

Diversiteit en samenhang in de organisatie van maatschappelijke participatie door sport



Een studie naar organisatiestructuur, organisatiecultuur en betekenisgeving in drie organisaties die maatschappelijke participatie trachten te bevorderen in Hoograven, Utrecht.

Leydi Johana Breuls

Bachelorscriptie Culturele Antropologie

Portes
V.V. Hoograven
Stichting Move

¹ Op de voorzijde afgebeelde logos behoren respectievelijk aan Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move.

N.B. De drie lijnen (groen, blauw en rood) die door dit document lopen vertegenwoordigen de drie organisaties en geven weer dat zij alle drie maatschappelijke participatie proberen te bevorderen en daarbij soms met elkaar samenwerken (wanneer de lijnen overlappen).



Diversiteit en samenhang in de organisatie van maatschappelijke participatie door sport

*Een studie naar organisatiestructuur, organisatiecultuur en
betekenisgeving in drie organisaties die maatschappelijke participatie
trachten te bevorderen in Hoograven, Utrecht.*

Bachelorscriptie Culturele Antropologie

Juli 2011

Leydi Johana Breuls

Begeleider: Geert Mommersteeg
Universiteit Utrecht
Juli 2011

L.J.Breuls@students.uu.nl
Studentnummer: 3340481

Inhoudsopgave

Dankwoord	7
Kaartjes	8
1. Inleiding	11
Leeswijzer	13
DEEL I	15
2. Theoretisch kader	15
2.1 Organisatieantropologie	15
2.1.1 Ontstaan van organisatieantropologie	15
2.1.2 Waarom organisatiewetenschap antropologie nodig heeft	16
2.2 Formele organisatie: organisatiestructuur	16
2.3 Organisatiecultuur	17
2.3.1 Wat is organisatiecultuur?	17
2.3.2 Cultuur in organisaties	18
2.3.3 Organisaties: eenheid of verdeeldheid?	19
2.3.4 Betekenisgeving in organisaties	20
2.4 Maatschappelijke participatie	21
2.4.1 Wat is maatschappelijke participatie?	21
2.4.4 Civil society	22
2.4.5 Democratisch burgerschap	22
2.4.2 Sociale cohesie	22
2.4.3 Sociaal kapitaal	23
3. Hoograven: <i>sportbeleid, drie organisaties en onderzoeksmethoden</i>	24
3.1 Hoograven: Krachtwijk	24
3.2 Sport als aanpak van maatschappelijke problematiek	25
3.3 Maatschappelijke participatie door sport via drie organisaties	26
3.3.1 Portes	26
3.3.2 Voetbalvereniging Hoograven	27
3.3.3 Stichting Move	28
3.4 Methodologische verantwoording	29

DEEL II

4. Formele organisatie	32
4.1 Formele organisatiestructuur	32
4.1.1 Portes	32
4.1.2 V.V. Hoograven	33
4.1.3 Stichting Move	33
4.2 Formele doelstellingen	34
4.2.1 Portes	34
4.2.2 V.V. Hoograven	34
4.2.3 Stichting Move	35
4.3 Formele samenwerkingsverbanden	35
4.3.1 Samenwerking met andere organisaties	35
4.3.2 Onderlinge samenwerking	36
5. Hooggeëerd publiek? <i>Het organisatie theater en symboliek</i>	37
5.1 Werkomgeving en werksfeer (of: Podia)	37
5.1.1 Portes	38
5.1.2 V.V. Hoograven	38
5.1.3 Stichting Move	39
5.2 Informele houdingen en overleg (of: Coulissen)	40
5.2.1 Portes	41
5.2.2 V.V. Hoograven	42
5.2.3 Stichting Move	44
5.3 Informele relaties en samenwerking (of: Kledkamers)	46
5.3.1 Portes	46
5.3.2 V.V. Hoograven	47
5.3.3 Stichting Move	48
6. <i>Making sense of the goal: Maatschappelijke participatie</i>	50
6.1 Betekenisgeving aan doel: maatschappelijke participatie	50
6.1.1 Portes	51
6.1.2 V.V. Hoograven	52
6.1.3 Stichting Move	53
7. Conclusie	56
'Toegift'	61

Literatuur

63

BIJLAGEN

66

1. Reflectie	66
2. Summary	69
3. Theorie	71
3.1 Mintzberg's model	71
3.2 Bolman & Deal (2008)	74
3.3 Smircich (1983)	75
3.4 Martin (2002)	76
4. Context	77
4.1 Statistieken Hoograven	77
4.2 Lijst van organisaties	80
5. Empirie	83
5.1 Organisatiestructuren	83
5.2 Samenwerkingsverbanden	87

Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van mijn eerste veldwerkervaring als antropoloog. Voor mij was het uitvoeren van dit onderzoek een waardevolle ervaring in mijn opleiding. Vandaar dat ik van de gelegenheid gebruik wil maken een aantal mensen te bedanken.

Allereerst wil ik V.V. Hoograven bedanken, in het bijzonder Ahmed, die mij wegwijs heeft gemaakt binnen deze prachtige voetbalclub. Daarnaast gaat er ook speciale dank uit naar de leiders en trainers, de voorzitter en secretaris, en de vrijwilligerscoördinator. Bovendien wil ik ook de jongeren bedanken voor het delen van hun maandag- en vrijdagavond.

Ten tweede wil ik Portes bedanken. In het bijzonder Jos, die open met mij heeft gesproken over haar werk en daarbij eerlijk en oprecht was. Dit geldt ook voor Jan en voor Tamara, waarvan ik veel heb mogen leren. Bovendien wil ik hier ook de vrijwilligers en participanten bedanken met wie ik via Portes in aanraking ben gekomen, met name de vrouwen van fitness Ravelijn en de gymgroepen voor ouderen.

Ten derde wil ik Stichting Move bedanken voor de tijd die ze met mij hebben doorgebracht. Met name Hanneke wil ik bedanken, dat ik een kijkje heb mogen nemen binnen de organisatie. Ik wil Ewout bedanken voor de informatie over het project in Hoograven, en Jasmijn en Marlon voor hun persoonlijke kijk op hun werk. Hier wil ik ook Triton bedanken voor hun medewerking en tijd.

Daarnaast mogen ook de adviezen en steun van mijn begeleider niet ontbreken bij deze dankrede. Geert Mommersteeg heeft me zowel aangestuurd tot actie als teruggeroepen wanneer nodig, en dat vereist toch wel enige vaardigheid in het vak en kennis van de studente. Bedankt hiervoor. Bovendien wil ik Margriet bedanken voor het lezen en becommentariëren van mijn scriptie.

Ten slotte, maar eigenlijk het belangrijkste, wil ik het thuisfront bedanken. Wouter, mijn vriend, die me heeft geholpen en gesteund in mijn onderzoek en het schrijfproces nauw gevolgd heeft. Mijn ouders die van een afstand steun waren. Dank jullie wel!

Tevens wil ik van de gelegenheid gebruik maken om jullie te vertellen dat deze scriptie met alle mogelijke zorgzaamheid is samengesteld en dat ik hoop dat het een goed beeld geeft van hetgeen ik heb gezien en meegemaakt. Bovenal: veel leesplezier gewenst!

Leydi Johana Breuls

Portes
V.V. Hoograven

Stichting Move

Hoogland
Juli 2011



Kaartjes

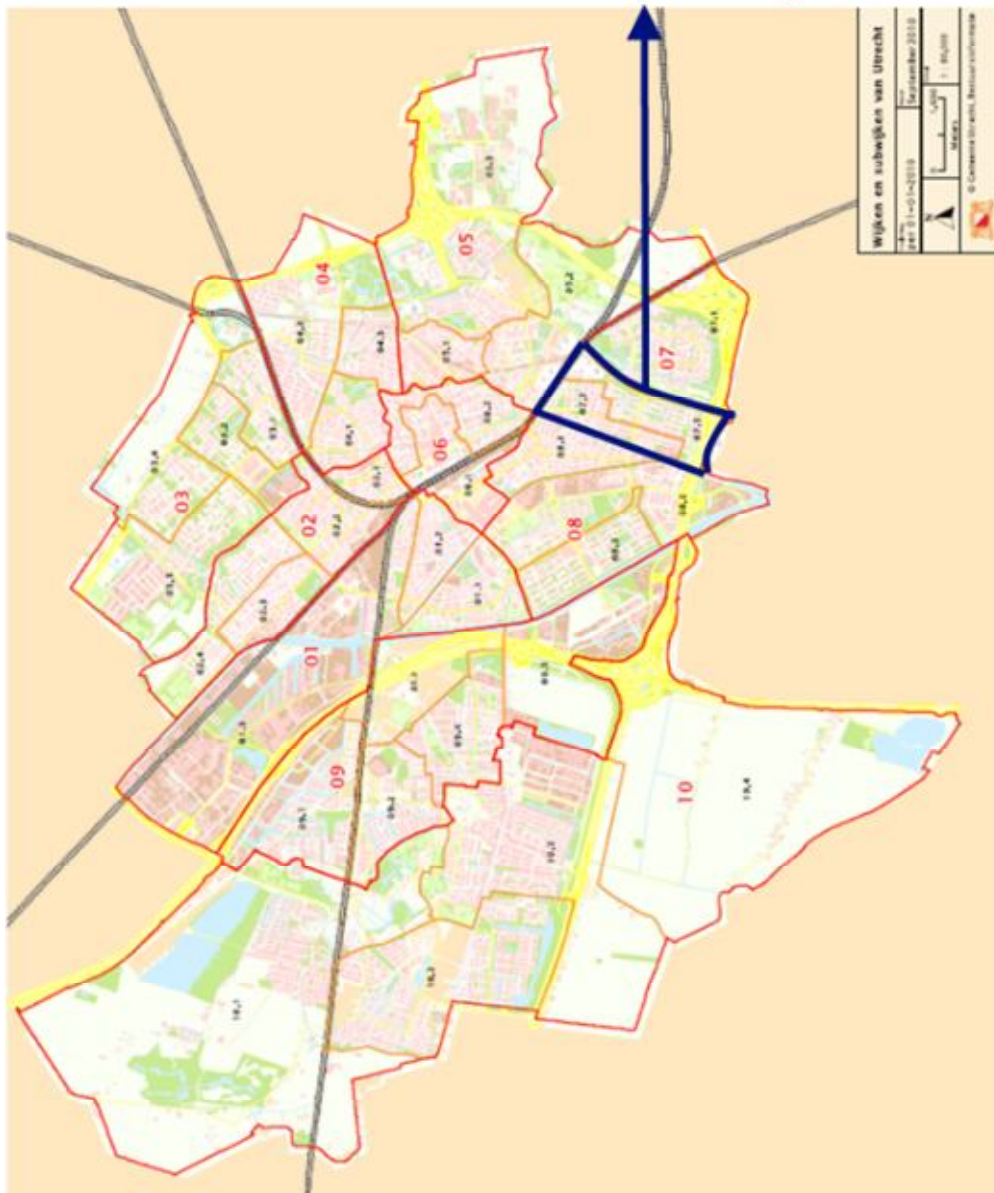
1. Utrecht – Hoograven

Kaart 1. De ligging van Hoograven in Utrecht.

Kaart van de stad Utrecht en de subwijken Hoograven Noord en Zuid.



Bron:
<http://www.utrecht-buurtmonit.or.nl/report/wijswwk/eurnw.pdf>



2. Hoograven met belangrijke plekken

Kaart 2.1. Hoograven Noord.

1. Dienstencentrum De Barkel
2. Buurthuis De Tol
3. Bejaardenwoningen Plettenburg
4. Wijkbureau Zuid
5. Basisschool st. Jan de Doper
6. Winkelcentrum Tolsteeg
7. Winkelcentrum 't Hart van Hoograven
8. Huize de Geerlaan, eerste P.O.
9. Sporthal Hoograven
10. Buurthuis 't Bokkie

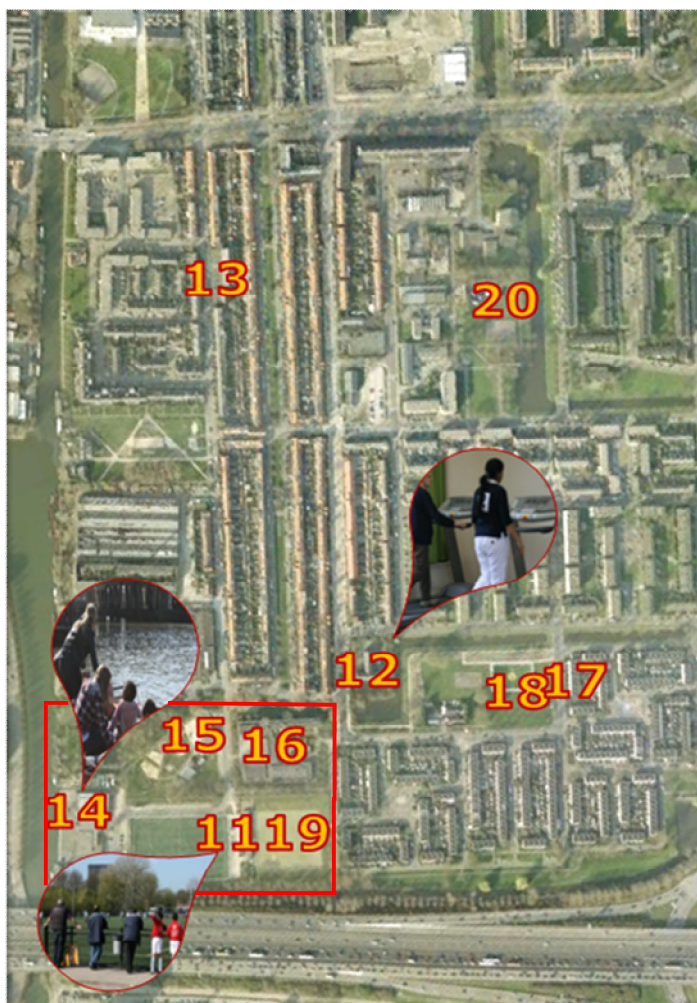


(Bron: maps.google.com en [Google earth](https://www.google.com/earth/). Eigen bewerking)

Kaart 2.2. Hoograven Zuid.

- 11. V.V. Hoograven
- 12. Buurthuis Ravelijn
- 13. Kantoor De Oase
- 14. Studentenroeivereniging Triton
- 15. Speeltuin De Kameleon
- 16. BS. De Ariënschool
- 17. Cafeteria Respect
- 18. Johan Cruijff Court
- 19. Hoogravense Korfbal Club (HKC)
- 20. Moskee

Rode kader: Liesbosspark.



(Bron: maps.google.com en Google earth. Eigen bewerking)

1. Inleiding

De betekenis van sport is in Nederland de laatste jaren in het licht komen te staan van maatschappelijke participatie en integratie, 'meedoen' is het motto. Hierover zijn zelfs bestuurlijke afspraken gemaakt, in programma's als 'meedoen alle jeugd door sport' en 'meedoen allochtone jeugd door sport'.² Maar hoe wordt maatschappelijke participatie eigenlijk georganiseerd?

Door de theoretische kennis die is opgedaan tijdens de bachelor Culturele Antropologie heeft mijn onderzoeksopzet bepaalde kaders meegekregen die hieronder uiteengezet worden. Het eerste kader is de organisatieantropologie, dit is een synthese van organisatiewetenschap en antropologie. In Nederland heeft de organisatieantropologie zich ontwikkeld vanuit de culturele antropologie tot zelfstandige 'school' (Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie). Daarnaast heeft Willem Koot een grote bijdrage geleverd aan het neerzetten van deze discipline (1995; Van Marrewijk & Verweel 2005). Het tweede kader is een van de grote conceptuele uitdagingen binnen de organisatieantropologie: de organisatiecultuur. Door het benoemen van dit concept werden *tacit meanings* binnen organisaties onderzoekbaar gemaakt. Het concept 'organisatiecultuur' is hierdoor een goede aanvulling op organisatiestructuur. Het derde kader is maatschappelijke participatie en staat op het eerste gezicht misschien los van de voorgaande twee punten. In deze inleiding moet duidelijk worden dat deze drie punten op een concrete wijze samenhangen in de organisatie van sport en dat er een interessante vraag ligt op de kruising van deze punten.

Over de organisatie van maatschappelijke participatie door sport is relatief weinig bekend. Op dit moment wordt er veel gesproken over de effecten van sport op maatschappelijke participatie en integratie. Enerzijds zijn er wetenschappers die geen effect zien vanuit de sport (bijvoorbeeld Elling & Claringbould 2004). Anderzijds zijn er auteurs die beweren dat sport wél het verschil maakt (bijvoorbeeld Verweel & Wolterbeek 2011). Vooral vanuit een combinatie van wetenschap en praktijk kan men een positief effect zien, wanneer er gekeken wordt naar maatschappelijke participatie en integratie. In het beleid van de overheid en de gemeente Utrecht, komt tot uitdrukking dat sport een belangrijke maatschappelijke bijdrage kan leveren. Daarom is in dit onderzoek gekeken naar de organisatie van beleidsinterventies die zich via sport erop richten de maatschappelijke participatie te bevorderen. Deze beleidsinterventies krijgen vorm binnen maatschappelijk betrokken organisaties.

² <http://www.meedoenallochtonejeugddoorsport.nl/wat-is-meedoen/bestuurlijke-afspraken.html> bezocht 24-05-2011

Dit onderzoek is ingegaan op de vraag naar diversiteit en samenhang betreffende de formele organisatie, de organisatiecultuur en de betekenisgeving zowel binnen als tussen organisaties die de maatschappelijke participatie willen bevorderen. Om de organisaties te onderzoeken is er eerst gekeken naar organisatiestructuur, vervolgens is er ingegaan op de organisatiecultuur, met als belangrijkste model het organisatietheater, waarna er is ingegaan op de betekenis die wordt gegeven aan maatschappelijke participatie door sport.

Het doel van het onderzoek is een beschrijving geven van de organisationele situatie op het gebied van sport en maatschappelijke participatie in Hoograven. Vanuit Bourdieu's kritiek op dichotomieën (Bourdieu et al. 1989), is in deze scriptie getracht te ontkomen aan de tegenstellingen tussen theorie en empirie. Via een bespreking van beleid en praktijk wordt gezocht naar zowel diversiteit als samenhang binnen en tussen organisaties die maatschappelijke participatie willen bevorderen door middel van sport. Het onderzoek moet inzicht bieden in de organisatiecultuur en de wijze waarop de organisatieculturele concepten gebruikt kunnen worden om de binaire tegenstelling van theorie en empirie te overstijgen.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het zich richt op de wijze waarop beleid betreffende maatschappelijke participatie middels sport wordt ingevuld in de praktijk en bovendien haalt het ook aan, hoe er over het beleid gedacht wordt. Het onderzoek is daardoor ook, hetzij in beperkte mate, bruikbaar voor de evaluatie van dit beleid en wijst hier en daar suggesties voor verbetering aan.

