; a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance*. J Bus Psychol – 25, p. 225-238.

Plochg, T. & Zwieten, M. van. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Plochg, T., Juttmann, R. E., Klazinga, N. S. & Mackenbach J. P. (eds). Nederlands Handboek Gezondheidszorg- onderzoek (pp. 77-93). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Schnabel, P. (2004). *Woord vooraf*. Schabel, P. (eds.), *Individualisering en sociale integratie*. (pp. 7-8). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schnabel, P. (2004). *Individualisering in wisselend perspectief*. Schabel, P. (eds.), *Individualisering en sociale integratie*. (pp. 9-30). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). *New generation, great expectations; a field study of the millennial generation*. J Bus Psychol – 25, p. 281-292.

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tennekes, J. (2003). *Organisatiecultuur: een antropologische visie.* Antwerpen/Apeldoorn: Garant Uitgevers.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*. The Academy of Management Review – 9, Nr. 4, p. 653-669.

Vroom, C. W. (1991). Het cultuurbegrip in de sociale wetenschappen. Grumbkow, J. von, & Bouwen, R. (eds). *Cultuur in organisaties* (pp. 1-20). Assen: Van Gorcum.

Yanow, D. (2000). *Conducting interpretative policy analysis.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bijlage 1 Overzicht respondenten

Respondenten van korfbalvereniging SKF.

Naam	Leeftijd	Lid	Vrijwilligerstaken
Rinske Croes	30 jaar	15 jaar lid geweest, daarna niet, wel betrokken bij SKF	- Lid bestuur (jeugdzaken)
Wim van Walsem	-	56 jaar	- Lid bestuur (beheer accommodatie)
Jetske Schokker - ten Caat	32 jaar	25 jaar	- Vicevoorzitter SKF
Ingrid van Heiningen	-	Geen, wel 10 jaar al betrokken bij de SKF	- Voorzitter scheidsrechterscommissie
Frank Bargeman	19 jaar	12 jaar	- Jeugdtrainer
Bram Grijzenhout	22 jaar	13 jaar	- Lid technische commissie
Daniël van Munster	20 jaar	7 jaar	- Jeugdtrainer - Lid jeugdcommissie - Scheidsrechter
Kelly Hart	21 jaar	15 jaar	- Geen
Jeroen Deenik	21 jaar	15 jaar	- Geen
Iris de Jong	19 jaar	12 jaar	- Geen

Respondenten van korfbalvereniging DVO.

Naam	Leeftijd	Lid	Vrijwilligerstaken
Rik Bijl	-	17 jaar	- Lid bestuur (algemeen bestuurslid)
Matthijs Soede	45 jaar	15 jaar	- Voorzitter DVO
Arjen van de Garde	42 jaar	35 jaar	- Voorzitter clubhuiscommissie
Marten van den Brink	-	20 jaar, in twee periodes	- Voorzitter aspirantencommissie
Respondent X	18 jaar	13 jaar	- Speaker bij wedstrijden DVO 1 - Lid supportersvereniging
Tinka van Steenbergen	18 jaar	13 jaar	- Scheidsrechter
Willem van Ieperen	18 jaar	13 jaar	- Scheidsrechter - Lid supportersvereniging
Sanne Teunissen	18 jaar	10 jaar	- Geen
Jochem Overduin	17 jaar	1 jaar	- Geen
Noortje van den Brink	19 jaar	8 jaar	- Geen

Bijlage 2 Topiclijst bestuursleden

Mezelf voorstellen, uitleggen onderzoek en belang toelichten. Uitleggen hoe de vragenlijst is opgebouwd, hoe lang het ongeveer in beslag neemt en dat er aan het eind gelegenheid is om nog opmerkingen of suggesties te geven.

Algemene vragen:

- Hoelang bent u lid van de vereniging?
- Wat is uw functie binnen SKF/DVO? Doet u (nog meer) vrijwilligerstaken? Hoe lang neemt u al vrijwilligerstaken op u?

Organisatie

- Hoeveel leden heeft de vereniging?
- Waar staat de vereniging volgens u voor? Wat biedt de vereniging de leden?