Dataverzameling heeft plaatsgevonden in de vorm van antropologisch veldwerk in de Utrechtse wijk Hoograven. Hoograven is een krachtwijk, hier werden organisaties door middel van de BOS-impuls³ aangespoord om zich in te zetten voor het maatschappelijk sterker maken van de wijk middels sport. Vandaar dat mijn onderzoek zich ook op deze wijk richt. Van 7 februari tot 3 mei 2011 heb ik hier onderzoek gedaan. Het onderzoek vond eerst in de gehele wijk plaats, waarbij gezocht werd naar organisaties die zich bezig hielden met het verbeteren van de maatschappelijke participatie middels sport. Vervolgens heb ik me gericht op drie organisaties, waarbij de keuze is gemaakt voor een wijkwelzijnsorganisatie (Portes), een voetbalvereniging (V.V. Hoograven) en een stichting (Move). De keuze voor deze drie organisaties is gebaseerd op een uitgebreide documentanalyse. Daarnaast is *hanging around* gebruikt om de keuze te ondersteunen. Er is voornamelijk gelet op het belang van de organisatie voor de wijk, de grootte van de organisatie en innovatie ten aanzien van het bereiken van maatschappelijke participatie. Binnen deze organisaties zijn er kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals participerende observatie en informele gesprekken ingezet als dataverzameling. Voor de kwalitatieve interviews heb ik gekozen om me te richten op één laag binnen de organisatie, namelijk de uitvoerenden ofwel *street-level professionals*.

Bij het schrijven van deze thesis is gekozen voor een thematische opbouw en een verdeling tussen de drie organisaties. Per onderwerp worden de organisaties apart behandeld, met uitzondering van paragraaf 4.3. Op deze manier kan het onderzoek gelezen worden vanuit zowel een uitgangspunt van diversiteit want er zijn verschillende thema's als een uitgangspunt van samenhang, de

³ BOS-impuls is een beleidsinterventie gericht op Buurt, Onderwijs en Sport en is van 2005 tot 2008 actief geweest in de wijk Hoograven.

organisaties hebben op bepaalde punten zaken gemeen. In de leeswijzer hieronder wordt de opbouw nader uitgelegd en wordt beschreven op welke wijze de scriptie gelezen kan worden.

Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit twee delen. Deel I wordt gevormd door hoofdstuk twee en drie. In hoofdstuk twee is de theorie die van belang is voor dit onderzoek opgenomen. Hoofdstuk drie gaat in op de context van het onderzoek, samen met de methodologische verantwoording. Deel II gaat in op de empirische bevindingen en is opgedeeld in drie hoofdstukken: organisatiestructuur, organisatiecultuur en maatschappelijke participatie.

Het theoretische hoofdstuk is opgebouwd volgens de thema's zoals die in de empirische hoofdstukken aan bod zullen komen. Vooraf wordt er een inleiding gegeven in het specifieke organisatieantropologische perspectief. Vervolgens wordt het model van Mintzberg (1979) uitgelegd en komen de elementen van de organisatiestructuur aan bod, zoals Bolman & Deal (2008) deze bespreken. Daarna wordt er ingegaan op de organisatiecultuur, waarbij symboliek (Bolman & Deal 2008) en het organisatietheater (Siebers e.a. 2002) wordt besproken. Ter verdieping van de organisatiecultuur wordt het integratie-, fragmentatie- en differentiatieperspectief van Martin (2002) aangehaald en gaan we in op het idee van betekenisgeving (Weick 1995). De theorie wordt besloten met een bespreking van enkele belangrijke elementen van maatschappelijke participatie, namelijk de *civil society*, democratisch burgerschap, sociale cohesie en tot slot sociaal kapitaal.

Het derde hoofdstuk is opgedeeld in context en methodologie. In de context wordt er ingegaan op Hoograven als krachtwijk en sport als aanpak van maatschappelijke problematiek. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan drie organisaties, te weten Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move, waarbinnen dit onderzoek plaatsvond. Het hoofdstuk besluit met een methodologische verantwoording, waarbij de kwalitatieve methoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek worden uitgelegd en verantwoord.

In de hoofdstukken vier, vijf en zes worden de empirische bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Het vierde hoofdstuk gaat in op de formele organisatie, waarbij de organisatiestructuur wordt bekeken. Daarna worden de formele doelstellingen besproken, zoals deze beschreven zijn in het beleid van de organisaties. Bovendien wordt er stilgestaan bij de formele samenwerkingsverbanden die de organisaties aangaan. Door het aanhalen van deze punten worden de formele diversiteit en samenhang binnen en tussen de drie organisaties in beschreven.

Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf door middel van het concept organisatiecultuur bekeken op welke wijze de organisatiestructuur 'geleefd' wordt. Aan de hand van het model van het organisatietheater (Siebers e.a. 2002) worden de verschillende organisaties bekeken. Het podium, de coulissen en kleedkamers komen hierbij uitgebreid aan bod en geven een kijk op de organisaties, vanuit de dagelijkse praktijk. In dit hoofdstuk worden de werkomgeving en werksfeer als podium aangehaald, kunnen we lezen hoe de informele vormgeving van deze organisaties

tussen de coulissen eruit ziet en wordt beschreven hoe overleg plaatsvindt. Bovendien kijken we ook hier naar de informele relaties en samenwerkingsverbanden die mensen binnen de organisaties in de kleedkamers aangaan. Dit hoofdstuk moet daarom inzicht bieden in het landschap van deze organisatie betreffende culturele verschillen en/of overeenkomsten binnen en tussen de organisaties.

Het laatste empirische hoofdstuk gaat in op maatschappelijke participatie en is hiermee een verdieping van de doelstellingen zoals besproken in hoofdstuk vier. Hoofdstuk zes gaat in op hoe het beleid 'beleefd' wordt. Daarvoor haalt dit hoofdstuk de praktische invulling van de concepten rondom maatschappelijke participatie aan, zoals deze besproken zijn in de theorie. Eerst wordt de vraag gesteld wat maatschappelijke participatie inhoudt, waarbij overheidsbeleid een belangrijke rol speelt. Daarna worden de drie organisaties besproken middels de concepten *civil society*, democratisch burgerschap en sociale cohesie. Het zal blijken dat deze concepten in meer of mindere mate gebruikt worden binnen de organisaties. Bovendien worden hier ook ideeën besproken over effecten van sport op maatschappelijke participatie.

In de conclusie wordt teruggekeken naar de verschillende onderwerpen die zijn aangedaan en worden theorie en empirie aan elkaar gekoppeld. Misschien dat de onderlinge verschillen binnen en tussen organisaties uiteindelijk meer samenhang vertonen dan verwacht zou worden bij een vergelijking van een wijkwelzijnsorganisatie, een voetbalvereniging en een stichting.

Deze empirische hoofdstukken zijn per onderwerp ingedeeld, maar kunnen ook per organisatie gelezen worden, met uitzondering van paragraaf 4.3 betreffende de formele samenwerking. Voor alle andere gedeelten van hoofdstuk vier, vijf en zes, kan het laatste cijfer van elke subparagraaf gevolgd worden, als Portes de organisatie van interesse is, kunt u nummer 1 volgen en leest u dus: 4.1.1, 4.2.1, 5.1.1 etc. Voor voetbalvereniging Hoograven volgt u nummer 2 en voor Stichting Move 3.

DEEL I

2. Theoretische onderbouwing

In de theoretische onderbouwing wordt ingegaan op de concepten die gebruikt zijn om dit onderzoek wetenschappelijk te onderbouwen. De vier onderwerpen die aan bod zullen komen zijn organisatieantropologie, organisatiestructuur, organisatiecultuur en uiteindelijk maatschappelijke participatie. Binnen deze onderwerpen worden telkens een aantal belangrijke concepten uitgelegd.

Om het specifieke perspectief van dit onderzoek duidelijk te maken, zal ik hier onder eerst een uitleg geven over de organisatieantropologische benadering die ik heb gehanteerd voor dit onderzoek. Daarna zal ik ingaan op de formele eigenschappen van een organisatie, binnen de organisatiestructuur. Vervolgens wordt er kort besproken wat er onder organisatie en cultuur verstaan wordt binnen organisatieantropologie. Bij de bespreking van organisatiecultuur zal ik ook nader ingaan op het *symbolic frame* en het concept 'organisatietheater'. Daarnaast wordt de vraag 'eenheid of verdeeldheid?' besproken. Tot besluit van de organisatiecultuur wordt er uitleg gegeven over *sensemaking* in de organisatie. De theoretische onderbouwing wordt afgesloten met het onderwerp maatschappelijke participatie. Hierbij wordt er, vanuit een beleidsperspectief dat is opgesteld door het Sociaal en Cultureel Planbureau, ingezoomd op een aantal belangrijke concepten die hieronder vallen respectievelijk sociale cohesie, sociaal kapitaal, *civil society* en democratisch burgerschap.

2.1 Organisatieantropologie

2.1.1 Ontstaan van organisatieantropologie

Vanaf 1980 werd het idee van cultuur onderzoekbaar binnen organisaties (Van Marrewijk & Verweel 2005). Tot die tijd overheerste het functionalistische beeld van een rationele organisatie, maar vanwege ontwikkelingen in de richting van een meer menselijke benadering, werden theorieën als de organische metafoor (ontleend aan Darwin), de bureaucratie (Weber) en de mechanische metafoor (ontleend aan Ford en Taylor), verworpen. Czarniawska-Joerges (1997) suggereerde een antropologische benadering bij het onderzoeken van organisaties en haalt hierbij aan dat de antropologische valkuil waarschijnlijk ligt in de praktijk van het zoeken naar 'de Ander' (1997:4). Haar advies aan de antropologie was om zich open te stellen voor onderzoek van de

eigen cultuur en omgeving om zo tot een organisatieantropologische benadering te kunnen komen. Organisatie- en managementwetenschappers bestuderen hun gelijken, mensen uit dezelfde traditie. In deze zin is de organisatieantropologie een antropologie van *doppelgänger* (Czarniawksa-Joerges 1997:5).

2.1.2 Waarom de organisatiewetenschap de antropologie nodig heeft

Ybema (2005:82-85) merkt op dat organisatiewetenschappers vaak de dagelijkse ervaringen van mensen die in een organisatie werken niet zien. Antropologen hebben een traditie van het begrijpen van de sociale realiteit *from below* en *from within*, waarmee ze de mogelijkheid hebben een stem te geven aan mensen die anders ongehoord zouden blijven. In het bijzonder etnografische onderzoekers menen dat veel van het mysterie van het organisatieleven verborgen ligt in de *gewone* communicatie tussen *gewone* mensen op een *gewone* dag. Hiermee heeft de organisatieantropologie een belangrijke bijdrage geleverd aan het verkrijgen van een begrip van organisaties en organiseren. Antropologie biedt alternatieve manieren om sociale realiteit te onderzoeken en te interpreteren, allereerst door zich te verwonderen over de vanzelfsprekendheid van het gewone. Met name de alledaagse sociale processen binnen een bepaalde sociale context worden blootgelegd door een dergelijke benadering. Volgens Ybema (2005) is de taak van de organisationele etnograaf hiermee het erkennen en ontcijferen van sociale complexiteit, het begrijpen van de sociale realiteit van binnenuit (*emic*) en het in detail beschrijven ervan (zie ook Hirsch 2001).

In de Nederlandse context zijn de publicaties van Willem Koot vanaf 1989 doorslaggevend geweest voor het vestigen van organisatieantropologie⁴. Hiermee werd een brug gelegd tussen de organisatiewetenschap enerzijds en de antropologie anderzijds, waardoor organisaties en hun culturen op een kwalitatieve wijze onderzocht konden worden. Vanwege de mondiale ontwikkeling van toenemende mobiliteit blijkt de organisatieantropologische benadering houdbaar, juist omdat het perspectief dat deze benadering biedt, zorgt voor inzicht in organisaties. Mede daarom is deze benadering in de Nederlandse multiculturele samenleving een goed kader voor onderzoek.

Het organisatieantropologische perspectief geeft aan vanuit welk gedachtegoed dit onderzoek gestart is. Dit zal ik nu nader toelichten in de thema's organisatiestructuur en organisatiecultuur. De theoretische onderbouwing zal afsluiten met het begrip maatschappelijke participatie en gerelateerde concepten.

2.2 Formele organisatie: organisatiestructuur

Voordat een verkenning van organisatiecultuur mogelijk is, is het van belang om kort aan te geven wat een organisatiestructuur is, omdat structuur en cultuur niet los van elkaar bekeken kunnen worden (Schermer 2008). Bolman & Deal (2008:54) typeren grofweg twee verschillende manieren waarop structuur gehandhaafd kan binnen een organisatie. De eerste is verticaal, via de formele

⁴ Organisatieantropologie in Nederland is ontstaan vanuit een marginale positie binnen het departement culturele antropologie aan de Universiteit Utrecht (Vermeulen en Van Slobbe 2005:75).

ketting, gekenmerkt door autoriteiten, regels en beleid, planning en controle. De tweede is lateraal, door middel van meetings, comités, coördinatie rollen of netwerkstructuren.

De wijze waarop er vorm wordt gegeven aan manieren van controle binnen een organisatie kan door middel van modellen worden weergegeven. Bolman & Deal (2008) halen het Mintzberg's model⁵ aan, om de structuur op organisatieniveau te beschrijven. Mintzberg laat zien dat een organisatie uit vijf sferen bestaat. De eerste sfeer zijn de gewone werknemers (*operating core*). De tweede sfeer is het middenmanagement (*middle line*). De derde sfeer is het zogenaamde *strategic apex*, waarbij de directeurs horen. Daarnaast wordt de organisatie volgens het model bijgestaan door technische ondersteuning (*technostructure*, bijvoorbeeld computernetwerken) en door niet-technische ondersteuning (*support staff*, bijvoorbeeld schoonmakers). Het model van Mintzberg kan concreet worden ingevuld in de vorm van een simpele structuur, bijvoorbeeld een kleine winkel of een beginnende zaak; een machine bureaucratie, bijvoorbeeld een traditionele luchtvaartmaatschappij; een professionele bureaucratie, bijvoorbeeld een universiteit; divisies zoals een groot bedrijf of de overheid of een adhocratie welke werkt in projecten en een hoge mate van innovatie kent.⁶

Naast het kijken naar de organisatiestructuur, kan er ook gekeken worden naar afdelingen, groepen of projecten, geven Bolman & Deal (2008:102) aan. Hierin zijn ook structuren te vinden, waaronder een structuur met één baas, een tweeledige autoriteit, een simpele hiërarchie of een netwerk.⁷

Zowel het model van Mintzberg als de benaderingswijzen van Bolman & Deal (2008) zijn van belang om mee te nemen in het bestuderen van organisatiecultuur, omdat de structuur al een richting aangeeft voor de wijze waarop de cultuur kan worden ingevuld. Daarom zal er in de volgende paragraaf gekeken worden naar verschillende aspecten van organisatiecultuur.

2.3 Organiseatiecultuur

2.3.1 Wat is organisatiecultuur?

Organisatiecultuur is een lastig te duiden begrip. De verschillende perspectieven op organisatiecultuur zijn vooral een gevolg van de kijk van wetenschappers op cultuur en organisatie (zie ook Smircich 1983⁸). Analytisch gezien kan het wenselijk zijn dit begrip op te delen: wat is een organisatie en wat is cultuur?

Over een organisatie wordt meestal gesproken wanneer twee of meer actoren samenwerken. Daft's definitie van een organisatie ziet er als volgt uit: "[o]rganisaties zijn sociale entiteiten die gericht zijn op een doel, ontworpen zijn als systemen van bewust geconstrueerde en gecoördineerde activiteiten, en verbonden zijn met de externe omgeving" (2001:12). Omdat dit een erg abstracte definitie is, geeft Daft (2001:13) aan dat er zeven bestaansredenen voor een

⁵ Zie voor een algemeen model bijlage 3.1.

⁶ Voor een model van alle structuurvormen zie ook bijlage 3.1.1 t/m 3.1.5.

⁷ Voor een schematische weergave van de structuren bij afdelingen, groepen en projecten, zie bijlage 3.2.

⁸ Voor een schematische weergave van thema's binnen managementonderzoek als synthese van het concept 'cultuur' in de antropologie en het concept 'organisatie' vanuit de organisatie-theorie, zie Smircich (1983) in bijlage 3.3.

organisatie zijn. Ten eerste brengt de organisatie bronnen samen om gewenste doelen en uitkomsten te bereiken. Ten tweede produceert ze goederen en diensten op efficiënte wijze. Daarnaast faciliteert ze innovatie. Bovendien maakt ze gebruik van moderne productieprocessen en informatietechnologie. Ten zesde creëert ze waarde voor de eigenaren, klanten en werknemers. Ten slotte bestaat de organisatie om uitdagingen van diversiteit, etniciteit en de motivatie en coördinatie van werknemers te accommoderen. Een organisatie is hierdoor een doelgericht samenwerkingsverband, waarbij bronnen (zoals kennis of vaardigheden) gebruikt worden om middelen en activiteiten aan te wenden, die klanten kan voorzien in producten en/of diensten. Vooral de waarde, uitdagingen en samenwerking zijn van belang voor dit onderzoek.

In het dagelijkse taalgebruik is cultuur vaak uit te leggen als 'normen en waarden' of '*the way we do things around here*' (Boessenkool & Verweel 2008; Bolman & Deal 2008), dit begrip van het cultuurconcept wordt door organisatiewetenschappers veelal overgenomen. Voor dit onderzoek is deze definitie van cultuur aangehouden. Daarnaast is er uitgegaan van een *emic* perspectief, in navolging van Boessenkool en Verweel (2005:31). Zij stellen dat '*[t]he content of the concept of organizational culture is closely linked to the meaning given to the concept of culture itself.*' Binnen de organisatieantropologie wordt doorgaans de perceptie van de onderzochte organisatiecultuur op organisatie en cultuur gehandhaafd tijdens onderzoek.

2.3.2 Cultuur in organisaties

In deze subparagraaf wordt cultuur in organisaties uitgelegd aan de hand van symbolieken en de theatermetafoer. Dit zijn twee belangrijke wijzen van analyse binnen de organisatieantropologie, die inzicht kunnen bieden in de informele organisatie. Hieronder zullen beide manieren van analyse worden toegelicht.

Symboliek in organisaties bestaat rond complexiteit en ambiguïteit en legt de nadruk op het idee dat symbolen het werk betekenis geven en cultuur voortbrengen (Bolman & Deal 2008:277). Symbolen zijn er in allerlei soorten en maten. Het *symbolic frame*, zoals dit wordt behandeld door Bolman & Deal (2008:251-269) stipt de volgende categorieën aan: mythen, visies en waarden, helden, (sprookjes)verhalen, rituelen, ceremonieën en metaforen, humor en spel. Hierbij wordt aangegeven dat elke organisatie in meer of mindere mate deze categorieën gebruikt om zich een cultuur toe te dichten. Dit is terug te zien doordat "*[o]ver time, an organization develops distinctive beliefs, values and customs*" (Bolman & Deal 2008:269). Symbolische interventies zijn lastig te herleiden, maar hebben sterke implicaties voor handelingen omdat symbolen iets betekenen zonder dat de 'lezer' bewust hoeft na te denken (Lindstead et al. 2009:170). Vanwege het belang van het *symbolic frame* binnen de organisationele praktijk, is het de aangewezen taak van een antropoloog om de expliciete betekenissen en *tacit meanings* van organisatiecultuur te onderzoeken. Het *symbolic frame* is onder andere toe te passen op de werkomgeving in een bepaalde organisatie, om zo inzicht te krijgen in de werksfeer en cultuur van de organisatie (zie ook: Yanow 1995).