Vrijwilligersbeleid:

- Is er een vrijwilligersbeleid bij uw vereniging? Zo ja, zie volgende onderstaande vragen. Zo nee, hoe komt dat? Hoe worden dan de taken verdeeld binnen de vereniging?
- Hoe is het vrijwilligersbeleid binnen de vereniging opgezet?
- Van wanneer dateert het vrijwilligersbeleid?
- Wat is de stand van zaken rond het aantal vrijwilligers?
- Is er een vaste groep vrijwilligers? → Waar bestaat die groep uit? Hoe hoog schat u de gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers binnen uw vereniging?
- Hoe ziet u de toekomst als het gaat om de vrijwilligers, met name de jongeren?
- Zijn de jongeren bereid om taken binnen de vereniging op zich te nemen?

Organisatiecultuur

Perspectief

- Zijn er verschillende groepen binnen de vereniging aan te wijzen? Zo ja, welke zijn dat?
- Hoe zijn de groepen binnen de vereniging verdeeld (leeftijd, korfbalniveau bijvoorbeeld)
- Wat zijn specifieke kenmerken van de verschillende groepen?
- Wat vinden de verschillende groepen belangrijk?
- Zijn er overlappende kenmerken van de verschillende groepen binnen de vereniging?
- Wordt er over dingen hetzelfde gedacht? Zijn er gezamenlijke activiteiten? Vinden de verschillende groepen elkaar in de organisatie?
- Hoe verhouden de verschillende groepen binnen de vereniging zich tot elkaar? Kunnen ze het goed met elkaar vinden of gedogen ze elkaar?

Typering

- Hoe zou u deze vereniging willen typeren?
- Wat kenmerkt deze vereniging?
- Wat wordt belangrijk gevonden in deze vereniging?

Beantwoord graag de volgende vragen met ja of nee:

Wordt bij de vereniging belang gehecht aan:

- Beloning
- Erkenning
- Promotie
- Uitdaging
- Relaties
- Samenwerken
- Leefomgeving/arbeidsomstandigheden
- Baanzekerheid
- Vrije tijd
- Vrijheid
- Training,
- Jezelf kunnen inzetten en jezelf ontplooien

Artefacten

- Wat is typerend voor uw vereniging? Kunt u dit toelichten?

Kleding

- Wat vindt u van de sportkleding?
- Waar zijn de clubkleuren op gebaseerd?
- Zijn er protocollen over hoe de kleding (trainingspakken, inschietshirts etc) eruit moeten zien?
- Zijn er, naast de wedstrijdkleding, andere kledingvoorschriften, voor bijvoorbeeld kantinepersoneel, trainers en coaches? → Waarom wel/niet?

Gebouw

- Wanneer is de accommodatie (kantine/complex) gebouwd? Wanneer is het verbouwd?
- Wat is de functie van het complex?
- Wat vindt u van de accommodatie?
- Wat voor beeld geeft de kantine/complex van de vereniging?
- Vindt u dat er dingen veranderd moeten worden aan het complex om dit (meer) een uitstraling te geven die bij de vereniging past? → Waarom wel/niet?

Omgangsvormen

- Op wat voor manier wordt er binnen de vereniging met elkaar omgegaan?
- Wat is de manier waarop men wordt aangesproken binnen de vereniging?

Communicatie

- Hoe vindt de communicatie binnen de vereniging plaats? Welke middelen worden hiervoor ingezet → Waarom is gekozen voor deze middelen?

- Hoe wordt er gecommuniceerd met de ouders die zelf geen lid zijn van de vereniging, maar hun kinderen wel
- Hoe wordt er binnen de vereniging omgegaan met vrijwilligers? Worden mensen die vrijwillig taken uitvoeren in het zonnetje gezet? Krijgen zij een speciale behandeling? Zijn zij anders dan de rest van de verenigingsleden? Zo ja, in welk opzicht? Zo nee, waarom niet?

Helden

- Welke mensen dragen de vereniging? Worden deze mensen ook als held gezien?
- Zijn er leden waarvoor mensen bewondering hebben? Hoe uit zich dit? En: Hoe komt het dat zij bewonderd worden?
- Zijn er personen binnen de organisatie waartegen u opkijkt?

Rituelen

- Zijn er typische gewoonten en binnen uw vereniging? → Zo ja, kunt u dit toelichten? Hoe zijn die ontstaan? Wat hebben zij voor betekenis? [Zo nee, waarom niet]
- Wat vindt u van deze gewoonten?

Overtuigingen, waarden & normen en conventies

Overtuigingen

- Hoe kijkt u tegen de verschillende groepen binnen de vereniging aan?
- Wat vindt u van hen?

Waarden

- Welke waarden staan centraal binnen de vereniging? → wat vindt u daarvan?[Pas op dat je dit niet verward met eerdere waarden: wat vind je belangrijk etc]
- Hoe zou u de sfeer binnen de vereniging typeren? Kunt u dit toelichten?
- Hoe komt dat? → Voelt u zich prettig in de vereniging? Wat vindt u daar zo prettig aan?
- Kunt u aangeven wat de mentaliteit is die heerst binnen de vereniging?

Normen en conventies

- Zijn er ongeschreven regels binnen de vereniging?
- Zijn deze normen en conventies voor iedereen hetzelfde?
- Zijn er richtlijnen over hoe de werkzaamheden binnen de vereniging moeten worden uitgevoerd?
- Hoe moeten medewerkers beloond worden?
- Wordt er gecontroleerd wat ze doen en hoe ze dit doen?

Jongerengeneratie

Algemeen

- Hoe ziet de groep jongeren er bij de vereniging eruit? (aantal, vooral ten aanzien van ouderen)
- Uit welke leeftijdscategorieën bestaat de groep jongeren?
- Hoe kijkt u naar de jongeren binnen de vereniging?
- Wat valt u op als u de jongeren binnen de vereniging van dichtbij meemaakt? Kunt u dit toelichten?
- Wat is er anders aan de jongeren dan toen u jong was?
- Doen de jongeren vrijwilligerswerk binnen de club? Zo ja, wat doen zij zoal?
- Zouden jongeren meer vrijwilligerstaken kunnen doen dan ze nu doen? → Waarom wel/niet?
- Zijn er taken die jongeren niet zouden kunnen uitvoeren? → Waarom wel/niet?
- Welke taken zijn het meest geschikt voor jongeren? → Waarom?
- Waarom doen jongeren, volgens u, wel of geen vrijwilligerswerk?

Kunt u reageren op de volgende stellingen:

- Vrijwilligerswerk binnen de vereniging moet gelijk verdeeld worden onder ouderen en jongeren.
- Ik heb meer vertrouwen in ouderen die vrijwilligerswerk doen, dan jongeren die vrijwilligerswerk doen.

Kenmerken van jongerengeneratie

Beantwoord de volgende vragen graag met ja of nee:

Zijn jongeren:

- Materialistisch
- Idealistisch/maatschappelijk betrokken
- Sociaal
- Vol zelfvertrouwen
- Samenwerkend
- Respectvol
- Zelfontplooiing
- Prestatiegericht

Vragen waarom dat gevonden wordt.

Dit is het eind van het interview. Heb je nog vragen over onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen? Of andersoortige opmerkingen?

E-mail vragen voor eventueel aanvullende vragen.

Bijlage 3 Topiclijst jongeren

Mezelf voorstellen, uitleggen onderzoek en belang toelichten. Uitleggen hoe de vragenlijst is opgebouwd, hoe lang het ongeveer in beslag neemt en dat er aan het eind gelegenheid is om nog opmerkingen of suggesties te geven.

Algemene vragen:

- Hoelang bent u lid van de vereniging?
- Wat is uw functie binnen SKF/DVO? Doet u (nog meer) vrijwilligerstaken? Hoe lang neemt u al vrijwilligerstaken op u?

Organisatie

- Hoeveel leden heeft de vereniging?
- Waar staat de vereniging volgens u voor? Wat biedt de vereniging de leden?