In het verlengde van de *symbolic frame*-benadering van organisaties ligt de theatermetafoor⁹, die erop wijst dat organisaties ook emotionele en dramaturgische aspecten vertonen (Bolman & Deal 2008:293-308). Het 'organisatietheater', zo schrijven Siebers e.a. (2002), zich baserend op Bailey (1977), bestaat uit drie terreinen. Als eerste een podium, waar ontmoetingen met de klant plaatsvinden, op besluitvorming gerichte handelingen worden uitgevoerd en bijeenkomsten die in de organisatiestructuur zijn vastgelegd zichtbaar worden. Als tweede zijn er de coulissen, hier vindt de voorbereiding plaats van de formele besluitvormingsstructuur die door informele houdingen wordt gestructureerd. Daarnaast zijn er nog de kleedkamers waar gerichte en ongerichte ontmoetingen plaatsvinden in een vertrouwelijke sfeer, die gestructureerd worden door persoonlijke verhoudingen. De verwachtingen van het publiek (de klant), de spelers en de regisseur vormen het succes of de afgang van het theaterstuk.

De kleedkamers, coulissen en podia zijn in de organisatie met elkaar verbonden en grijpen op elkaars bestaansvoorwaarden in, zo schrijven Siebers e.a. (2002:28). De invloed van ieder van de drie niveaus en hun codes kan per organisatie of onderdeel hiervan sterk verschillen. De relaties tussen de kleedkamers, coulissen en podia bepalen in belangrijke mate de cultuur van de organisatie.

2.3.3 Organisaties: eenheid of verdeeldheid?

Voor de relaties binnen de organisatie is het ook belangrijk te kijken naar de onderlinge overeenkomsten en verschillen. In haar boek *Organizational Culture: Mapping the Terrain* legt Martin (2002) drie verschillende perspectieven uit om de pluraliteit binnen organisatieculturen in kaart te brengen. Deze zijn van belang voor het vaststellen van de verschillende wijzen waarop van eenheid en/of verdeeldheid binnen een organisatie tot uiting komen¹⁰.

Ten eerste bespreekt Martin (2002) het *integratieperspectief* dat zich focust op die manifestaties van een cultuur die een consistente interpretatie kennen. Binnen een organisatie is het bij dit perspectief duidelijk waar de organisatie naar toe wil en elke medewerker draagt hier zijn of haar steentje aan bij. Er is hier geen ruimte voor meningsverschillen of andere visies, kernwoorden zijn harmonie en homogeniteit. Ten tweede noemt Martin het *differentiatieperspectief* dat zich focust op culturele manifestaties die een inconsistente interpretatie kennen. Bij dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat de medewerkers binnen een organisatie hun eigen doelen nastreven. Er is op geen enkele gestructureerde wijze sprake van overeenstemming in meningen, kernwoorden hierbij zijn separatie en (mogelijk) conflict. Als laatst wordt door het *fragmentatieperspectief* de relatie tussen culturele manifestaties als noch consistent noch inconsistent gezien. Het hangt bij dit laatste perspectief af van onder andere individuen, tijd, plaats en issue. Het fragmentatieperspectief gaat uit van consistentie op bepaalde punten, tussen een aantal mensen op een bepaald moment, maar gaat het om een ander punt, zijn er andere medewerkers bij betrokken of wordt er op een ander moment naar gevraagd, komen er andere meningen naar boven, waarmee ook inconsistentie aanwezig is. Hierbij horen de termen verscheidenheid en fluïde.

⁹ Naar aanleiding van college IOBM op 19-10-2009, Sebastiaan Steenman, USBO, faculteit REBO, UU. Zie ook Siebers, Verweel & De Ruijter (2002) en Bolman & Deal (2008).

¹⁰ Zie ook de tabel (Martin 2002:95) in bijlage 3.4.

Deze perspectieven zijn alle drie telkens in verschillende mate aanwezig binnen een organisatie. Vaak heeft een organisatie wel een van deze drie perspectieven als *home perspective*. Martin (2002: 143) laat zien dat dit te maken heeft met de ontwikkeling van organisaties in de tijd. Vaak heeft een beginnende organisatie eerst kenmerken van een fragmentatieperspectief, daarna een integratieperspectief en als laatst een differentiatieperspectief.

Martin (2002) gaat vervolgens aan de hand van de drie perspectieven in op het niveau van analyse van de organisatie. Hierbij kunnen we het organisatieniveau, het subcultuurniveau en het individuele niveau onderscheiden. Over subculturen schrijft ze het volgende: bij het integratieperspectief is er geen ruimte voor subculturen. Bij het differentiatieperspectief kunnen relaties van subculturen stimulerend, conflicterend of onafhankelijk zijn. In het fragmentatieperspectief zijn subculturele grenzen fluctuerend en onzeker, bovendien kunnen ze overlappen (Martin 2002: 152). Vanwege dit onderscheid tussen integratieperspectief enerzijds en differentiatie en fragmentatieperspectief anderzijds, ligt de focus van mijn onderzoek op deze laatste twee perspectieven.

2.3.4 Betekenisgeving in organisaties

Een belangrijk idee binnen de antropologische benadering van organisaties is betekenisgeving (*sensemaking*). In deze subparagraaf baseer ik me op het werk van Weick (1995) *Sensemaking in Organizations*. In dit boek stelt hij aan de orde dat organisaties worden gestuurd door betekenisgeving. Het proces van betekenisgeving is bedoeld om zowel een constructie als omarming te bevatten van aanwijzingen gebaseerd op actie en gevolg. Betekenisgeving gaat zowel over bewerkstelligen als interpretatie, en zowel over creëren als over ontdekken (1995: 8). Om dit uit te leggen, worden er de punten van het proces van betekenisgeving aangestipt. Betekenisgeving is een proces dat gegrond is in identiteitsconstructie, gevormd wordt door een retrospectieve blik en haar uitwerking heeft op de omgeving. Bovendien is betekenisgeving een sociaal, voortdurend proces dat gefocust is op aanwijzingen en hier ook een gevolgtrekking van is (1995: 17). Hieronder wil ik, in navolging van Weick (1995: 70-75), twee benaderingen van het betekenisgeving concept behandelen.

Ten eerste kunnen we betekenisgeving benaderen als een open systeem. Een open systeem is transparant en gaat uit van een organisatie die fluide en divers is. Wanneer de organisatie als zodanig wordt gezien, kan er worden gekeken naar *“de coalities van verschuivende belangengroepen, die hun doelen door overleg vormen,”* aldus Scott (1987: 23). De structuur van de coalitie, haar activiteiten en de uitkomsten worden sterk beïnvloed door omgevingsfactoren. Weick (1995) voegt hier aan toe dat, wanneer de aandacht verschuift van structuur naar proces, de betekenisgeving belangrijker wordt.

Ten tweede kunnen we bepaalde niveaus van betekenisgeving onderscheiden. Wiley (1988) geeft aan dat er drie niveaus van betekenisgeving zijn, boven het individuele niveau. Als eerst wordt er het intersubjectieve niveau genoemd. Hier komen individuele gedachten, gevoelens en intenties samen tijdens een gesprek, waarbij een verschuiving van ‘ik’ naar ‘wij’ kan plaatsvinden. Boven het intersubjectieve niveau wordt sociale structuur beschreven als niveau van betekenisgeving, hieronder vallen ook organisaties. Sociale structuur wordt gevormd door een

generic self, een 'lege' rol of functie die te vervullen is door een individu. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar door een organogram, waarin medewerkers een 'hokje kunnen vullen', wat aangeeft dat de rol/hokje bestond vóór de invulling. Het hoogste niveau wordt het extrasubjectiviteitsniveau genoemd, dit zijn de pure betekenissen, het niveau van de symbolische realiteit. Hieronder vallen concepten als 'wiskunde' en 'kapitalisme'.

Organiseren wordt door Weick (1995) uitgelegd als een mix tussen levendige en unieke intersubjectieve inzichten en inzichten die begrepen en vergroot kunnen worden door mensen die geen deel uitmaken van de originele intersubjectieve constructie. Bovenstaande bespreking van betekenisgeving in organisaties is, evenals het *symbolic frame*, het organisatietheater en de perspectieven van Martin (2002), een wijze om de organisatie te analyseren. Betekenisgeving is echter van deze wijzen van analyse de meest abstracte. Dit wordt duidelijk in de praktische bruikbaarheid van het idee van betekenisgeving. Voor mijn onderzoek komt dit het meest tot uiting in het denken over maatschappelijke participatie.

2.4 Maatschappelijke participatie

Hieronder zal ingegaan worden op het denken over maatschappelijke participatie. Als eerst wordt er kort gekeken naar wat maatschappelijke participatie inhoudt en hoe hierover in de Nederlandse beleidscontext gedacht wordt. Daarna komen er belangrijke concepten aan bod, waarbij *civil society*, democratisch burgerschap en sociale cohesie overeenkomsten vertonen. Het concept van sociaal kapitaal blijkt een verbindende factor voor deze drie concepten te zijn. Door de hanteerbaarheid van sociaal kapitaal kunnen deze concepten zowel een theoretische als een empirische invulling krijgen.

2.4.1 Wat is maatschappelijke participatie?

In deze subparagraaf wordt de beleidscontext betreffende maatschappelijke participatie kort uitgelegd, zoals deze wordt geformuleerd door het Sociaal en Cultureel Planbureau en MOVISIE.¹¹ Het SCP geeft aan dat er een onderscheid bestaat tussen passieve maatschappelijke participatie, zoals lid zijn van verenigingen en het (financieel) ondersteunen van organisaties, en actieve participatie, bijvoorbeeld vrijwilligerswerk en deelnemen aan politieke acties. Bovendien bestaat er een brede en een smalle opvatting van maatschappelijke participatie. Volgens de brede opvatting vallen ook activiteiten in eigen kring, zoals informele hulp of mantelzorg en het gebruik maken van voorzieningen, zoals bibliotheekgebruik of museumbezoek onder maatschappelijke participatie. Bepaalde voorwaarden kunnen de opvatting versmallen, bijvoorbeeld de eis dat het de intentie is om iets voor anderen of de samenleving te doen, of dat de activiteit vrijwillig plaatsvindt. Naast het verrichten van betaald werk zijn er andere vormen van maatschappelijke participatie van grote

¹¹Informatie uit deze paragraaf is afkomstig van de internetsite van het sociaal en cultureel planbureau. en van de site van MOVISIE. MOVISIE is een organisatie die kennis heeft van en advies geeft over maatschappelijk ontwikkeling. SCP: http://www.scp.nl/Onderwerpen/J_t_m_O/Maatschappelijke_participatie. Site van MOVISIE www.movisie.nl beide zijn bezocht op 29-5-2011.

waarde voor individu en samenleving, zo schrijft Verschelling-Hartog (2009) in een rapport voor MOVISIE ('Verkenning maatschappelijke participatie'). Het onderzoek van MOVISIE richtte zich op het bevorderen van maatschappelijke participatie en het vergroten van arbeidsvaardigheden. De interventies waren onder te verdelen in activeringsmethoden die zich richten op het individu, op groepen en op de omgeving. In mijn onderzoek zijn activering en doelgericht werken ook naar voren gekomen. Hierbij waren de concepten *civil society*, democratisch burgerschap en sociale cohesie van belang. Naar aanleiding van deze concepten wordt Bourdieu's begrip sociaal kapitaal besproken.

2.4.2 Civil society

De laatste jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden van beleid gericht op voordoen ('voorkauwen') en meehelpen naar een beleid van zelfstandigheid.¹² Uit de rapporten van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat in Nederland Habermas' idee van *civil society* is opgenomen in beleid van de overheid. Habermas geeft hierbij de aanwijzing beleid te maken dat zelfstandigheid faciliteert en instituties op zo een manier in te richten dat deze zelfstandigheid ook tot stand kan komen (in Flyvbjerg 1998). Maatschappelijk participatie en *civil society* worden door het SCP in één zin genoemd.¹³ In het SCP rapport 'De oplossing van de *civil society*'¹⁴ (2002) worden de kenmerken van de *civil society* beschreven. Deze kenmerken zijn onder andere: vrijwilligheid en organisatie in verenigingen. Daarnaast is toewijding vereist en vindt besluitvorming plaats in de vorm van discussie, waarbij argumenten gebruikt worden om standpunten te verdedigen. Bovendien brengt de *civil society* weer sociaal kapitaal met zich mee en zorgt het voor publieke opinievorming, bijvoorbeeld in niet-politieke organisaties. De link met democratisch burgerschap wordt gelegd door Cohen & Arato (1992:345). Zij schrijven dat de *civil society* "[...] with its emphasis on the equal participation of everyone concerned in public discussions of contested political norms, obviously refers to the principles of democracy."

2.4.3 Democratisch burgerschap

Putnam (2000) geeft aan dat de niet-politieke organisaties, zoals die in de *civil society* voorkomen, ook vitaal zijn voor de democratie. Het idee van democratisch burgerschap komt voort uit een idee dat burgerschap als status en gedragscode, wenselijk is. Het is als het ware een inherent idee van democratie. Democratisch burgerschap blijft echter een moeilijk te consolideren idee, vanwege de verschillende theoretische en empirische perspectieven.¹⁵ Het idee behelst daardoor ook meer dan alleen burgerschap. Portelli & Solomon (2002:12) geven aan dat "*democratic citizenship demands becoming informed about issues that affect you and participating with others in determining how society will resolve those issues.*" Door de komst van groepen immigranten en vluchtelingen uit delen van de wereld waar democratie niet de algemeen heersende politieke overtuiging is, is voor

¹² Naar het idee van geef een man een vis en hij eet voor een dag, leer een man vissen en hij eet zijn hele leven.

¹³ http://www.scp.nl/Onderwerpen/J_t_m_O/Maatschappelijke_participatie bezocht 19-5-2011

¹⁴ PDF te vinden via de website <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=21084&type=org> bezocht 29-05-2011

¹⁵ informatie over de oorsprong van democratisch burgerschap gevonden op de site van de universiteit van Oslo <http://www.uio.no/studier/emner/sv/statsvitenskap/STV4158B/index.xml> bezocht 29-05-2011

democratisch burgerschap meer aandacht gekomen. Democratisch burgerschap is hierdoor ook een van de doelen van maatschappelijke participatie in Nederland.

2.4.4 Sociale cohesie

Sociale cohesie wordt meestal vertaald naar een samenhang en betrokkenheid tussen mensen. Het begrip sociale cohesie wordt door Putnam (2000) verdeeld in *bridging* en *bonding*. *Bridging* is het samenbrengen van verschillende leden van de maatschappij en *bonding* is het versterken van reeds hechte netwerken tussen mensen met zelfde achtergronden. Deze twee begrippen worden vaak gezien als elkaar uitsluitend. In werkelijkheid zouden deze twee aspecten niet moeten worden gezien als een dichotomie, omdat de meeste groepen zowel iets van *bridging* als *bonding* in zich dragen (Howard & Jones 2004:31-32).

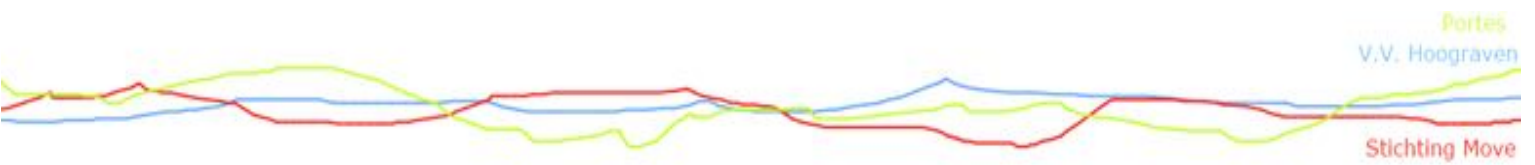
Onder sociale cohesie verstaat het Sociaal en Cultureel Planbureau (2008): identificatie, vertrouwen, waardering, respect en vrijetijdscontacten. Hiermee duidt het op de mate waarin men zich identificeert met het land waarin men leeft, elkaar vertrouwt, waardeert, respecteert en in vrije tijd etnische grenzen overbrugt. Met name het hebben van respect moet worden gezien als basisprincipe voor het kunnen omgaan met verschillen op het gebied van identiteit en etniciteit (zie ook Verweel 2007).

Met de toenemende urgentie van het integratievraagstuk is in Nederlandse beleidskringen de aandacht gegroeid voor het vooronderstelde effect van vrijetijdsbesteding (bijvoorbeeld sporten) op sociale cohesie in het algemeen en interetnische binding in het bijzonder.

2.4.5 Sociaal kapitaal

De concepten sociale cohesie, de *civil society* en democratisch burgerschap, die aangewend worden om de maatschappelijke participatie te bevorderen, doen in feite beroep op sociaal kapitaal om hun doelen te bereiken. Sociaal kapitaal is een begrip dat Bourdieu (1986), naast cultureel kapitaal en economisch kapitaal, introduceerde om uitspraken te doen over de structuur en het functioneren van de sociale wereld. Sociaal kapitaal is een verzamelnaam voor de werkelijke of potentiële bronnen die zijn verbonden met het gebruik kunnen maken van duurzame netwerken of min of meer geïnstitutionaliseerde relaties van wederzijdse herkenning (Bourdieu 1986:242). Met andere woorden: het lidmaatschap van een groep is de 'bank' die elk lid voorziet van de steun van kapitaal in collectief bezit (economisch, cultureel of sociaal).

Bourdieu stelt dat sociaal kapitaal geïnstitutionaliseerd kan zijn door het hebben van een gemene deler, bijvoorbeeld het wonen in een buurt of door middel van participatie in sport. De voordelen die iemand toekomen omdat hij of zij lid is van een groep, zijn de basis voor solidariteit die deze voordelen mogelijk maken. De relaties binnen het netwerk zijn het gevolg van individuele of collectieve investeringsstrategieën die bewust of onbewust bedoeld zijn om sociale relaties voort te brengen. Deze strategieën zijn bedoeld voor het transformeren van mogelijke relaties in werkelijke relaties; in relaties die tegelijkertijd nodig en vrijwillig zijn en die duurzame, subjectief ervaren verplichtingen impliceren (zoals gevoelens van dankbaarheid, respect en vriendschap).



Het lid zijn van een groep en hierop kunnen bouwen, zoals dit in het idee van sociaal kapitaal naar voren komt, is hanteerbaar in zowel theorie als empirie. Sociaal kapitaal speelt een rol bij het theoretisch denken over maatschappelijke participatie zoals hierboven uiteen is gezet. Daarnaast maakt de geïnstitutionaliseerde vorm van sociaal kapitaal het mogelijk te kijken naar empirische data, zoals dat in deze scriptie gedaan is. Om dit te verduidelijken worden in het volgende hoofdstuk de context en methoden van dit onderzoek uitgelegd. Hierbij worden drie organisaties geïntroduceerd, die als de instituties voor sociaal kapitaal dienen.