Vrijwilligersbeleid:

- Is er een vrijwilligersbeleid bij uw vereniging? Zo ja, zie volgende onderstaande vragen. Zo nee, hoe komt dat? Hoe worden dan de taken verdeeld binnen de vereniging?
- Hoe is het vrijwilligersbeleid binnen de vereniging opgezet?
- Van wanneer dateert het vrijwilligersbeleid?
- Wat is de stand van zaken rond het aantal vrijwilligers?
- Is er een vaste groep vrijwilligers? → Waar bestaat die groep uit? Hoe hoog schat u de gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers binnen uw vereniging?
- Hoe ziet u de toekomst als het gaat om de vrijwilligers, met name de jongeren?
- Zijn de jongeren bereid om taken binnen de vereniging op zich te nemen?

Organisatiecultuur

Perspectief

- Zijn er verschillende groepen binnen de vereniging aan te wijzen? Zo ja, welke zijn dat?
- Hoe zijn de groepen binnen de vereniging verdeeld (leeftijd, korfbalniveau bijvoorbeeld)
- Wat zijn specifieke kenmerken van de verschillende groepen?
- Wat vinden de verschillende groepen belangrijk?
- Zijn er overlappende kenmerken van de verschillende groepen binnen de vereniging?
- Wordt er over dingen hetzelfde gedacht? Zijn er gezamenlijke activiteiten? Vinden de verschillende groepen elkaar in de organisatie?
- Hoe verhouden de verschillende groepen binnen de vereniging zich tot elkaar? Kunnen ze het goed met elkaar vinden of gedogen ze elkaar?

Typering

- Hoe zou je deze vereniging willen typeren?
- Wat wordt belangrijk gevonden in deze vereniging?

Beantwoord graag de volgende vragen met ja of nee:

Wordt bij de vereniging belang gehecht aan:

- Beloning
- Erkenning
- Promotie
- Uitdaging
- Relaties
- Samenwerken
- Leefomgeving/arbeidsomstandigheden
- Baanzekerheid
- Vrije tijd
- Vrijheid
- Training,
- Jezelf kunnen inzetten en jezelf ontplooien

Artefacten

- Wat is typerend voor de vereniging? Kan je dit toelichten?

Kleding

- Wat vind je van de sportkleding?
- Waar zijn de clubkleuren op gebaseerd?
- Zijn er protocollen over hoe de kleding (trainingspakken, inschietshirts etc) eruit moeten zien?
- Zijn er, naast de wedstrijdkleding, andere kledingvoorschriften, voor bijvoorbeeld kantinepersoneel, trainers en coaches? → Waarom wel/niet?

Gebouw

- Wanneer is de accommodatie (kantine/complex) gebouwd? Wanneer is het verbouwd?
- Wat is de functie van het complex?
- Wat vind je van de accommodatie? Wat is de uitstraling volgens jou?
- Wat voor beeld geeft de kantine/complex van de vereniging?
- Vindt u dat er dingen veranderd moeten worden aan het complex om dit (meer) een uitstraling te geven die bij de vereniging past? → Waarom wel/niet?

Omgangsvormen

- Op wat voor manier wordt er binnen de vereniging met elkaar omgegaan?
- Wat is de manier waarop men wordt aangesproken binnen de vereniging?

Communicatie

- Hoe vindt de communicatie binnen de vereniging plaats? Welke middelen worden hiervoor ingezet → Waarom is gekozen voor deze middelen?

- Hoe wordt er gecommuniceerd met de ouders die zelf geen lid zijn van de vereniging, maar hun kinderen wel
- Hoe wordt er binnen de vereniging omgegaan met vrijwilligers? Worden mensen die vrijwillig taken uitvoeren in het zonnetje gezet? Krijgen zij een speciale behandeling? Zijn zij anders dan de rest van de verenigingsleden? Zo ja, in welk opzicht? Zo nee, waarom niet?

Helden

- Welke mensen dragen de vereniging? Worden deze mensen ook als held gezien?
- Zijn er leden waarvoor mensen bewondering hebben? Hoe uit zich dit? En: Hoe komt het dat zij bewonderd worden?
- Zijn er personen binnen de organisatie waartegen u opkijkt?