3. Hoograven: *sportbeleid, drie organisaties en onderzoeksmethoden*

Inleiding

Het veldwerk voor dit onderzoek is uitgevoerd in de Utrechtse wijk Hoograven, die zich in het zuidelijke gedeelte van de stad bevindt. Op de kaartjes (p.8-10) is de ligging van Hoograven te zien en de infrastructuur van de wijk. Hoograven is een voorbeeld van een zogeheten 'krachtwijk'. Dit zijn wijken waarbij "de kwaliteit van de leefomgeving door een cumulatie van problemen flink achter blijft bij die van andere wijken in de stad".¹⁶ In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de belangrijkste demografische en sociaaleconomische kenmerken. Daarna wordt er ingegaan op beleidsvorming omtrent maatschappelijke problematiek die kenmerkend is voor krachtwijken en de sportieve aanpak hiervan. Vervolgens worden de organisaties waar ik mijn onderzoek op gericht heb, beschreven. Als laatste zal er ingegaan worden op de methoden van onderzoek.

3.1 Hoograven: krachtwijk

Hoograven is ontstaan uit het dorpje Jutphaas, dat vlak na de Tweede Wereldoorlog bij Utrecht werd ingelijfd. In deze buurt staan dan vooral arbeiderswoningen, later, in de jaren zestig werden er woningen bijgebouwd en wordt het een ambtenarenbuurt. Met de komst van grote aantallen migranten (op een inwoneraantal van 14.000, tegenwoordig 4.500 migranten), vertrokken de ambtenaren naar de omliggende dorpen (zoals Houten). Vanaf de jaren negentig werd de achteruitgang in de buurt zichtbaarder want er wonen veel mensen met een lage sociaaleconomische status.

Onder andere door de verdeling van koop- en huurwoningen in de wijk en de verdeling tussen verschillende etnische groepen, is er betreffende de maatschappelijke participatie in de wijk nog werk aan de winkel. De gemeente grijpt in middels het maken van bestemmingsplannen, waaronder ook de sloop van de oude huurwoningen en de bouw van koopwoningen. Hierdoor moet de sociaaleconomische achterstand van de buurt kleiner worden en uiteindelijk verdwijnen. Tevens wordt hierdoor gepoogd de leefbaarheid van de wijken te vergroten.¹⁷

¹⁶ Zie ook VROM Actieplan krachtwijken: van aandachtswijk naar krachtwijk (2007:3) uit masterscriptie 'Krachtwijken op eigen kracht' van Jaap Meijs (Universiteit Utrecht), PDF te vinden op <http://www.forumwijkeconomie.nl/wp-content/uploads/Scriptie-Jaap-Meijs-Krachtwijken-op-eigen-kracht.pdf>

¹⁷ Voor een bespreking van het begrip leefbaarheid verwijs ik naar Veenhoven (2000), PDF te vinden op <http://repub.eur.nl/res/pub/8786/2000i-fulln.pdf> bezocht 10-09-2011

Het ontbreken van sociale cohesie in de wijk is terug te vinden in het rapportcijfer dat de bewoners via een enquête hebben aangegeven, namelijk een 5,6.¹⁸ Bestuursinformatie wijst bovendien aan dat onder de bewoners van Hoograven een hoog percentage onvoldoende sociale contacten te vinden is (89%). Het sociaal kapitaal van de inwoners van de buurt is hiermee erg laag. Daarentegen kent de 'civil society' met ongeveer 35% van de inwoners actief als vrijwilliger en ongeveer 30% actief in de buurt, hoge percentages in vergelijking met andere wijken in Utrecht. Ook voelen de inwoners zich erg verantwoordelijk voor de buurt (83%).

Al met al hebben wijken zoals Hoograven extra aandacht en ondersteuning nodig om op maatschappelijk gebied aan Nederlandse standaarden te voldoen. Hierbij is het ingrijpen van de gemeente in de verdeling van huur en koopwoningen niet genoeg. Daarom wordt er in beleid ook vormgegeven aan het bevorderen van maatschappelijke participatie van inwoners van krachtwijken.

3.2 Sport als aanpak maatschappelijke problematiek

In Nederland is er een opmerkelijke plaats voor maatschappelijke ondersteuning gereserveerd in de wet. Door middel van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) wordt er uitdrukking gegeven aan de wens om te werken aan een grotere maatschappelijke participatie. Gemeentes zijn vanuit de WMO verplicht hier concreet invulling aan te geven. In de gemeente Utrecht wordt de WMO uitgedragen in de Dienst Maatschappelijke Ondersteuning (DMO). Via de DMO worden de wijkwelzijnsorganisaties gesubsidieerd, bovendien geeft de gemeente Utrecht subsidies uit aan organisaties die zich bezighouden met het welzijn van haar burgers.

Een belangrijke aanzet tot het betrekken van sport als generator van maatschappelijke participatie is de BOS-impuls¹⁹ (Buurt, Onderwijs en Sport). Deze aanpak is een tijdelijke stimuleringsmaatregel geweest die liep tussen 2005 en 2008 en was bedoeld voor 4-19 jarigen om op wijkniveau een actieve en gezonde leefstijl te bevorderen en leer- en opvoedingsachterstanden terug te dringen. Het hield in dat er een beweegsubsidie vrijkwam voor gemeenten om door te geven aan organisaties die zich hiermee bezighielden. In Utrecht is een dergelijke subsidie nog steeds beschikbaar. Deze valt voor jongeren onder het project 'Sport Scoort!' en het Jeugd sportfonds, waarbij sportverenigingen en basisscholen zich kunnen aanbevelen. Voor volwassenen en ouderen is er eveneens aandacht voor bewegen, veelal via wijkwelzijnsorganisaties.

Door deze brede aanpak vanuit de gemeente krijgen wijkwelzijnsorganisaties subsidies en wordt er financiële steun aan verenigingen en stichtingen gegeven om meer mensen aan het bewegen te krijgen. Hiermee hoopt de gemeente ook de leefbaarheid in de wijken te bevorderen en meer maatschappelijke participatie te teweeg te brengen.

¹⁸ Zie bijlage 4.1. Hier heb ik een aantal statistieken voor de wijk Hoograven gemaakt via <http://utrecht.buurtmonitor.nl/>. Dit is een site van de gemeente Utrecht waar gegevens te vinden zijn over de Utrechtse wijken, o.a. uit de Gemeentelijke Basis Administratie, enquêtes en onderzoeken. Deze gegevens kun je, via dezelfde site, omzetten in statistieken. De gegevens van sociale cohesie, sociale contacten, actieve vrijwilligers en actief in de buurt komen van deze site, evenals de etnische samenstelling van de wijk.

¹⁹ Uitgebreide omschrijving van de BOS-impuls in de wijk "Hoograven: sportwijk!" <http://www.loketgezondleven.nl/i-database/interventies/h/11817/> bezocht 10-01-2011

3.3 Maatschappelijke participatie door sport via drie organisaties

Voor dit onderzoek heb ik een keuze gemaakt uit de verschillende organisaties die zich in de wijk Hoograven bezighouden met het organiseren van sportactiviteiten ter bevordering van de maatschappelijke participatie. Dit zijn onder andere wijkwelzijnsorganisaties, de brede school, sportverenigingen, sportfoundations. Hieronder worden de drie organisaties besproken, die zowel in hun aanpak als in hun doelgroep en reikwijdte verschillen. Ik heb deze drie organisaties uitgekozen vanwege de grootte (Portes en V.V. Hoograven) en/of aanpak (Stichting Move en V.V. Hoograven).²⁰

3.3.1 Portes

Portes is een brede welzijnsorganisatie, in Utrecht werkzaam in de stadsdelen Zuid, West, Noordwest en Vleuten/De Meern. Er werken 280 beroepskrachten en ruim 900 vrijwilligers. Portes is onderverdeeld in een groot aantal accommodaties, dit zijn kantoren, buurthuizen en dienstencentra. In de wijk Hoograven zijn dit: de Ravelijn, de Oase, de Kameleon, de Barkel en de Tol. Daarnaast wordt ook buurthuis 't Bokkie in de Bokkenbuurt vaak door bewoners van Hoograven bezocht. De activiteiten die worden georganiseerd door Portes, vinden vaak plaats in de vorm van projecten. Deze projecten worden beschreven in online te downloaden folders, zo is er een folder jeugdparticipatie, 'meedoen in de speeltuin' en 'meedoen op straat'.

Portes richt zich op het verbeteren van de leefomstandigheden en leefomgeving van alle bewoners in de wijken waar ze actief is. Het aanbod van Portes is daardoor ook divers; voor alle leeftijden is er een aangepast aanbod, zowel in groepsverband als individueel. Door een wijkgerichte aanpak kunnen de wensen van bewoners worden meegenomen in de keuze van het aanbod, waarbij ook door de gemeente vastgestelde speerpunten voor die wijk worden opgenomen.

De benamingen van de verschillende functies die medewerkers en vrijwilligers namens Portes vervullen, hebben vaak te maken met veranderingen in het beleid van Portes, dat onder andere wordt bepaald door de speerpunten van de gemeente. De termen die in deze scriptie gebruikt worden voor medewerkers van Portes, zijn: sociaalwerker, sociaalmakelaar, ouderenwerker, beweegmakelaar (voor de specifieke doelgroep 'jeugd', 'volwassenen', of 'ouderen') en welzijnswerker. Bovendien wordt er bij Portes ook veel werk verricht door vrijwilligers.

In feite kunnen we stellen dat de sociaalwerker en de sociaalmakelaar hetzelfde werk doen. Bovendien doet de ouderenwerker ook hetzelfde werk, maar dan voor de specifieke doelgroep 'ouderen'. Sociaalwerkers zijn te vergelijken met de vroegere opbouwwerker, maar richten zich meer op het faciliteren van contacten tussen buurtbewoners en instanties en treden op als intermediair. De beweegmakelaar heeft dezelfde kennis en praktische vaardigheden als de reeds genoemde functies, maar richt zich hierbij heel specifiek op bewegen. Bewegen is op dit moment een speerpunt van de Gemeente Utrecht, waardoor er een beweegsubsidie beschikbaar is. De

²⁰ Zie voor een korte omschrijving van andere organisaties die werkzaam zijn op het gebied van het bevorderen van maatschappelijke participatie door sportactiviteiten in de wijk Hoograven bijlage 4.2.

beweegmakelaar activeert de buurtbewoners ertoe te gaan sporten of bewegen.²¹ Hiermee hoopt zij mensen ertoe te bewegen andere maatschappelijke participatieve zaken te ondernemen. Welzijnswerker is eigenlijk een overkoepelende term voor alle medewerkers met een uitvoerende functie van een (wijk)welzijnsorganisatie. Vrijwilligers worden vaak opgeleid om hun vrijwilligerswerk goed uit te kunnen dragen, zo volgen ze bijvoorbeeld een EHBO-cursus of krijgen ze adviezen van fysiotherapeuten (in het geval van vrijwilligerswerk bij sportactiviteiten). Door het diffuse karakter van de functies, is de keuze voor de benaming van een functie contextafhankelijk. In deze scriptie worden de benamingen zoals de informanten die zelf opgaven, gebruikt.

Medewerkers van Portes ondersteunen burgers om actief te zijn in hun leven en de samenleving waar dat nodig is. Het doel hiervan is mensen actief te laten worden in onderlinge zorg, sport en cultuur, binnen hun eigen gezin of buurt. Actieve burgers en buurten presteren beter op de terreinen van gezondheid, onderwijs en arbeid.²² Het beleid van Portes richt zich op alle leeftijdsgroepen, hieronder wordt kort toegelicht hoe dit voor het bevorderen van maatschappelijke participatie door sport uit ziet.

De beweegmakelaar jeugd komt langs op basisscholen in Hoograven en zorgt dat er sportverenigingen gymles komen geven. Elke twee maanden wordt er dan een andere sport beoefend en uiteindelijk kunnen de kinderen een paar weken gratis trainen bij een sportvereniging, waarna sommigen ook lid (willen) worden.

Voor volwassenen worden er andere activiteiten georganiseerd, die veelal ontstaan uit initiatief van de mensen zelf. Zo heeft Portes in buurthuis de Ravelijn een eigen fitness, waar mannen en vrouwen op afzonderlijke tijden kunnen fitnessen. Daarnaast is in 't Bokkie een fietsles te volgen, deze wordt door vrijwilligsters gerund en is al meer dan 15 jaar populair. De vrouwen uit de wijk Hoograven kunnen op dinsdagmiddag naar het veld van de Hoogravens Korfbal Club komen om gratis te korfballen.

Ouderen kunnen ook bij Portes bewegen of sporten. Het programma 'meer bewegen voor ouderen' (mbvo) bestaat al sinds de jaren zestig en is de grondslag van deze beweeggroepen. Voor mbvo kunnen de ouderen op dinsdag, woensdag en donderdag terecht in buurthuis De Tol en dienstencentrum De Barkel.

3.3.2 Voetbalvereniging Hoograven

V.V. Hoograven is ontstaan door de inspanningen van een groep vrienden die in Hoograven bij buurthuis Aoxomoxoa bij elkaar kwamen en vaak een balletje traptten in de voetbalkooitjes die in de wijk verspreid liggen. Toen het buurthuis in 2002 in brand vloog, stimuleerde dit de drang om een eigen voetbalclub op te richten. Bij een herinrichting van het Liesbosspark in Hoograven Zuid in 2005 was de aanleg van een kunstgrasveld inbegrepen. Dit werd mede mogelijk gemaakt door hulp van Portes, DMO Sport, wijkbureau Utrecht Zuid, Veiling Utrecht en Vereniging Sport Utrecht. De voetbalvereniging beschikt bovendien sinds kort over een klein trapveldje. Het verenigingsgebouw

²¹ Voor 'bewegen' is een beweegnorm vastgesteld in het beleid van de gemeente Utrecht. Aan deze norm moet voldaan worden, wil men gezond blijven, zo stellen de beleidsmakers. De beweegnorm is 30 minuten bewegen per dag. Hieronder wordt onder andere verstaan: wandelen en fietsen, maar ook tuinieren en schoonmaken.

²²Zie ook: <http://www.portes.nl/pdf/sociaalmakelaar.pdf> bezocht 23-06-2011.

bestaat uit een recreatieruimte (kantine) en een bestuurskamer, met een overdekte tribune op het dak. V.V. Hoograven wordt gerund door vrijwilligers, zowel bestuur als leiders en trainers, coaches en andere ondersteuning. Met ongeveer 260 leden is de club voor deze vrijwilligers een grote groep om te organiseren. De taken van de vrijwilligers bij V.V. Hoograven liggen niet helemaal vast, hierover is dan ook weinig normatieve informatie te vinden. *“Het is de bedoeling dat V.V. Hoograven een wijkgebonden vereniging wordt waarbij zowel autochtone als allochtone bewoners betrokken zijn,”* aldus de site van de vereniging.²³ Bovendien staat er in een subsidie aanvraag het volgende te lezen: *“De club heeft een open toegangsbeleid, iedereen is welkom. In de praktijk zijn er vooral mensen met een Marokkaanse achtergrond lid. [...] De sociaal-maatschappelijke redzaamheid is erg laag. Iemand wordt niet zomaar geroyeerd bij wanbetaling. [...] Bij navraag blijken er vaak grote persoonlijke of financiële problemen aan ten grondslag te liggen.”*

Bij V.V. Hoograven is voetbal voor de jeugd de belangrijkste sportactiviteit die georganiseerd wordt. Er wordt twee keer per week getraind vanaf het E'tjesteam. De F'jes trainen een keer per week. Daarnaast doen de teams op verschillende niveaus mee aan de KNVB competitie. Op zaterdag worden er wedstrijden gespeeld. Sinds kort is er de mogelijkheid om op het trapveldje naast het grote veld vriendschappelijke potjes te spelen of warm te lopen. Afgelopen twee seizoenen had de voetbalclub ook twee meidenteams, maar deze zijn uit elkaar gevallen. Graag wil de club wel nog meiden aan hen binden en hen de kans geven te voetballen. Daarom is er op dinsdagmiddag een gratis training te volgen voor de meiden uit de buurt. Bovendien organiseert V.V. Hoograven binnen en buiten het seizoen (meiden)toernooien.

3.3.3 Stichting Move

Stichting Move is opgericht in de zomer van 2009 en is ontstaan uit een succesvol initiatief van de studentenroeivereniging Orca en woningcorporatie Mitros om zich maatschappelijk in te zetten voor de wijk Hoograven. Bij de initiatiefnemers ontstond het idee om dit concept te verbreden en te verdiepen, zodat nog meer kinderen en studenten elkaar kunnen helpen om hun omgeving in beweging te zetten. Hun motto is: 'verzamel je kracht!' Voor stichting Move werken een tiental studenten of pas afgestudeerden van 20 tot 32 jaar, die zich willen inzetten voor wijkverbetering in Nederland. Zij werken meestal op woensdagen en vrijdagen in een kantoortje in de Pnyx²⁴, dat zij mogen gebruiken. De doelstelling van Stichting Move is: *“Het bevorderen van de sociale cohesie, sport- en jeugdparticipatie, het positief bijdragen aan de gezondheid van kinderen en jeugd en het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen van studentenverenigingen”*. Samen met lokale partijen zetten zij projecten op in heel Nederland. De werkwijze van Stichting Move is een driehoekssamenwerking tussen studentensportverenigingen, woningcorporaties en jeugd. Hierbij brengt stichting Move partijen bij elkaar, stelt randvoorwaarden op en coacht de studentensportverenigingen. Uiteindelijk komt er dan een maatschappelijk project waarin zowel wijkvernieuwing als sportparticipatie naar voren komen.

²³ Zie www.vvhoograven.nl bezocht 13-06-2011.

²⁴ De Pnyx is in beheer van de universiteit Utrecht en wordt aan studieverenigingen en andere bij de universiteit betrokken organisaties uitgeleend. Sinds kort is Stichting Move gehuisvest aan Grebbeberglaan, in een pand van Mitros, die daar een kleine bedrijvigheid beheert.

De sportactiviteiten van Stichting Move zijn voornamelijk bedoeld voor kinderen in de basisschoolleeftijd, vaak groep 7 en 8, maar er worden ook projecten gedaan met andere leeftijden. Stichting Move werkt voornamelijk samen met studentensportverenigingen, waarbij roeien de meest voorkomende sport is. Ze werken echter ook samen met andere verenigingen, zoals een klimvereniging, zwemvereniging of hockeyclub. Ook V.V. Hoograven wordt op hun site genoemd als samenwerkingspartner, waardoor voetbal ook een sport is die via een project van Stichting Move beoefend kan worden. Bovendien werken ze mee aan externe activiteiten, bijvoorbeeld de UU marathon. Daarnaast hebben zij in Hoograven en twee andere wijken een wijkstafette georganiseerd langs de mooiste plekjes in een wijk. In Hoograven heb ik het project van roeivereniging Triton gevolgd. De projecten bestaan uit een maatschappelijke en een sportieve kant. Het sporten is een apart onderdeel van de projecten en vindt meestal aan het einde plaats, als een soort extraatje, een leuke beloning voor alle inspanningen.

3.4 Methodologische verantwoording

Voor het verkrijgen van de data voor deze scriptie is gebruik gemaakt van kwalitatieve en antropologische onderzoeksmethoden. Ter voorbereiding hiervan heb ik in de eerste twee weken hoofdzakelijk documentanalyse gebruikt als methode om erachter te komen welke organisaties die sportactiviteiten organiseren binnen Hoograven en welke organisaties ik wilde onderzoeken. Hierbij zocht ik voornamelijk op sociale cohesie, dat later vorm heeft gekregen in maatschappelijke participatie. Ik heb deze data eerst op een open wijze bekeken. Daarna heb ik datareductie gebruikt om de diepgang te vinden. In de loop van deze twee weken heb ik ervoor gekozen om drie organisaties te betrekken bij het onderzoek. Door middel van *hanging around* en participerende observatie ben ik erachter gekomen wie ik binnen de organisatie kon aanspreken. Ik heb mijn informanten geselecteerd op hun functie en hun positie binnen de organisaties. Hierdoor heb ik me in het bijzonder gericht op een bepaalde subgroep binnen deze organisaties, de zogeheten *street-level professionals*. Deze term is afkomstig uit het management van sociaal werk en betreft professionals die binnen de organisatie uitvoerend bezig zijn.²⁵ Hierbij kan gedacht worden aan alle medewerkers en/of speciaal opgeleide vrijwilligers die direct contact hebben met de doelgroep.²⁶ Het uitschrijven van notities en het maken van *mindmaps*, lijsten en vignetten hebben me bij de keuze voor deze subgroep geholpen. Bij het optekenen van de data heeft zowel *indexing* als *coding* plaatsgevonden.

Door beperkingen van de tijd zijn de data waarop dit onderzoek steunt, voornamelijk afkomstig uit interviews. Voor dit onderzoek zijn 24 interviews afgenomen, waarvan uiteindelijk direct gebruik is gemaakt voor deze scriptie. Voorafgaand aan het onderzoek heb ik topiclijsten opgesteld. Deze gebruikte ik om de punten die van belang zijn voor het onderzoek tijdens een

²⁵ De term *street-level professional* slaat terug op de theorie van Lipsky over de street-level bureaucrat. Zie: Taylor & Kelly (2006).

²⁶ In deze scriptie worden hiermee ten eerste de bewoners van Hoograven bedoeld, daarnaast besteden de drie organisaties speciale aandacht aan kansarme mensen, mensen met een lage sociaaleconomische status, jongeren en ouderen.

interview niet uit het oog te verliezen. Topiclijsten werden bovendien steeds aangepast aan de informant, om zo relevante informatie te verkrijgen en de juiste vragen te kunnen stellen. Bovendien heb ik ook veel gesprekken gevoerd met mensen die ik niet direct citeer, maar die me wel inzichten hebben gegeven die relevant zijn voor deze scriptie. Deze mensen zijn bijvoorbeeld medewerkers, vrijwilligers, studenten, leden, etc. en zijn verbonden met een van de drie organisaties. In totaal is er met ongeveer zestig mensen gesproken. Door dit aantal mensen gesproken te hebben, heb ik mij een goed beeld kunnen vormen van de formele en informele inrichting van deze organisaties.

Bij alle interviews heb ik schriftelijke aantekeningen gemaakt. Daarnaast heb ik een groot aantal interviews opgenomen. Soms maakte ik tijdens informele gesprekken *jot notes*, maar meestal gebeurde dat vlak na een gesprek. Dezelfde dag of de eerste dag na het maken van deze aantekeningen, zijn de data uitgewerkt in veldnotities. Ik heb voornamelijk beschrijvende en analytische aantekeningen gemaakt. Methodologische aantekeningen werden opgetekend in mijn logboek. In het logboek werd daarnaast aangegeven wat ik gepland had en wat er gedaan was op die dag. Voor het vastleggen van de data gebruikte ik zowel de computer (veldnoties en vignetten) als papier (*mindmaps*, codebomen ed.) omdat dit voor mij het prettigst werkte.

Voor de analyse van mijn data heb ik twee codebomen gemaakt, gevormd door indexen, codes en veldgerelateerde begrippen. De ontwikkeling van de eerste codeboom heeft zich het sterkst geuit via het proces van open coderen en axiaal coderen. Hierdoor werden de onderlinge verbanden tussen de organisaties duidelijker en kreeg ik inzicht in de organisatieculturen. Het vinden van patronen en het integreren van de data vond pas op het eind van het onderzoek plaats. Pas in de laatste twee weken is er ook selectief gecodeerd. Dit gaf me aan het eind mijn onderzoek inzicht in het brede idee van maatschappelijke participatie, dat de tweede codeboom vormde. Door de combinatie van deze twee codebomen is het onderzoek een geïntegreerd geheel geworden.

Het is voor een onderzoek naar de organisatiecultuur wenselijker om meer participerende observatie te verrichten dan in dit onderzoek mogelijk is geweest. Binnen de beschikbare tijd van dit onderzoek is niet heel diep op de verborgen kant van de organisaties in kunnen gaan. Een meer intensieve benadering verschaft meer inzicht in de verborgen kant van de organisatie, maar kost ook meer tijd. Hierdoor werd mijn onderzoek wel uitgevoerd *from below*, maar niet helemaal *from within*.

Ik heb voor mijn participerende observatie binnen Portes kunnen gymmen met een aantal ouderengroepen en kunnen fitnessen bij Ravelijn. Bij V.V. Hoograven ben ik aanwezig geweest op de jongerenavond, heb ik het meidenvoetbal bijgewoond en heb ik de trainingsreeks over Positief Coachen kunnen volgen. Voor het onderzoeken van Stichting Move heb ik een kijkje genomen op hun kantoor en ben ik mee gaan lopen met een project dat in Hoograven al bezig was. Hoewel mijn weken hiermee gevuld konden worden, blijft de informatie die verkregen is oppervlakkig. Een voordeel van het onderzoeken van meerdere organisaties, is dat er naar diversiteit en samenhang gekeken kan worden vanuit een breder perspectief, in dit geval drie organisaties die in de wijk Hoograven op een maatschappelijk betrokken wijze actief zijn.

In het empirische gedeelte van deze scriptie zal ten eerste naar voren komen hoe de organisaties gestructureerd zijn, we bekijken het podium als het ware nog van een afstand, vanuit de stoel van de toeschouwer. Vervolgens kijken we verder naar het organisatietheater, waar gefocust wordt op het podium, maar wordt er een kijkje genomen tussen de coulissen en in de kleedlokalen, om inzicht te verkrijgen in de organisatiecultuur. Daarna zal er gekeken worden naar betekenisgeving aan maatschappelijke participatie van de verschillende organisaties. Deze onderwerpen worden telken per organisatie besproken.

DEEL II

4. Formele organisatie

In dit hoofdstuk wordt de formele organisatie van Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move besproken.²⁷ Er wordt ingezoomd op organisatiestructuur en overleg, waarna er aandacht wordt besteed aan formele doelstellingen. Tot besluit van dit hoofdstuk kijken we naar de formele samenwerkingsverbanden van de organisaties.

De bespreking van organisatiestructuren wordt gedaan aan de hand van het model van Mintzberg (1979), waarin de simpele structuur, de machine bureaucratie, de professionele bureaucratie, de organisatie met divisies en de adhocratie wordt beschreven.²⁸ Bovendien worden ook de theorieën van Bolman & Deal (2008) ten aanzien van verticale en laterale overlegstructuren en de structuur van projecten (één baas, tweeledige autoriteit, simpele hiërarchie en netwerk) aangehaald.²⁹

Het doel van dit hoofdstuk is meer inzicht te geven in de organisaties om deze in de hoofdstukken over organisatiecultuur en de betekenisgeving aan maatschappelijke participatie beter te kunnen plaatsen. Het podium is in dit hoofdstuk nog niet zichtbaar; de gordijnen zijn nog gesloten. Toch heeft het publiek al bepaalde verwachtingen gevormd die beïnvloed kunnen zijn door de formele organisatie.

4.1 Formele organisatiestructuur

Hieronder worden kort de formele organisatiestructuren per organisatie besproken. De organisatiestructuur kent een schematische weergave in het organogram, deze zijn voor Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move opgenomen in bijlage 5.1. Daarnaast wordt in deze paragraaf besproken hoe vaak en waarover er officieel overleg binnen de drie organisaties plaatsvindt.

4.1.1 Portes

Bij Portes werken ongeveer 280 beroepskrachten en ruim 900 vrijwilligers. De Raad van Toezicht is het hoogste orgaan binnen Portes en bestaat uit drie personen. Deze bestuursleden worden niet betaald, maar hebben wel kennis en ervaring met het welzijnswerk. De Raad van Toezicht laat het runnen van Portes over aan de Raad van Bestuur, bestaand uit één persoon. De Raad van Bestuur heeft de leiding over zes clusters. Portes was ten tijde van mijn onderzoek officieel verdeeld in vier

²⁷ Informatie in dit hoofdstuk is afkomstig van de internetsites van de organisaties, tenzij anders aangegeven. Dit zijn: www.portes.nl, www.vvhoograven.nl en www.stichtingmove.com. Bezocht 22-06-2011.

²⁸ Zie ook bijlage 3.1.

²⁹ Zie ook bijlage 3.2.

clusters: Maatschappelijke participatie, het bedrijfsbureau, jeugdparticipatie en maatschappelijke dienstverlening. Deze clusters worden bestuurd door de clusterdirecteuren, deze hebben managers verdeeld over de wijken van Utrecht waarin Portes werkzaam is, namelijk Zuid, West, Noord-West en Vleuten/De Meern, met uitzondering van clusterdirecteur maatschappelijke dienstverlening, die zijn managers verdeeld heeft over thema's.³⁰

De organisatiestructuur van Portes houdt het midden tussen een professionele bureaucratie en een organisatie die bestaat uit divisies, het is bovendien een structuur met één baas. Overleg vindt veelal plaats via vergaderingen tussen de directeuren en managers en gaat dan over de organisatorische kant van Portes. Naast deze grote vergaderingen vindt er sporadisch ook inhoudelijk overleg plaats tussen, bijvoorbeeld, alle ouderenwerkers. Daarnaast wordt er gewerkt aan een 'smoelenboek', waarbij medewerkers met foto en telefoonnummer staan vernoemd. Zo kunnen collega's elkaar snel vinden voor lateraal overleg. Er is bij Portes daarom sprake van zowel een verticale als laterale overlegstructuur.

4.1.2 V.V. Hoograven

V.V. Hoograven, de voetbalclub in de wijk, wordt op een platte wijze gestructureerd, in de vorm van een simpele structuur en een simpele hiërarchie. Het bestuur houdt de club draaiende en bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter, een penningmeester, secretaris, jeugdcoördinator, een algemeen bestuurslid, voorzitter van de ouderraad en een organisator. Dit bestuur komt officieel een keer per maand samen, waarbij ze grotere kwesties omtrent de club bespreken. Daarnaast komen er andere subgroepen samen om te vergaderen: de leiders en de trainers, de ouderraad en de jeugdraad. Tijdens de leiders en trainersvergadering wordt er besproken hoe het met de teams gaat, worden ideeën geopperd en wordt er over de voetbaltechnische organisatie gesproken. De ouderraad bestaat uit één à twee ouders per voetbalteam en komen bij elkaar om de club verder vorm te geven en belangen te behartigen, daarnaast verzorgen zij ook een feest op het einde van het seizoen. De jeugdraad is nog in ontwikkeling. Het overleg binnen V.V. Hoograven vindt, mede door de verschillende rollen die de vrijwilligers van de voetbalclub vervullen, op laterale wijze plaats. Bovendien vindt er eveneens een keer per maand een 'pedagogisch klimaat'-avond plaats. Tijdens dergelijke avonden wordt er door een deskundige voorlichting gegeven over opvoedkundige zaken, waarbij voornamelijk de ouders van leden worden uitgenodigd.

4.1.3 Stichting Move

Stichting Move heeft, zoals de naam al zegt, de vorm van een stichting. Hierbij is het noodzakelijk om een controlerend bestuur te hebben, die los staat van de eigenlijke organisatie en deze objectief kan bekijken. Het bestuur bestaat uit een voorzitter, secretaris, penningmeester en een algemeen bestuurslid. De organisatie zelf wordt geleid door een programma directeur, waaronder de manager externe relatie, de administratief medewerkster en de drie projectcoördinatoren werken.³¹ Kenmerkend voor Stichting Move is het werken in projecten, waarbij de adhocistische

³⁰ Op de site staat echter nog steeds te lezen dat er aan een nieuwe indeling en beschrijving gewerkt wordt. "Dit onderdeel van onze site wordt momenteel aangepast." (www.portes.nl/organisatie bezocht op 18-05-2011)

³¹ Dit was de situatie tijdens mijn veldwerkperiode. Vlak nadat die periode was afgelopen, is er nog een vierde projectcoördinator aangenomen.

organisatiestructuur hoort. Bij stichting Move vindt er zowel overleg plaats in een bestuursvergadering als in vergaderingen tussen de medewerkers. Bij het werken in projecten in samenwerking met andere partijen, zoals Stichting Move dit doet, past ook het idee van een netwerkstructuur.

4.2 Formele doelstellingen

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de formele doelstellingen van de verschillende organisaties. Dit zijn doelstellingen die in het beleid van Portes, V.V. Hoograven of Stichting Move zijn opgenomen en die via de site of in officiële documenten te lezen zijn.

4.2.1 Portes

Portes is als wijkwelzijnsorganisatie gericht op alle bewoners van de wijken waarin zij actief is, maar in het bijzonder is Portes er voor de kwetsbare groepen in deze wijken. Portes wil aanwezig zijn in de wijken en herkenbaar zijn voor de bewoners. Tevens streeft Portes naar persoonlijk contact met deze bewoners, om zodoende dichtbij de mensen te staan. Op de site van Portes is de volgende doelstelling te lezen: *“Portes wil met haar kennis van de wijken en deskundigheid en vaardigheid van haar medewerkers een bijdrage leveren aan het verbeteren van de sociale infrastructuur van Utrecht.”* Die sociale infrastructuur wordt in stand gehouden door vrijwilligers en aangestuurd door beleid. Hierbij speelt het idee van een *civil society* een grote rol, welke in het beleid van Vernieuwend Welzijn is geformuleerd. Dit is idee dat de sterkere burgers de zwakkere helpen, zodat zij daarna ook volledig kunnen participeren in de samenleving. Hierbij hoort de gedachte *“eigen kracht van mensen is de kern, iedereen kan zelf meedoen.”* Het doel van dit beleid is dan ook dat mensen op een zelfstandige manier kunnen inspelen op maatschappelijke behoeften en hiertoe activiteiten ontplooiën en organiseren.

4.2.2 V.V. Hoograven³²

Het doel van V.V. Hoograven is, naast een plek zijn voor laagdrempelige trainingen en wedstrijden, ook de maatschappelijke participatie van jongeren (en hun ouders) en vrijwilligers bevorderen. Dit wordt onder andere gedaan door de mensen ‘hun huis uit te krijgen’ en naar de vereniging te laten komen. Jongeren gaan dan naar de voetbalvereniging en hangen niet meer op straat. Bij V.V. Hoograven krijgen ze vaardigheden aangereikt om te participeren in de maatschappij. Vanuit een theorie van presentie werkt V.V. Hoograven met vrijwilligers uit de buurt, die zij ondersteunen in maatschappelijke participatie ook buiten de club.³³ Uiteindelijk willen de vrijwilligers van V.V. Hoograven de jeugdleden op een pedagogisch verantwoorde manier ondersteunen. De ambitie is om een gevoel van medezeggenschap bij te brengen door het stimuleren van democratisch burgerschap bij de leden van de vereniging en hun ouders.

³² Informatie in deze subparagraaf is afkomstig uit een beleidsdocument dat mij ter beschikking is gesteld en dat door Marlies Wolterbeek (secretaris van V.V. Hoograven) gebruikt wordt om subsidies aan te vragen.

³³ Zie de theorie van presentie zoals ontwikkeld door Andries Baart, internetsite: <http://www.presentie.nl/site/content/view/46/42/> bezocht 4-6-2011

4.2.3 Stichting Move

Stichting Move heeft op haar site een statutaire doelstelling beschreven, welke luidt: *“Het bevorderen van de sociale cohesie, sport- en jeugdparticipatie, het positief bijdragen aan de gezondheid van kinderen en jeugd en het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen van studentenverenigingen.”*³⁴ Sociale cohesie richt zich hier met name op het faciliteren van de ontmoetingen tussen studenten en kinderen in een wijk en het bevorderen van de leefbaarheid. Daarnaast wordt het idee uitgedragen dat sport aanzet tot participatie. Bovendien is ook het bijdragen aan een gezonde leefstijl van jongeren en kinderen opgenomen in deze doelstelling. Naast deze statutaire doelstelling zijn er interne doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn bekendheid in heel Nederland en in 2013 projecten in alle grote steden van Nederland. Voor 2011 is de doelstelling om 20 projecten te organiseren in de grotere steden.

4.3 Formele samenwerkingsverbanden

Om de doelstellingen die in de vorige paragraaf beschreven zijn te bereiken, is in meer of mindere mate ook samenwerking nodig. Daarom worden hieronder de formele samenwerkingsverbanden van elke organisatie beschreven. Samenwerkingsverbanden kunnen ten eerste aangegaan worden met andere organisaties, daarnaast kan er ook onderlinge samenwerking tussen Portes, V.V. Hoograven en/of Stichting Move plaatsvinden. Beide invalshoeken worden in deze paragraaf aangehaald.

4.3.1 Samenwerking met andere organisaties³⁵

Portes werkt samen met bewoners, netwerkpartners en andere organisaties. Onder netwerkpartners worden onder andere de GG&GD, bureau jeugdzorg, woningcorporaties, de politie en de thuiszorg verstaan. Deze samenwerkingsverbanden worden aangewend om buurtaanpakken, netwerken of projecten te realiseren.

In een officieel document van V.V. Hoograven om gemeentelijke subsidie aan te vragen, worden samenwerkingsverbanden aangehaald die te verdelen zijn in vier categorieën, namelijk jeugd, beleid, voetbal en externe contacten. Onder jeugd valt de samenwerking met de verschillende basisscholen van de Brede School in de wijk Hoograven. Bij beleid kunnen we denken aan het gemeentelijk beleid en aan het wijkbureau Zuid. Daarnaast is de KNVB en de Vereniging Sport Utrecht voor het voetbal van belang. Externe contacten zijn onder andere Portes en woningcorporatie Mitros.

³⁴ Ten tijde van mijn onderzoek te vinden op www.stichtingmove.com, maar nu is de doelstelling te lezen op <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPXvuME3PEYJ:www.geefsamen.nl/run-rebo-run/1905/kijk/ratingScore%3D4+stichting+move+statutaire+doelstelling&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl&source=www.google.nl> geschreven voor Michiel Bodt, de manager externe relaties van Stichting Move.

³⁵ Voor een volledige lijst van officiële samenwerkingspartners ten tijde van mijn onderzoek, zie bijlage 5.2. Portes: 5.2.1, V.V. Hoograven: 5.2.2 en Stichting Move: 5.2.3.