Rituelen

- Zijn er typische gewoonten en binnen de vereniging? → Zo ja, kan je dit toelichten? Hoe zijn die ontstaan? Wat hebben zij voor betekenis? [Zo nee, waarom niet]
- Wat vind je van deze gewoonten?

Overtuigingen, waarden & normen en conventies

Overtuigingen

- Hoe kijk je tegen de verschillende groepen (ouderen) binnen de vereniging aan?
- Wat vind je van hen?

Waarden

- Welke waarden staan centraal binnen de vereniging? → wat vind je daarvan?[Pas op dat je dit niet verward met eerdere waarden: wat vind je belangrijk etc]
- Hoe zou je de sfeer binnen de vereniging typeren? Kan je dit toelichten?
- Hoe komt dat? → Voel je je prettig in de vereniging? Wat vind je daar zo prettig aan?
- Kan je aangeven wat de mentaliteit is die heerst binnen de vereniging?

Normen en conventies

- Zijn er ongeschreven regels binnen de vereniging?
- Zijn deze normen en conventies voor iedereen hetzelfde?
- Zijn er richtlijnen over hoe de werkzaamheden binnen de vereniging moeten worden uitgevoerd?
- Hoe moeten medewerkers beloond worden?
- Wordt er gecontroleerd wat ze doen en hoe ze dit doen?

Kenmerken van jongerengeneratie

Materialisme

- Hoe belangrijk is werken voor jongeren?
- Hoeveel tijd wordt er besteed aan werken?

- Is het hebben van werk een reden waarom jongeren geen vrijwilligerswerk binnen de vereniging doen? Kunnen jongeren het vrijwilligerswerk combineren met hun werk?
- Hoe verhoudt zich het werken tot schoolwerkzaamheden? [alleen jongeren]
- Zou je gratis werkzaamheden verrichten? [alleen jongeren]
- Zou je zonder de nieuwste innovaties kunnen? [alleen jongeren] Zo nee, hoe komt dit?

Idealisme/maatschappelijke betrokken

- Ben je bezig met hoe de toekomst eruit ziet?
- Voel je je betrokken bij grote rampen, zoals aardbevingen?
- Ben je politiek geïnteresseerd?
- Discussieer je vaak met andere over politiek of andere maatschappelijke thema's?

Sociaal

- Vind je het belangrijk om voor elkaar te zorgen/er voor anderen te zijn?
- Voor wie zou je willen zorgen/voor wie ben je er?

Zelfvertrouwen

- Hoe kijk je naar je zelf?
- Hoe zien andere jouw?
- Maak je makkelijk contact met anderen?
- Vind je dat je goed bent in de dingen die je doet?

Samenwerkend

- Vind je samenwerken belangrijk? Zo ja, waarom, zo nee waarom niet?
- Werk je graag samen? Zo ja, waar doe je dat? En hoe ziet die samenwerking eruit?
- Zo nee, waarom niet?

Respect

- Vind je respect hebben belangrijk?
- Wil je zelf gerespecteerd worden?
- Wanneer heb je respect voor iemand?
- Heb je respect voor iemand?
- Hoe uit je dit?

Zelfontplooiing

- Vind je het belangrijk om jezelf te ontwikkelen?

- Zo ja, hoe zou je dit willen bereiken?
- Waar zou je dit willen doen? Wil je dat ook binnen de vereniging doen?
- Voel je waardering van anderen voor wat je doet? (Maslow)
- Voel je je gewaardeerd door anderen ? (Maslow) Zo ja, door wie voor je gewaardeerd? En is dat vooral thuis of ook ergens anders, bijvoorbeeld binnen de vereniging? Veel vrienden?
- Voel je je veilig binnen de vereniging? (Maslow)

Prestatiegericht

- Ben je prestatiegericht?
- Wat is belangrijker, winnen of meedoen?
- Wil je altijd winnen?
- Zo ja, hoe uit zich dit?