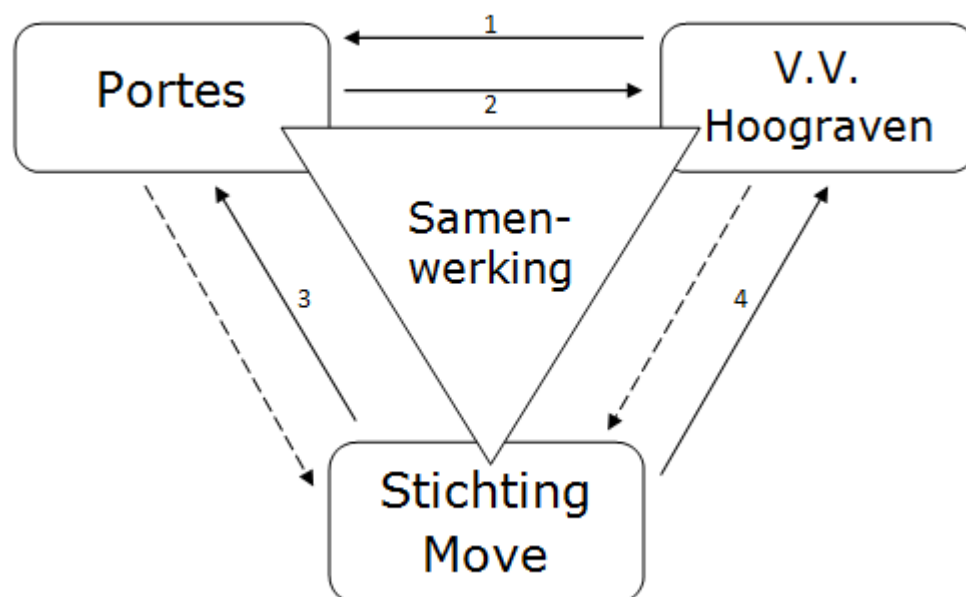
Op de site van de stichting Move worden samenwerkingsverbanden met woningcorporaties, jeugd (waaronder Brede School, Portes en V.V. Hoograven) en studentensportverenigingen genoemd, deze samenwerking is voor hen noodzakelijk om projecten op te kunnen zetten en is opgenomen in de methode van aanpak van de stichting.

4.3.2 Onderlinge samenwerking

Uit bovenstaande bespreking van samenwerkingspartners van Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move, kunnen we ook afleiden op welke manier zij formeel met elkaar te maken hebben. Portes en V.V. Hoograven werken samen. V.V. Hoograven noemt Portes bij 'externe contacten' (1), bij Portes wordt dit onder 'andere organisaties' genoemd (2), waarbij er, via de functie van beweegmakelaar, wordt verwezen naar sportverenigingen in zijn algemeenheid. Stichting Move en Portes werken samen onder het kopje 'jeugd,' zoals op de site is te vinden van Stichting Move (3). Portes noemt echter alleen 'andere organisaties,' waarbij Stichting Move niet expliciet genoemd wordt. Stichting Move en V.V. Hoograven onderhouden contact met elkaar, omdat zij samen projecten opzetten voor de leden van de club en de jongeren in de wijk Hoograven (4).

Hieronder zijn de onderlinge samenwerkingsverbanden schematisch weergegeven, voor de samenwerkingsrelaties die aangegaan worden om sportactiviteiten te organiseren dan wel te faciliteren én die de maatschappelijke participatie trachten te bevorderen. De pijl geeft aan wie de relatie benoemd (start van de pijl) en met wie de relatie tot stand komt (punt van de pijl). Een gestippelde pijl geeft aan dat deze relatie niet benoemd wordt op de sites of in officiële documenten, maar logischerwijs wel zou moeten bestaan. Het is goed om te benadrukken dat alle samenwerking tussen de drie onderzochte organisaties op een niet-structurele basis voorkomt, bovendien wordt over de samenwerking niet uitgeweid in documenten.

Figuur 1. Schematische weergaven van de onderlinge samenwerkingsverbanden.



5. Hooggeëerd publiek?

Het organisatietheater en symboliek

In het vorige hoofdstuk hebben we kunnen lezen welke formele spelregels op het podium gelden. In dit hoofdstuk richten we ons op organisatieculturen, waarmee we ingaan op de ongeschreven regels en *tacit knowledge* van deze organisaties. Er komen een aantal belangrijke componenten van het organisatietheater (Siebers e.a. 2002) aan bod: podium, coulissen en kleedkamers. Het gaat bij het organisatietheater om organisaties die Weick (1995) typeert als zich bevindend op het snijvlak van het niveau van intersubjectiviteit en het niveau van sociale structuur. Dat wil zeggen, dat de organisaties zoals we ze hier bekijken, worden beïnvloed door zowel individuele als groepskenmerken. De groep, die gezien kan worden als een subcultuur, wordt hier gevormd door de medewerkers met uitvoerende taken binnen de organisaties: de *street-level professionals*.

Dit hoofdstuk sluit tevens aan bij het zesde en zevende doel van een organisatie, zoals beschreven door Daft (2001). Het zesde doel geeft aan dat de organisatie waarde creëert voor de eigenaren, klanten en werknemers. Het zevende doel wijst op de uitdagingen van diversiteit, etniciteit en de motivatie en coördinatie van werknemers. In dit hoofdstuk wordt er met name aandacht besteed aan de waardering van *street-level professionals* van hun werk (motivatie). Daarnaast wordt de coördinatie van deze medewerkers en het overleg tussen hen besproken.

Ten eerste kijken we middels het *symbolic frame* van Bolman & Deal (2008) naar de sfeer op het podium, door het bespreken van werkomgeving en werksfeer. Ten tweede kijken we naar de aangelegenheden tussen de coulissen door middel van een beschrijving van de informele houdingen en overleg. Vervolgens kijken we naar de gebeurtenissen in de kleedkamers waarbij de informele relaties en samenwerking aan bod komen. Het wordt duidelijk dat ideeën over de eigen bijdrage aan maatschappelijke participatie en ideeën over het beleid hiervoor van invloed zijn op hetgeen er op het podium wordt vertoond.

5.1 Werkomgeving en werksfeer (of: Podia)

Het is voor het bekijken van de organisatiecultuur van belang om de werkomgeving van de medewerkers te bekijken. Daarvoor kijken we met het *symbolic frame* van Bolman & Deal (2008) naar organisaties, waarbij mythen, waarden, helden, verhalen, rituelen, ceremonieën en humor aan bod komen. Hiermee vullen we het podium van het organisatietheater in, waarbij we vragen

stellen als: Hoe ziet het podium er uit? Welke attributen zijn er te vinden op dit podium? Welke sfeer hangt er?

5.1.1 Portes

Het podium van Portes is verdeeld over een aantal buurthuizen, welke qua inrichting en stijl niet veel verschillen. Naast de voordeuren wordt gemeld dat het gebouw in beheer van Portes is, tevens is er een naamplaatje aangebracht met de naam van het gebouw. Via bepaalde elementen kun je de functie van het gebouw achterhalen, de ene keer is dat een schilderij dat gemaakt is door een oudere bezoeker, een andere keer het mededelingenbord of de specifieke fitnessapparatuur. Hieronder worden de – voor dit onderzoek - twee belangrijkste buurthuizen uitgelicht, waarbij waarden en rituelen aan bod komen. In buurthuis Ravelijn zijn voornamelijk vrouwen van middelbare leeftijd te vinden terwijl in dienstencentrum de Barkel veel oudere vrouwen komen.³⁶

Jos Bierens, beweegmakelaar voor volwassenen heeft me gewezen op het bestaan van fitness Ravelijn in het gelijknamige buurthuis. Op een maandagochtend ging ik er kijken. Bij binnenkomst in de fitnessruimte waren er met de klok mee drie fietsen, twee buikspierapparaten, twee loopbanden, twee ergometers om te roeien en drie crosstrainers te zien. Aan de rechterkant van de deur stond een bureau en tegen de muur was een kleine keuken geplaatst. Op maandagochtend waren er meestal een stuk of tien vrouwen aanwezig, waarvan ongeveer zeven migrantenvrouwen. Desondanks werd het meest in het Nederlands gesproken. Ayse Arikan, een 35-jarige vrouw van Turkse afkomst, is de begeleidster van deze fitness. Ze laat zien hoe de apparaten werken en spreekt mensen aan op hun gezondheid. Voor het begeleiden van de fitness, krijgt Ayse advies van een fysiotherapeut en heeft ze een EHBO cursus gevolgd. *“Het belangrijkste aan de fitness is dat de vrouwen hun huis uit komen om samen te sporten,”* vindt Ayse. De waarden van het samen zijn en samen doen zijn erg belangrijk.

In dienstencentrum de Barkel, in feite ook een buurthuis, ontmoet ik Jan Bloemkolk en Tamara Leguit, twee ouderenwerkers. De Barkel is een buurthuis waar veelal oudere mensen komen. Er worden in dit buurthuis voornamelijk beweeggroepen georganiseerd voor hen, maar de ouderen kunnen ook uitbestede cursussen, zoals bloemschikken, volgen of er gaan kienen. Elke ochtend voor het werk begint, drinken Jan en Tamara een kop koffie met de vrijwilligers van het dienstencentrum. Het koffiedrinken is een ritueel dat veelal wordt overgenomen door de ouderen die bij een beweeggroep zitten. Zij worden door Jan grappend koffietrimmers genoemd. Het gaat voor die ouderen zowel om het in beweging blijven als om het samenzijn met de groep.

5.1.2 V.V. Hoograven

Het podium van V.V. Hoograven bestaat uit een kantine en een voetbalveld. De voetbalvereniging is gevestigd in het zuiden van Hoograven, in het Liesbosspark. V.V. Hoograven heeft één groot veld dat omgeven is door een hek. Sinds 2 maart beschikken zij ook over een trapveldje, waar de leden kunnen warmlopen en voetballen als er wedstrijden zijn. Als het donker is schijnen de lichten op

³⁶ Er zijn bij zowel bij de volwassenen als bij de ouderen ook sportende mannen, maar deze groepen zijn vaak besloten en niet toegankelijk voor mij als vrouw. Daarnaast zijn de oudere mannen in de minderheid bij de beweeggroepen.

het veld en de spelers. De poort naar het terrein staat bijna altijd open. Een uiting van deze openheid is het ritueel elkaar een hand te geven bij begroeting en afscheid. Ook de mensen die niet of minder bekend zijn met de voetbalvereniging krijgen een hand. Daarnaast staat er vaker Marokkaanse thee klaar. De mensen die er komen, mogen zich er thuis voelen. Omdat V.V. Hoograven een open karakter heeft, komen de jongeren van de wijk vaak naar de club toe. Op maandag- en vrijdagavond is het jongerenavond. Dan wordt er door een aantal jongeren (maximaal vier) de Marokkaanse versie van 'mens erger je niet' gespeeld, soms terwijl andere jongens toekijken. Dit spel gaat een stuk sneller dan de Nederlandse versie, heeft meer regels en de spelers gebruiken kleine potjes om hun dobbelsteen te werpen. Er wordt fanatiek gespeeld en geroepen. V.V. Hoograven is voor de leden en de vrijwilligers meer dan een voetbalvereniging alleen.

Maar hoe is dit allemaal begonnen? De geschiedenis van de voetbalvereniging Hoograven heeft een mythisch karakter gekregen. Als ik ernaar vraag weten veel mensen niet helemaal hoe en wat er aan vooraf ging. De meesten weten wel dat het door de mensen uit de wijk opgezet is en dat het veel moeite heeft gekost. Op de site staat het volgende te lezen:

"Zo'n acht jaar geleden is een aantal voetballiefhebbers uit de wijk Hoograven op zoek gegaan naar de mogelijkheid om een eigen voetbalvereniging op te richten [...] De groep kwam vaak samen in buurthuis Aoxomoxoa. Toen dit buurthuis in 2002 enkele weken voor de heropening in brand vloog was dat een enorme tegenvaller voor de groep. Zou er ooit weer een eigen locatie komen laat staan een eigen voetbalclub? [...] Deze zwerftocht langs gemeentelijke instellingen leidde in 2005 [...] uiteindelijk tot een mooi kunstgrasveld. Daar wordt nu elke week met heel veel plezier op gevoetbald. Het doel is bereikt, maar er moet nog hard gewerkt worden." (<http://www.vvhoograven.nl/geschiedenis.html> bezocht 5-6-2011)

Hoewel deze oorspronkelijke heldengroep inmiddels voor een groot deel uit elkaar gevallen is, zijn er een aantal nieuwe helden ten tonele verschenen. Door de leden en de andere vrijwilligers worden voorzitter Paul Verweel, de secretaris Marlies Wolterbeek en vrijwilligerscoördinator Abdenasser El Mourabit als bijzondere helden genoemd, want zij zetten zich met hart en ziel in voor de club. Mede door hen kan de club blijven voortbestaan en worden er veel kansen gecreëerd voor nieuwe vrijwilligers.

5.1.3 Stichting Move

Stichting Move is gehuisvest in de binnenstad, in een kantoortje in de Pnyx. Deze ruimte is ongeveer vijftien vierkante meter en herbergt vier à vijf medewerkers op woensdag en vrijdag, de werkdagen die de Stichting hanteert. Omdat de organisatie jong en groeiende is, zijn ze een tijd op zoek geweest naar een ruimte die daar meer bij past. Deze is inmiddels gevonden en wordt klaar gemaakt voor de dagelijkse werkzaamheden van de organisatie.³⁷ Omdat het huidige kantoor erg klein is, is er weinig ruimte voor persoonlijke spullen. Bovendien wordt het snel te vol en rommelig

³⁷ Informatie geldig op 1 april 2011, inmiddels is het nieuwe kantoor 'de Pionier' betrokken (5 juni 2011).

in het kantoor en is het niet mogelijk om er een partij als een woningcorporatie uit te nodigen. In het kantoor hangen overal *Post-it* notities geplakt die bepaalde schema's moeten weergeven. Er heerst een open houding, wat tot uiting komt in de werkwijze, maar vooral naar collega's toe. Mirte Cofino, bureaumedewerker, vraagt Hanneke Schreuders, programmadirectrice om even mee te denken: *"Dit had gisteren af moeten zijn, dus dat is een uitdaging. Hoe kunnen we dit nog oplossen?"* Problemen zijn een uitdaging en er wordt gerust om hulp gevraagd aan elkaar, dit geeft de gemoedelijke sfeer weer die op het kantoor heerst.

"Het verhaal van Move" begint met een ontstaansmythe en wordt vervolgd in een aantal vertellingen over leuke projecten.³⁸ Het verhaal is in zijn geheel erg belangrijk voor Stichting Move en daarom werd gebundeld in een boek. Op de eerste pagina's wordt het eerste project van Orca beschreven, waaruit stichting Move is voortgekomen. Daarna worden in het boek verhaaltjes opgetekend over de projecten die de medewerkers na de oprichting van de stichting hebben uitgevoerd. Het verhaal van de graffitihekken in Hoograven is nog niet zo oud; het project dat samen met Triton werd uitgevoerd, liep ten tijde van mijn onderzoek. Hierover staat op de site het volgende:

"Hoe kunnen we Hoograven nóg leuker maken? De leerlingen van de Ariensschool wisten wel raad met deze vraag. Al snel werd dan ook geopperd om de hekken tegenover winkelcentrum het "Hart van Hoograven" aan te pakken. De graffiti spuitbussen werden tevoorschijn gehaald en onder professionele begeleiding creëerde de kinderen ware kunstwerken, die de hekken van het bouwterrein zullen opleuken. (...)"

(<http://www.stichtingmove.com/projecten/utrecht/graffitihekken-hoograven/> bezocht 5-6-2011)

Ter afsluiting van het maatschappelijke gedeelte van het project, werd er een openingsceremonie gehouden, waarbij het graffiti kunstwerk werd gepresenteerd. Hier werden de kinderen samen met hun kunstwerk gefotografeerd en konden ze een glaasje limonade en snoep krijgen. Ook enkele ouders kwamen kijken. Na de afsluitingsceremonie werden de kinderen uitgenodigd om bij Triton te gaan roeien. De kinderen van groep 7 gingen twee dagen op bezoek bij de studenten-sportvereniging die een straat verderop ligt. Hier kregen ze ook een gezonde lunch aangeboden. Door deze sportieve en gezonde activiteiten werd het project afgerond.

5.2 Informele houdingen en overleg (of: Coulissen)

Informele houdingen worden duidelijk tussen de coulissen. In het bijzonder kijken we in deze paragraaf naar het overleg binnen de organisaties en de ideeën die de medewerkers hierover hebben. In deze paragraaf zal duidelijk worden hoe de medewerkers en vrijwilligers vormgeven aan de organisaties en hoe overleg plaatsvindt.

³⁸ Daarnaast kan er gesproken van een ontstaansmythe. Hierin wordt het eerste project van studentenroeivereniging Orca i.s.m. Mitros besproken, waaruit Stichting Move is ontstaan. Dit is verder te lezen op <http://www.stichtingmove.com/over/ontstaan/> bezocht op 22-06-2011.

5.2.1 Portes

Portes beschikt in Hoograven over een aantal buurthuizen en andere accommodaties, op elke locatie werken andere medewerkers. Voor overleg moeten zij meestal de deur uit. Bij Portes wordt er veel zelfstandig gewerkt, worden activiteiten vaak in collegiale samenwerking tot stand gebracht en vindt overleg veelal bilateraal plaats. Hieronder wordt ingegaan op de verschillende activiteiten die worden opgezet voor - en soms door - de leeftijdscategorieën 'jeugd' (4-19 jaar), 'volwassenen' en 'ouderen' (vanaf ongeveer 65 jaar).

De beweegmakelaar voor de jeugd bezoekt basisscholen en werkt samen met verenigingen, ouders, andere buurtbewoners, de GGD en het wijkbureau. Mustafa Alay is beweegmakelaar jeugd voor de wijken Zuid en West. *"Ik ben een soort intermediair, ik ben er ter ondersteuning van de buurt en geeft mijn hulp en advies bij initiatieven die vanuit de buurt ontstaan,"* legt hij uit. Vanuit zijn kantoor in het gebouw van speeltuin de Kameleon in Hoograven, onderhoudt hij contacten in de wijk, met collega's en met de basisscholen. De werkwijze van Mustafa verschilt met die van de beweegmakelaar voor volwassenen, Jos, omdat Mustafa voornamelijk op basisscholen actief is.

Naast een beweegmakelaar voor jeugd, is er ook een beweegmakelaar voor volwassenen. Jos Bierens is dit voor de wijk Hoograven. Zij werkt vanuit gebouw de Oase, waar ze een kantoor heeft voor haar alleen. Om contacten te leggen gaat ze de wijk in, daar spreekt ze mensen aan om te peilen wie interesse heeft in een bepaalde activiteit. Als er eenmaal een groepje bij elkaar is, wordt gekeken hoe de activiteit georganiseerd kan worden. Zo is ook de fitness ontstaan.

Op de eerste verdieping van buurthuis de Ravelijn bevindt zich de fitnessruimte. Hier kunnen mannen en vrouwen op aparte tijdstippen komen sporten. De vrouwen schrijven zich in voor twee keer in de week sporten en geven hierbij ook het uur aan dat ze willen komen. Ze worden op de namenlijst gezet en maken kennis met Ayse, de begeleidster van de groep. Tegen het einde van een uur sporten lopen de vrouwen die voor het volgende uur komen, binnen en andere vrouwen gaan. Iedereen wordt hierbij hartelijk ontvangen, ook als de vrouw in kwestie niet op de lijst staat of nooit op een vast tijdstip kan komen sporten.

De vrouwen zorgen in zelfstandigheid dat de groepen draaiende worden gehouden. Beweegmakelaar Jos Bierens ondersteunt hen hier in door advies te geven en de organisatorische kant ervan onder supervisie te houden. *"Portes regelt alles, gebouw, subsidie, begeleiding en alles. Ik ben vrijwilliger,"* vertelt Ayse.

Voor ouderen zijn er ouderenwerkers die ook vanuit een beweegsubsidie groepslessen faciliteren. In dienstencentrum de Barkel en buurthuis de Tol, welke tegen elkaar aan gebouwd zijn en met een deur verbonden, kunnen de ouderen samenkomen. Ouderenwerkers Tamara en Jan zijn elkaars directe collega's en zij overleggen wekelijks over de gang van zaken in het buurthuis. In het buurthuis werken voornamelijk jongere dames, tussen 25 en 35 jaar, desondanks kan Jan, zelf 59 jaar, het goed met hen vinden. *"In die zin ben ik ook wel de senior, maar zo gedraag ik me niet altijd en dat vind ik ook niet leuk,"* legt Jan uit. De collegiale samenwerking wordt als goed en belangrijk ervaren door de medewerkers bij de Barkel. Maar vanuit het beleid, zowel binnen Portes,

als vanuit de gemeente, wordt dit bemoeilijkt door de verschillende 'winkeltjes' die er gemaakt moeten worden. Ieder moet zijn of haar eigen specialiteit verkopen in een gesubsidieerd winkeltje. Bovendien wordt het beleid regelmatig aangepast, waardoor deze 'winkeltjes' morgen misschien iets anders moeten verkopen. Het beleid verandert vaak, zo ervaren de medewerkers. Door de constante veranderingen kan er weinig duurzaam opgezet worden. *"Wij zitten ertussen,"* zegt Tamara.

Overleg bij Portes verloopt niet altijd vlekkeloos. *"We zeggen dan wel 'Sociaal Ondernemend', maar je kunt beter zeggen 'chaotisch dynamisch',"* zegt Jan. Jos vult hierop aan: *"Dingen afstemmen bij Portes is gewoon lastig. Je zou moeten beginnen met een raamwerk; wie doet dat en dat? En wat willen we."* Toch wordt het overleg tussen collega's bij Portes als positief ervaren. De meeste contacten worden wanneer het nodig is opgezocht en vinden op bilaterale wijze plaats. *"Gewoon een-tweetjes van hoe gaat dit, hoe gaat dat. Je bedenkt plannen en dan kijk je: sluit het aan?"* legt Jos uit. Mustafa vertelt dat overleg met andere medewerkers plaatsvindt om problemen bij bewoners van de wijken en dergelijke vroegtijdig te signaleren.

Soms vinden er grotere vergaderingen plaats, waarbij de meer organisatorische zaken Portes breed worden besproken. Het zou voor de medewerkers van Portes goed zijn om ook vakinhoudelijk overleg te hebben, bijvoorbeeld met alle ouderenwerkers van Portes en eventueel andere wijkwelzijnsorganisaties in Utrecht of ergens anders. *"Dan krijg je ook die diepgang in je werk en kun je leren van hoe zij het doen,"* vertelt Tamara me, *"dat mis ik eigenlijk nog wel."*

Bovendien wordt er ook naar boven toe in de organisatie gecommuniceerd over het reilen en zeilen in de buurthuizen en de wijken. *"Ik moet aan mijn baas kunnen laten zien dat ik mijn uren heb gemaakt en hoe ik die heb besteed,"* legt Mustafa uit.

Ook met de gemeente wordt veel gecommuniceerd, zij dragen immers geld aan vanuit het leefbaarheidbudget om Portes financieel te ondersteunen in haar doelen. Tevens wordt er via de beweegsubsidie extra nadruk gelegd op de gezonde leefstijl en de maatschappelijke ondersteuning die sport kan bieden. Er wordt dus zowel verantwoording naar boven toe in de organisatie afgelegd, als verantwoording naar de gemeente toe, zodat aangetoond kan worden dat subsidies goed besteed zijn.

5.2.2 V.V. Hoograven

"Ik draag het beroep in mijn hart," vertelt trainer en leider Zeni Bushati mij. Uit andere gesprekken blijkt dat betrokkenheid een typerend sentiment is voor de vrijwilligers van V.V. Hoograven. De club is ontstaan vanuit een initiatief van een paar buurtbewoners uit liefde voor de wijk en het voetbal. V.V. Hoograven wordt hierop draaiende gehouden. Het bieden van een toekomstperspectief aan jeugd en vrijwilligers een belangrijk doel van de club.

De relatie tussen trainers en de leden van hun teams kan daardoor soms als moeizaam ervaren worden. *"Misschien is het toch lastiger omdat zij Marokkaans zijn en ik Albanees,"* denkt Zeni. Culturele verschillen spelen soms ook een rol, problemen die ontstaan met de jongeren liggen vaak enerzijds aan de leeftijd en anderzijds aan de opvoeding die ze van thuis uit meekrijgen. *"Af en toe*

heb ik het idee dat ik meer bezig ben met opvoeden, dan met voetbal," laat Ahmed El Meryaoui, algemeen bestuurslid en trainer weten. De meeste kinderen die bij V.V. Hoograven voetballen, groeien op in twee culturen, waarbij ook verschillende verwachtingspatronen gelden wat betreft gedrag. Daarom is het ook van belang dat er met hart en ziel aan de club gewerkt wordt. *"Met zijn allen moeten we werken om die culturele drempels te overwinnen,"* meent Redouan Dahmane, combifunctionaris³⁹ en trainer. Maar Abdenasser, eveneens combifunctionaris en vrijwilligerscoördinator, meent: *"Nederlanders praten meer over cultuurverschillen, onzin, je bent zoals je bent."* Ook Marlies, secretaris van de club, meent dat klasse verschillen er meer toe doen dan de culturele verschillen want dat heeft invloed op welke sport je gaat doen. *"Ik ken niet zoveel Marokkanen die hockey spelen, maar wel heel veel die voetballen. Daarom is voetbal juist zo'n sport die verbindt."*

Marlies laat weten dat de voetbalvereniging met 260 leden en slechts één veld in aantal volwaardig is. Op organisatorisch niveau moet er echter nog hard gewerkt moeten worden. *"We hebben heel veel vrijwilligers, maar die hebben bijna allemaal nog te veel ondersteuning nodig, iemand die hen helpt bij moeilijke zaken."* De mensen met de meeste ervaring bij V.V. Hoograven helpen andere mensen graag bij het verkrijgen van de ervaring met vrijwilligerswerk en leiden ook vrijwilligers toe naar de arbeidsmarkt. Dit doen ze voornamelijk door mensen uit hun isolement te halen en bijvoorbeeld een trainersopleiding aan te bieden of extern de juiste opleiding voor hen te vinden. Bovendien helpen ze mensen vaker om de juiste contacten te krijgen om de arbeidsmarkt op te kunnen en/of helpen ze met het invullen van formulieren voor bijvoorbeeld een uitkering of subsidie.

Naast leden en vrijwilligers, spelen ook de ouders een belangrijke rol voor de club. Het is bij V.V. Hoograven vaak lastig om de ouders te betrekken bij het voetbal van hun kinderen. Voor de teams met de jongste kinderen lukt het meestal wel om genoeg ouders te betrekken, maar naar mate de kinderen ouder worden, neemt het aantal betrokken ouders af.

Het relatief lage aantal betrokken ouders heeft meerdere oorzaken. Veel ouders van leden zijn van Marokkaanse afkomst en zijn daardoor minder bekend met verenigingen zoals deze in Nederland opgezet zijn. Soms zijn de financiële middelen niet toereikend om – bijvoorbeeld - te rijden naar uitwedstrijden. Bovendien moet er rekening gehouden worden met een groot aantal gezinsleden, waarbij de ouders veelal verwachten dat oudere broers een deel van de ouderrol op zich nemen en voor jongere broertjes en zusjes zorgen. Daarnaast zijn de ideeën over afspraken anders. Als een familielid langskomt, of iets dergelijks gaat dat voor eerder gemaakte afspraken.

De aanspraak die door veel verenigingen wordt gedaan op ouders om een actieve bijdrage te leveren, kunnen de ouders van leden van V.V. Hoograven vaak niet geheel beantwoorden. Terwijl in veel andere sportclubs bepaalde tijd en inzet van de ouders wordt verwacht of geëist, vervullen de vrijwilligers van V.V. Hoograven de rol van ouder indien nodig. Door middel van

³⁹ Een combifunctionaris wordt aangesteld door de gemeente en is iemand die vanuit een sportvereniging naar scholen gaat om hier kinderen enthousiast te maken voor de sport. Bij V.V. Hoograven is deze functie verdeeld over vier combifunctionarissen. Een gaat naar de scholen (Wietze Gjaltema), een geeft voetbaltraining aan meiden (Redouan Dahmane), een is intermediair tussen ouders en de voetbalclub (Abdenasser El Mourabit) en de laatste is aangesteld voor algemene aansturing van de club (Richard Dijksterhuis). Omdat de aard van de combifunctionaris nog niet helemaal beschreven is en het beschrijven ervan een afzonderlijk onderzoek zou kunnen worden, is er verder niet ingegaan op dit begrip.

campagnes als 'voetbalouders staan achter hun kind'⁴⁰, probeert de club wel meer ouders te betrekken. Mede hierdoor wordt het belang van actieve ouders voor V.V. Hoograven benadrukt.

Uiteindelijk is de club als geheel verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de teams. Daarom wordt er onderling veel overlegd en worden er afspraken gemaakt om elkaar te ondersteunen. Zo merkt Edu Nandlal, trainer van de eerste van zaterdag, dat de dwarslaesie die hij heeft, hem beperkt in zijn optreden als trainer. Daarom doet hij een beroep op de leiders en trainers en vraagt hen om hulp. De leiders en trainers spreken af dat ze ouders van hun eigen teams zullen aanspreken om te vragen of ze willen helpen en of ze ouders van het eerste kennen die ze kunnen betrekken bij het voetbal.

V.V. Hoograven wil graag vlak en laagdrempelig zijn. Ahmed vertelt: *"We werken overzichtelijk, hebben geen sluier, je kan zien wat er gedaan wordt."* Iedereen die vrijwilliger wil worden, kan bij de voetbalclub terecht en heeft daarmee ook inspraak in de club. Die inspraak wordt door overleg geregeld. Het overleg vindt plaats onder het bestuur, onder de leiders en trainers en tijdens de ouderraad. Daarnaast is er ook het zogeheten 'pedagogisch klimaat'. Ahmed legt uit wat de verschillende groepen bespreken:

"Het bestuur zorgt voor de algemene taken. Leiders en trainers bespreken vooral de teams, problemen hiermee of ideeën ervoor. De ouderraad is in algemene zin betrokken. Het pedagogisch klimaat is ook voor ouders en gaat over opvoeden. Het pedagogisch klimaat wordt steeds verzorgd door een professioneel iemand die daar veel vanaf weet en gaat bijvoorbeeld over hoe je om moet gaan met kinderen, wedstrijden en scheidsrechters, opvoeden en problemen hiermee."

Hoewel op internet te vinden is dat alle bijeenkomsten één keer per maand plaatsvinden, vindt overleg eerder plaats via laterale wegen dan tijdens de officiële maandelijkse overlegmomenten. Deze maandelijkse structuur wordt in de praktijk niet uitgevoerd. Wel wordt er aandacht besteed aan zaken die niet worden genoemd in documenten, zoals het verbeteren van de trainerscapaciteiten, bijvoorbeeld tijdens een cursus Positief Coachen⁴¹.

5.2.3 Stichting Move

Marlon, projectcoördinator bij Stichting Move, gaf me een impressie van een normale werkdag:

"Om negen uur kom ik het kantoor binnen, dan kletsen we even bij, geven elkaar een update over het leven naast Move, een soort briefing. Daarna begin ik met mijn mailtjes te checken, telefoontjes plegen, soms heb je afspraken buiten de deur. Mailtjes gaan voornamelijk over projecten of worden verstuurd binnen Move zelf. Voor onderling contact is email wel het belangrijkste. 's Ochtends worden ook de noodtelefoontjes gepleegd die niet

⁴⁰ De campagne 'voetbalouders staan achter hun kind' is een initiatief van de KNVB. Zie ook: <http://www.knvb.nl/nieuws/5879/campagne-voetbalouders-van-start> Bezoekt: 4-6-2011.

⁴¹ Stichting Positief Coachen geeft cursussen aan leiders en trainers en andere geïnteresseerden over hoe op een positieve manier je team toch iets te leren, zodat de sfeer op de sportclub prettig(er) wordt en blijft. Zie ook <http://www.positiefcoachen.nl/> bezocht 8-6-2011.

kunnen wachten. Daarna lunchen we, meestal doen we dat samen. Dat gebeurt dan spontaan, we spreken het nooit af, maar uiteindelijk zitten we toch allemaal tegelijk aan de lunch. In dat half uurtje kletsen we met z'n allen, er heerst altijd wel een goede sfeer. 's Middags worden de langere telefoontjes gepleegd. We houden elkaar ook continu op de hoogte van grotere dingen. Rond vijf uur gaat iedereen weer naar huis. Soms is dat iets eerder, soms later. Ik denk dat deze dingen wel bij de 'cultuur van Move' horen."
(Marlon, projectcoördinator)

Uit dit citaat is op te maken dat de sfeer bij Stichting Move vrij informeel is. Er werken voornamelijk studenten en hierdoor is Stichting Move een jonge en creatieve organisatie. Aangezien ze buiten het beleid om werken, krijgen ze snel dingen gedaan. *"We hebben een zogenaamde 'hands-on' mentaliteit, ik denk dat we daarom veel dingen kunnen bereiken. Als je er hart voor hebt kom je er wel. We kijken ook met een open blik, we hebben niet die tunnelvisie. Daardoor zien we ook kansen en daar spelen we op in,"* vertelt Hanneke, programmadirecteur.

Ewout, projectcoördinator, geeft aan dat het *"op kantoor heel studentikoos is, het is alsof je allemaal een paper aan het schrijven bent en iedereen een stukje doet, verschillende onderdelen en dan geven we daar ook feedback op."* Hij beschrijft de sfeer als *"erg amicaal. Het contact met collega's is dus heel goed, we denken aan elkaars verjaardagen en dat soort dingen het zijn een soort collega-vrienden."* Ook professionaliteit wordt door hem onderstreept: *"We horen ook vaak dat we zo professioneel overkomen. Dat is dus wat anderen zien, er wordt dan ook serieus gewerkt."*

Professionalisering is voor de medewerkers van stichting Move belangrijk. *"We hebben onszelf ook ontwikkeld,"* vervolgt Hanneke *"dat merk je ook wel in hoe we de organisatie runnen. We moeten wat formeler te werk gaan, we houden functioneringsgesprekken, bestuursvergaderingen waarbij ze ons kunnen controleren en denken na over de lonen. Eerst gaven we iedereen hetzelfde loon maar nu doen we dat anders."* Deze professionalisering is ook nodig, Stichting Move maakt nu nog gebruik van starterleningen, die maar een aantal jaar (verschillend per lening) financiële steun bieden. Deze leningen worden binnen afzienbare teruggetrokken en dan moet Stichting Move geheel op eigen benen kunnen staan, waarbij professionalisering geboden is.

De medewerkers van Move en het bestuur overleggen over de toekomst van de stichting. Enerzijds is er eens in de maand vergadering tussen de medewerkers, deze gaat over praktische zaken. Anderzijds is er eens in de zes weken bestuursvergadering, deze gaat over de continuïteit en groei van de stichting. Soms worden er extra brainstormsessies of trainingen georganiseerd, of een dagje op de hei doorgebracht.

"Een tijdje terug zijn we ook een dagje 'op de hei' geweest. Bij de ouders van iemand van Move thuis hebben we de hele dag gebrainstormd over dingen als: wie zijn we, waar gaan we heen, wat doen we, meerjarenplannen, hoe willen we groeien, hoe willen we dat aanpakken en activiteiten, ook elkaar leren kennen en opdrachten uitvoeren. Kortom: zorgen dat je één team wordt door creatief bezig te zijn." (Jasmijn, projectcoördinator)

Omdat Stichting Move vanuit projecten werkt, heb ik ook een project gevolgd in Hoograven. Het idee voor dit project is geopperd door Move. Zij hebben studentenroeivereniging Triton benaderd om een project te doen en Triton was hier meteen enthousiast over. Het project werd vanuit Triton opgepakt door de 'Externe' commissie. Zij komen elke week samen voor een vergadering en overleggen dan ook de voortgang van het project, voornamelijk de praktische zaken en of gemaakte afspraken al zijn nagekomen. Bij deze vergaderingen dienen alle zes leden van de commissie aanwezig te zijn, maar dit is af en toe lastig. Frauke, de leidster van de commissie, vertelde me het volgende over het project:

"Je schetst een goed beeld van je vereniging en je draagt je steentje bij. We wilden daarom ook het liefst een project in Hoograven doen, omdat we toch onderdeel zijn van de wijk en het project ook bedoeld is om mensen samen te brengen. Daarnaast is het ook leuk om niet met zomaar iets bezig te zijn maar ook te laten zien dat je van goede wil bent. Het gaat ook wel om de media aandacht en dat is positief voor ons."

Het project zelf bestond uit het maken van een graffiti kunstwerk op houten platen van ongeveer één vierkantenmeter met de kinderen van groep 7 van de Ariënschool, waarbij een graffiti artist hielp. Daarna konden de kinderen twee keer gaan roeien bij Triton. Nu hangen de platen van het graffiti kunstwerk op aan een hek om het braakliggende terrein aan 't Goylaan, tegenover het winkelcentrum 'het hart van Hoograven.' De platen spellen samen tekst "De Jeugd♥Hoograven", verwijzend naar het gevoel dat de kinderen die deze platen maakten, hebben bij hun wijk en de naam van het winkelcentrum aan de andere kant van de weg.