Bijlage 4 Enquêteonderzoek verenigingswerk DVO

DVO-vrijwilligersenquête 2006

DVO is één van de grootste korfbalverenigingen van Nederland. Daar mogen we trots op zijn. De consequentie hiervan is, door het grote aantal teams, dat er steeds meer gevraagd wordt van onze vrijwilligers. Vele handen maken licht werk. Dit gezegde is het uitgangspunt van het nieuwe vrijwilligersbeleid. In 2006 willen we juist het grote aantal leden in ons voordeel laten werken. Ieder spelend lid van DVO zal zijn steentje moeten bijdragen. Dit kan op verschillende manieren. Er zijn immers genoeg taken binnen DVO die verricht moeten worden.

Via deze enquête willen we inventariseren wat iedereen volgend jaar voor DVO wil gaan doen. Dit kan uiteenlopen van het trainen van een team of een ochtend zaaldienst draaien. Wat jij het prettigst of het leukst vindt. We proberen zo veel mogelijk aan je persoonlijke wensen te voldoen. Als er geen voorkeur wordt opgegeven zal je op een overgebleven activiteit worden ingedeeld. Want ieder spelend senioren- en juniorenlid krijgt komend jaar een taak binnen de vereniging.

Het invullen van deze enquête geeft jou de mogelijkheid je voorkeuren uit te spreken. Het niet invullen heeft alleen consequenties voor jezelf. Je wordt dan zomaar ergens ingedeeld. Het vrijwilligerswerk moet gedaan worden. Je kunt zelf zorgen dat je iets doet wat jij leuk vindt!

In deze enquête zijn ook vragen te vinden over andere zaken die van belang kunnen zijn voor DVO. Vul daar alles in wat jij denkt dat nuttig kan zijn voor DVO om te weten.

Alvast bedankt voor je medewerking.

1. Algemeen

1a Naam: _____

1b E-mail: _____

1c (Mobiel) tel.nr.: _____

1d Huidig team: _____

2. Huidige bezigheden

Wat voor vrijwilligerswerk heb je het afgelopen seizoen voor DVO gedaan? Geef ook aan hoe vaak je dit hebt gedaan.

1. Trainen geven Team: _____
2. Begeleiden/coachen Team: _____
3. Scheidsrechter DVO minder * Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
4. Scheidsrechter bond minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
5. Bardienst zaterdag minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
6. Bardienst doordeweeks minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
7. Bakken (snacks) minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
8. Schoonmaken kantine minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
9. Zaal/veldbeheer minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
10. Medewerker hal minder Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /
11. Commissie/kaderwerk _____
12. Anders _____

* Doorhalen wat niet van toepassing is

3. Toekomstige bezigheden

3a Weet je al in welk team je volgend jaar komt te spelen? Zo nee, geef een indicatie van de mogelijkheden.

_____

3b Weet je al zeker dat je volgend jaar vrijwilligerswerk gaat doen, zo ja wat?

JA / NEE * → Zo nee, ga verder bij vraag 4

1. Trainen geven Team: _____
2. Begeleiden/coachen Team: _____
3. Scheidsrechter DVO minder * Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken /

4. Scheidsrechter bond — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
5. Bardienst zaterdag — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
6. Bardienst doordeweeks — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
7. Bakken (snacks) — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
8. Schoonmaken kantine — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
9. Zaal/veldbeheer — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
10. Medewerker hal — Een keer in de week / 2 weken / 3 weken / 4 weken / minder
11. Commissie/kaderwerk _____
12. Anders _____

* Doorhalen wat niet van toepassing is

4. Voorkeuren

Vul deze vraag ook in wanneer je bij vraag drie ja hebt ingevuld!

Wanneer je bij de vorige vraag nee hebt ingevuld, of wanneer de activiteit die je gekozen hebt een gering aantal uren heeft, kan het zijn dat je nog wat moet doen. Om dit goed te kunnen indelen is het van belang dat bekend is wat jij het liefst voor vrijwilligerswerk doet. Maak hiervoor een top vijf van werkzaamheden uit het rijtje van vraag 3b die jij zou willen doen. Gebruik de nummers die daar staan. Er wordt een gelijke verdeling gemaakt tussen alle leden. Hierdoor is het mogelijk dat je, naast je geplande taak, iets extra's moet doen.

Het is in je eigen belang dat je deze vraag goed invult. Wanneer je niks invult word je ingedeeld bij de minder populaire taken die overblijven. De lijst is een voorkeurlijst, we kunnen niet garanderen dat de taak die jij kiest als nummer één ook jouw taak wordt. Als je er geen vijf weet, vul dan ten minste drie taken in.

Wanneer je kiest voor trainen geven, begeleiden/coachen of scheidsrechter, geef dan aan in welke leeftijdscategorie je dit wilt doen.

4a *Top vijf*

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Om een optimale indeling te maken is het van belang een aantal gegevens van jullie te hebben. Bij het verdelen van de taken wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de aangegeven voorkeuren. Wederom geldt: als je niks invult kan de jou opgelegde taak slecht uitkomen.

4b Geef aan op welke dagen/dagdelen je absoluut niet beschikbaar bent voor vrijwilligerswerk bij DVO (graag ook de reden geven dat je niet kunt).

_____

_____

4c Wat is je woon-/verblijfplaats?

Doordeweeks _____

In het weekend _____

4d Zijn er verder dingen waar rekening mee moet worden gehouden bij het indelen van de vrijwilligerstaken? Denk aan persoonlijke omstandigheden, gezinssituatie etc.

_____

_____

5. Overig

De vragen die volgen staan buiten de vrijwilligersindeling. Het is niet verplicht deze vragen in te vullen. Je zou er echter wel je club mee kunnen helpen.

5a Wat voor werk/opleiding doe je?

_____

5b Wat voor opleiding(en) heb je hiervoor gedaan?

_____

5c Heb je verder nog opleidingen/cursussen gevolgd die voor DVO bruikbaar kunnen zijn en heb je hiervoor een diploma gehaald? Je kunt denken aan EHBO, BHV, JWL etc.

_____

Ben je bereid deze kennis voor DVO te gebruiken?

JA / NEE

5d Zijn er in je omgeving mensen die niet spelend lid zijn van DVO, maar wel iets voor de club willen betekenen en die wij mogen benaderen? Denk aan je ouders, partner etc.

_____

6. Opmerkingen

Heb je nog opmerkingen en/of tips over deze enquête of wil je nog iets anders kwijt?

_____

_____

_____

Bedankt voor je medewerking, we zullen zo snel mogelijk een indeling maken van vrijwilligerstaken waarbij we ons best zullen doen voor iedereen een geschikte en gewenste taak te vinden.

De vrijwilligerscommissie

Natasja van Steenbergen

Henriëtte Rozeboom

Esther Jollie

Bram Visscher

Bijlage 5 Brief aan de ouders van nieuwe leden

Hartelijk welkom bij DVO.

Om te beginnen wens ik uw kind, namens het bestuur, van harte welkom bij onze vereniging. Wij hopen dat uw kind een fijne en sportieve tijd zal hebben met veel korfbalplezier.
Natuurlijk staat korfbal centraal voor de keuze om lid te worden van DVO. Toch vraag ik graag uw aandacht voor het volgende. DVO is een grote en actieve vereniging (ruim 700 leden). Naast het korfbal (zo'n 35 teams mee in de competitie), bieden wij onze leden nog een groot aantal andere activiteiten, b.v. bingo of spelletjesmiddag voor de pupillen en aspiranten, een dartwedstijd of disco voor junioren en senioren, een sinterklaasmiddag, feestavonden, e.d. Dit alles maakt DVO tot een unieke, sportieve en gezellige ontmoetingsplek voor alle leden.
Om de vereniging goed te laten draaien en de contributie op een redelijk niveau te houden, doen wij een dringend beroep op u om actief te zijn met verenigingswerk. Vele handen maken licht werk en wij denken dan ook dat de individuele bijdrage beperkt kan blijven tot ongeveer een dagdeel per maand.

Denk hierbij aan:
het geven van trainingen aan een (jeugd) team
het begeleiden van een jeugdteam
het organiseren van aanvullende activiteiten voor de leden
het fluiten van (jeugd) wedstrijden
bestuurs- of ander kaderwerk (in een van de vele commissies)
het doen van clubhuisdienst
het doen van veld- of zaalwacht

Als ouder wordt in ieder geval verwacht dat u bij uitwedstrijden van uw zoon of dochter bij toerbeurt zult rijden.

Graag wil het bestuur van u weten welke bijdrage u als ouder denkt te kunnen leveren aan het vele verenigingswerk bij DVO. En wanneer u benaderd wordt door een vertegenwoordiger van bestuur of een commissie, zegt u dan vooral volmondig ja, en in ieder geval niet te snel nee.

Voorzitter DVO

Matthijs Soede
2010

Ik heb belangstelling voor de volgende activiteit(en)
……..
…….
Naam
Adres
Tel
E-mail
Meer informatie bij de Verenigingscommissie (vrijwilligers@dvo-korfbal.nl).
Uw belangstelling kunt u ook sturen naar de Verenigingscommissie:
vrijwilligers@dvo-korfbal.nl.

Bijlage 6 Overzicht rituelen SKF & DVO

Benoemd door de respondenten en waar mogelijk ondersteund door middel van website.

SKF	DVO
Sleep-inn[26]	Squashtoernooi[27]
Jeugdkamp[28]	Beachkorfbaltoernooi[29]
Juniorentoernooi met feest[30]	Strijd der Giganten
Oliebollentoernooi[31]	Familiedag met eindfeest[32]
Familietoernooi[33]	Eindejaarsreceptie
Schoolkorfbal[34]	Kerstreceptie
Scherpschutterstoernooi	Gala[35]
Vrijwilligersavond[36]	ONDO-toernooi
Zwemmen	Pupillennacht[37]
Introdag[38]	

[26] SKF Korfbal (17-6-2012). *Sleep-Inn 2012 was fan-tas-tisch!*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2246&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[27] DVO Korfbal (8-7-2012). *Roeland vd Berg en Annemieke Dijkstra winnen Squash 2012.*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/roeland-vd-berg-en-annemieke-dijkstra-winnen-squash-20123142.php
Geraadpleegd op 9 juli 2012.
[28] SKF Korfbal (3-7-2012). *Het grootste feest van het jaar: Jeugdkamp 2012.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2265&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[29] DVO Korfbal (24-6-2012). *6 DVO teams op beachkorfbaltoernooi in Noordwijk*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/6-dvo-teams-op-beachkorfbaltoernooi-in-noordwijk-3127.php
Geraadpleegd op 9 juli 2012.
[30] SKF Korfbal (18-3-2012). *Juniorentoernooi weer geslaagd evenement.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2124&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[31] SKF Korfbal (1-1-2012). *Oliebollentoernooi was weer geslaagd.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2020&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[32] DVO Korfbal (12-6-2012). *Zeskamp en BBQ afgelast, toch feest in Clubhuis.*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/zeskamp-en-bbq-afgelast-toch-feest-in-clubhuis-3114.php
Geraadpleegd op 9 juli 2012
[33] SKF Korfbal (18-5-2012). *Familietoernooi weer zeer geslaagd.*
http://skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2202&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[34] SKF Korfbal (4-5-2012). *Groots SKF Rabobank Schoolkorfbaltoernooi bij SKF.*
http://www.skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2184&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[35] DVO Korfbal (14-12-2011). *DVO Gale Senioren en Junioren.*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/dvo-gala-senioren-en-junioren-2745.php?g=17
Geraadpleegd op 9 juli 2012.
[36] SKF Korfbal (3-7-2012). *Geslaagde vrijwilligersavond.*
http://www.skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2264&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.
[37] DVO Korfbal (24-6-2012). *Pupillennacht zonde slapen…*
http://www.dvo-korfbal.nl/pages/posts/pupillennacht-zonder-slapen-3128.php
Geraadpleegd op 9 juli 2012.
[38] SKF Korfbal (26-6-2012). *Introdag SKF 2012-2013 op 25 augustus.*
http://www.skfkorfbal.nl/index2.php?id=18&persbericht=2257&jaargang=2011
Geraadpleegd op 6 juli 2012.