5.3 Informele relaties en samenwerking (of: Kleedkamers)

Het is van belang om te kijken naar informele relaties en samenwerking om de omgang van medewerkers van de organisaties onderling en tussen organisaties te belichten. Vanuit de coulissen, verplaatsen we ons naar de kleedkamers van het theater. Hier worden de formele regels losgelaten en wordt er gezocht naar een vertrouwensband tussen mensen. Dit geeft bepaalde omgangsnormen weer en hoe er gedacht wordt over omgaan met 'de Andere organisatie'.⁴²

5.3.1 Portes

De belangrijkste samenwerkingspartner van Portes, of opdrachtgever, zoals het ook gezien kan worden, is de Gemeente Utrecht. Voornamelijk het gedeelte van het gemeentelijk beleid dat valt onder de Wet Maatschappelijke Ondersteuning is van belang. Hierdoor heeft Portes het meest te maken met de Dienst Maatschappelijke Ondersteuning. De relatie met de gemeente verloopt voor

⁴² In deze paragraaf wordt de sfeer van de kleedkamer gebruikt om een weergave te maken van informele relaties en samenwerking. Het is echter een oppervlakte beeld van hetgeen zich daadwerkelijk in de kleedkamer af zou spelen. Dit is voornamelijk veroorzaakt door het feit dat binnen dit onderzoek geen ruimte was om hier diep op in te gaan en de plicht om als antropoloog (in spé) je informanten te beschermen.

sommige medewerkers van Portes niet altijd even soepel. Het beleid rondom sport dat aangeeft dat welzijnswerkers en verenigingen moeten samenwerken, is hiervan een voorbeeld. Verenigingen hebben vaak geen geld voor het geven van gratis trainingen, bovendien hebben vrijwilligers van verenigingen overdag vaak een betaalde baan. Hierdoor wordt het plannen van activiteiten samen met de doelgroep plannen bemoeilijkt. De doelgroep wil over het algemeen overdag sporten. Daarom wordt er ook gesproken over een slechte aansluiting tussen de wensen van de doelgroep en het beleid van bovenaf; beleidsmakers staan te ver af van de realiteit in de wijken. *“Daarom is het ook belangrijk dat DMO sport goed in de gaten heeft hoe je dingen tot stand kan laten komen en hoe zij dat ook kunnen ondersteunen,”* legt Jos uit. Hiermee wil ze aangeven dat er verbeteringen gemaakt kunnen worden in de samenwerking tussen gemeente en Portes. Bovendien wordt door Tamara opgemerkt dat gemeentelijk beleid door de top van Portes niet goed vertaald wordt in beleid van de wijkwelzijnsorganisatie, omdat er te weinig geluisterd wordt naar feedback van *street-level professionals*. Dit geeft aan dat samenwerking met gemeente en met de beleidsmakers binnen Portes bij *street-level professionals* wel eens frustraties oproept, vanwege de discrepantie tussen beleid en werkelijkheid.

Bij Portes wordt er daarnaast met verschillende organisaties samengewerkt. Voor Jos is de GG&GD de belangrijkste samenwerkingspartner. De GG&GD werkt op een heel gestructureerde manier en wil van te voren draaiboeken zien van de activiteiten die er georganiseerd worden. Hoewel het nadenken over activiteiten en het vastleggen van afspraken het verloop van de activiteit in goede banen kan leiden, heeft Jos nog nooit meegemaakt dat alles precies liep zoals gepland. Daarom is de tijd die het maken van een draaiboek vereist vaak beter te besteden. Dit verschil in aanpak staat de samenwerking niet in de weg, maar kan wel leiden tot remmingen.

Als beweegmakelaar heeft Jos bovendien vaker contact met sportverenigingen, Altrecht (GGZ), Aveant (zorgaanbieder), fysiotherapeuten en artsen. Overleg tussen haar en deze organisaties gaat over de praktische uitvoer van plannen om activiteiten samen te doen. Door de wijk in te gaan en mensen en organisaties op die manier te benaderen, worden er ook contacten gelegd voor samenwerking. Zo komen bijvoorbeeld activiteiten bij de Hoogravense Korfbal Club tot stand door de inzet van een vrijwilligster van HKC.

Jan, ouderenwerker, vertelt me dat het kennen van de juiste mensen belangrijker is dan het kennen van een organisatie. *“Het landschap is wel ontzettend groot en breed en ingewikkeld en bergachtig en dat maakt het ook interessant.”* Samenwerking, zowel tussen collega's als met andere organisaties, is bij activiteiten voor Portes ook een manier om de activiteit vorm en inhoud te kunnen geven en mensen te betrekken.

5.3.2 V.V. Hoograven

“Na zes jaar, kunnen we constateren dat het meer dan goed gaat met de club. [...] Als dan op zaterdag het veld bezet werd voor de wedstrijden die er gespeeld moesten worden, was er geen plaats meer voor anderen om zich warm te lopen of vriendschappelijke potjes te spelen,” vertelt Rinda Den Besten, wethouder Sport van de gemeente Utrecht, tijdens haar toespraak bij de opening van het trapveldje bij de voetbalclub. Vanuit haar verleden als roeister bij Orca, kent zij de ontwikkeling van het Liesbosspark en V.V. Hoograven. Uit haar toespraak blijkt dan ook de

informele relatie die zij als roeier bij Orca heeft opgebouwd met deze plek in de wijk en V.V. Hoograven.

V.V. Hoograven houdt contact met basisscholen en andere organisaties waar de jeugd van de vereniging komt, zodat er steeds aansluiting kan worden gevonden. *“Zo kunnen we ook weten wat er gebeurt met de jongeren buiten de club en eventuele problemen eerder signaleren,”* laat Marlies me weten. Ahmed vult daarop aan door te wijzen op het belang van samenwerken: *“Je wil niet concurreren maar elkaar juist aanvullen. Door communicatie over en weer tussen organisaties en betrokkenheid van de ouders te hebben, kan er een bepaalde controle opgezet worden.”* Bovendien bestaat er een informeel samenwerkingsverband binnen het Liesbospark, waarvan de contacten zijn gelegd om een feest te organiseren. *“Hierdoor hebben we een voetbalteam van Orca, lenen we soms de kleedlokalen van HKC en we organiseren nog steeds het Liesbosfeest,”* vertelt Abdenasser.

Samenwerking met wijkwelzijnsorganisatie Portes is voor de voetbalclub ook van belang. Abdenasser geeft aan: *“Vooral met Portes hebben we een goede samenwerking.”* Zo wordt er bijvoorbeeld voor het meidenvoetbal samengewerkt met Portes. De meiden kwamen bij speeltuin de Kameleon van Portes dat tegenover V.V. Hoograven ligt, maar soms verveelden ze zich. Door contacten die zijn ontstaan omdat medewerkers van Portes en vrijwilligers van V.V. Hoograven elkaar in de wijk tegen kwamen, werd er voor de meiden een gratis voetbaltraining opgezet op de dinsdagmiddag. Daarmee hoopt de club weer een meidenteam te kunnen beginnen.

5.3.3 Stichting Move

“Samenwerken is ook wat ons onderscheidt,” meent Jasmijn. Stichting Move kan haar projecten alleen maar uitvoeren in samenwerking met andere organisaties. Daarvoor heeft de stichting een aantal partijen nodig. *“Als projectcoördinator doe je ook de acquisitie,”* vertelt Jasmijn me. *“Je benadert alle verschillende partijen, maakt ze enthousiast.”* Daarnaast is netwerken een belangrijke mogelijkheid voor Move om aan contacten te komen. Omdat de projecten starten vanuit studentensportverenigingen, wordt er belang gehecht aan de contacten met hen. Met een glimlach zegt Jasmijn *“de borrels van studentensportverenigingen aan het begin van het jaar, zijn daar bijvoorbeeld geschikt voor.”* Daarnaast behoren basisscholen en woningcorporaties tot hun vaste samenwerkingspartners. Binnen die verschillende organisaties kennen zij een aantal mensen die zij kunnen bereiken, waarmee al contacten zijn gelegd. *“We werken met korte lijntjes en die proberen we ook warm te houden,”* aldus Ewout. Met woningbouwcorporaties wordt samengewerkt omdat zij vaak het project financieel trekken. Het belang van samenwerken is ook zodat er dingen niet dubbel gedaan worden. Jasmijn legt dit uit: *“Je wilt voorkomen dat een school door bijvoorbeeld de GGD, door ons en door nog meer organisaties benaderd wordt. Dan kun je beter de handen in elkaar slaan en overkoepelend te werk gaan.”* Samenwerking is voor stichting Move dan ook van fundamenteel belang. Zonder samenwerking, geen projecten.

Omdat samenwerking bij stichting Move een essentieel onderdeel is van hun werkmethode, is het lastig aan te geven welke samenwerking informeel is. Een concreet voorbeeld van onduidelijke verhoudingen in de samenwerking, is de samenwerking tussen V.V. Hoograven en Stichting Move, die ontstaan kan zijn door samenwerking binnen het Liesbospark, toen het eerste

project door Orca werd opgezet. Het kan echter ook zo zijn dat de relatie tot stand is gekomen doordat een medewerker van de woningcorporatie die Orca heeft benaderd voor het eerste project ook vrijwilliger is bij voetbalvereniging Hoograven. Bovendien is Paul Verweel, voorzitter van de voetbalclub, ook ambassadeur van de stichting én doen studenten van de Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie waar Paul directeur is, onderzoek bij Stichting Move. Vaak zijn de oorspronkelijke relaties niet gemakkelijk te achterhalen. Er wordt meer belang gehecht aan het feit dat deze relaties er zijn en aan het warm houden van deze relaties.

6. *Making sense of the goal:*

Maatschappelijke participatie⁴³

In het hoofdstuk vorige hoofdstuk is beschreven lezen hoe de formele regels geleefd worden. In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar hoe de formele regels beleefd worden. Er wordt dieper ingegaan op de ideeën over maatschappelijke participatie die de groep *street-level professionals* van de verschillende organisaties erop na houden. Weick (1995) behandelt betekenisgeving als een belangrijk element in de antropologische benadering van organisaties. Daarom kijken we in dit hoofdstuk naar de betekenisgeving aan maatschappelijke participatie door de drie organisaties. Betekenisgeving laat iets zien van de wijze waarop identiteit gevormd wordt. Daarnaast zal het duidelijk worden dat betekenisgeving een sociaal gevormd en voortdurend proces is, waarbij ook aanwijzingen zoals beleid een rol spelen.

Het is voor het begrip van maatschappelijke participatie en de betekenis ervan voor de medewerkers, van belang te kijken naar de organisatie *from within*, waarbij de *emic* begrippen en hetgeen daaraan ten grondslag ligt, naar boven komen. Voor Portes zal blijken dat het beleid van Vernieuwend Welzijn zijn oorsprong vindt in het idee van een *civil society*. Bij V.V. Hoograven wordt er veel waarde gehecht aan medezeggenschap, dat wordt beschreven in democratisch burgerschap en daarnaast besteden zij veel aandacht aan sociaal kapitaal. Voor Stichting Move is het sociale cohesie en maatschappelijk verantwoord ondernemen voor (sportende) studenten, waar de nadruk op ligt.

Op deze manier komen allerlei aspecten van maatschappelijke participatie in dit hoofdstuk aan bod. Uiteindelijk moet dit hoofdstuk bijdragen aan een besef dat de organisatie meer is dan de structuur en dat naast cultuur ook betekenisgeving een rol speelt in de dynamiek van hetgeen ten tonele wordt gebracht.

6.1 *Betekenisgeving aan het doel maatschappelijke participatie*

Het bekijken van de doelstelling zoals die worden geformuleerd door de *street-level professionals* en hun meningen hierover, geeft aan op welke manier er betekenis wordt gegeven aan hun werk en aan de beleidsdoelstellingen, zoals die in het hoofdstuk 'formele organisatie' aan bod zijn gekomen.

⁴³ De titel van dit hoofdstuk verwijst naar het boek *Making Sense of the Organization* van Karl E. Weick.

6.1.1 Portes

Het voornaamste doel van Portes is om samen met de bewoners van de wijken waarin ze werkzaam is positieve veranderingen te weeg brengen. Via sociaalwerkers wil ze buurtbewoners aanzetten tot actie, waarbij de laatste jaren extra aandacht is gekomen voor het beweegaspect van wijkwelzijnswerk. *“Ik moet mensen die niet bewegen aan het bewegen krijgen en ik moet mensen die niet participeren aan het participeren krijgen,”* laat Jos, beweegmakelaar, me weten. Dit geeft aan dat het werk dat beweegmakelaars doen, niet erg verschilt van hetgeen een sociaalmakelaar doet. Portes beoogt daarnaast het in contact brengen van mensen, waardoor mensen met elkaar activiteiten gaan ontplooiën. De vrouwenfitness is hier een goed voorbeeld van, want deze fitness wordt in principe gerund door de vrouwen uit de wijk en hier kunnen deze vrouwen met elkaar in contact komen.

“Bij de fitness zie je ook weer allemaal leuk die dwarsverbanden ontstaan. Een Marokkaanse vrouw die met een Turkse bevriend raakt, een Nederlandse vrouw die met een Marokkaanse vrouw leuke dingen gaat doen. En dan zie je dat op een hele natuurlijke, spontane manier die contacten ontstaan.” (Jos, beweegmakelaar)

Dat is zoals Jos het indertijd bedoeld had; dat de contacten niet gemaakt zijn, zoals in sommige andere projecten (bijvoorbeeld een koppelproject van hoog- en laag opgeleiden). Ze denkt dat het belangrijk is dat de contacten op een spontane manier ontstaan, dat is soms lastig. Het begint bij het activeren van mensen, zorgen dat ze naar buiten komen. Door het kennen van de wijk, zich erin te begeven en mensen aan te spreken, brengt Jos ideeën voor activiteiten aan de man of vrouw. Daarna kunnen deze door de buurtbewoners ontplooid worden, waarbij spontane contacten en sociale cohesie ontstaan.

“Als welzijnswerker kijk je gewoon naar de kansen en de mogelijkheden van de mensen. Dat is belangrijk en kijk die sociale cohesie die komt vanzelf wel hoor. Als iedereen buiten is dan kom je elkaar toch wel tegen.” (Jos, beweegmakelaar)

Dat is dan ook wat Portes wil bereiken; dat mensen elkaar tegenkomen en helpen. De laatste jaren is de nadruk verschoven van samen met de bewoners van de wijken activiteiten opzetten, naar de bewoners het zelf laten doen. Dit wordt door Portes ‘Vernieuwend welzijn’ genoemd en is gebaseerd op het idee van een *civil society*. *“De civil society is komen overwaaien uit Amerika...”* grapt Tamara, ouderenwerker. *“Nee, het is een idee dat de sterke buurtbewoners iets voor de zwakkeren gaan doen. Het is erop gericht dat mensen meer naar elkaar om gaan kijken.”* Voor de medewerkers van Portes is dit erg lastig omdat er te weinig wordt gecommuniceerd vanuit het management. Voornamelijk bij de buurthuizen waar veel ouderen komen is dit merkbaar, zo komen er bijvoorbeeld steeds minder ouderen naar dienstencentrum de Barkel. Enerzijds heeft dit te maken met de veranderingen in de maatschappij want mensen hebben meer te besteden.

Daarnaast wordt er veel bezuinigd op communicatie met de buurtbewoners, bijvoorbeeld door de afschaf van een activiteitengids. Hierdoor krijgen bewoners het idee dat er niets meer te doen is in het buurthuis. Er is ook minder te doen, maar het wordt niet duidelijk gemaakt aan de bewoners dat zij zelf activiteiten kunnen organiseren en dat dit ook van hun verwacht wordt. Het is door een afnemend aantal bezoekers voor medewerkers van Portes lastig buurtbewoners te activeren zoals het beleid dat voorschrijft. Er worden weinig activiteiten georganiseerd, waardoor er ook weinig activiteiten zijn om de mensen voor te activeren. De stap naar het zelf organiseren van activiteiten is voor de bewoners vaak te groot is. *"We proberen een weg te vinden in het Vernieuwend Welzijn,"* besluit Tamara.

Doordat beweeg- en sportactiviteiten gesubsidieerd worden door de gemeente, zijn dergelijke activiteiten wel nog onderdeel van het aanbod van Portes. Vooral voor jongeren worden veel sportactiviteiten georganiseerd. In Hoograven wordt dit onder andere gedaan door Mustafa, de beweegmakelaar jeugd. Deze activiteiten moeten hen voorbereiden op een bijdrage aan de *civil society*, wat past binnen het beleid van Vernieuwend Welzijn. De doelen van de sportactiviteiten voor de jongeren zijn hierdoor meervoudig. *"[We] willen de jongeren sociale vaardigheden bijbrengen. Daarnaast willen we ze ook leren sportief te zijn en dat de sport een spel is, dat je niet moet schelden of ruzie maken."*

Voor de oudere bewoners van de wijk worden wel nog sportactiviteiten georganiseerd. Het idee voor hen is dat beweging helpt om fit en actief te blijven, bovendien komen de ouderen hun huis uit en zijn ze onder de mensen. *"Er komen oudere vrouwen hier, vaak is hun man overleden. Zij komen hier, voelen zich thuis. Zo kunnen zij een netwerk vinden, hun eigen leven opbouwen,"* vertelt Tamara. Het doel hiervan is dat de ouderen langer zelfstandig kunnen blijven wonen.

De nadruk bij de activiteiten die georganiseerd worden door Portes zelf ligt op sport want *"sport verbreedert, het is gezond en brengt mensen naar elkaar toe,"* vertelt Mustafa.

6.1.2 V.V. Hoograven

Bij V.V. Hoograven heerst een 'wij-gevoel', omdat de club nastreeft er voor alle jongeren en volwassenen in de wijk Hoograven te zijn en zich daar met hart en ziel voor inzet. Vanuit de informele doelen die voortkomen uit een maatschappelijke betrokkenheid wordt er naar V.V. Hoograven gekeken in deze paragraaf. Hierbij is het van belang in gedachte te houden dat in de praktijk veel van de leden van V.V. Hoograven een Marokkaanse achtergrond hebben.

Het formele doel van V.V. Hoograven is een sportvereniging zijn, waarbij het verzorgen van trainingen en het spelen van wedstrijden hoort. Daarnaast streven de vrijwilligers van de vereniging ernaar de jongeren van de straat af te houden. *"We willen ervoor zorgen dat ze een plek hebben waar ze terecht kunnen en samen kunnen voetballen. Ook willen we de jongeren hie laten leren, we willen bijdragen aan hun opvoeding,"* laat Ahmed weten. Bovendien willen de vrijwilligers van Hoograven aan elkaar en aan buurtbewoners tonen hoe je door middel van sport jezelf verder kunt ontwikkelen. Bijvoorbeeld door te laten zien hoe je een betere positie in de

maatschappij kunt krijgen of door een netwerk op te bouwen. *“We proberen mensen die vastgelopen zijn zich thuis te laten voelen. Mensen in de wijk komen [bij V.V. Hoograven] bij elkaar en sommigen willen vrijwilliger worden. Wij zorgen daarnaast ervoor dat ze startkwalificaties krijgen voor de arbeidsmarkt. Dat zie ik niet zo veel clubs doen,”* vertelt Marlies me. *“De ouders [van leden] komen op zaterdag bij elkaar, praten over van allerlei zaken en waardoor voor sommigen de poorten open gaan,”* vertelt Abdenasser. Hiermee wordt aangegeven dat de sociale contacten die worden opgedaan bij de club, kunnen leiden tot participatie in de samenleving bijvoorbeeld door (vrijwilligers)werk of het volgen van een opleiding.

Het bereiken van deze doelen uit zich onder andere in de open mentaliteit van de club, iedereen is welkom, de aanwezigheid (presentie) van de vrijwilligers en een thuisgevoel. Marlies ziet dat door dit thuisgevoel van de leden er sociale cohesie ontstaat. *“De organisatie bestaat uit sociale cohesie, ondersteund in eigenheid. Het gevoel dat je er mag zijn,”* legt ze uit. Daarom vindt Ahmed dat iedere wijk een eigen vereniging hoort te hebben, want *“[d]at is goed voor de binding in de wijk. De kinderen sporten of willen dat en de ouders raken erbij betrokken, dan komen mensen samen [...]”* Doordat er meer betrokkenheid ontstaat bij de wijk en bij de club, heeft dit uiteindelijk ook positieve gevolgen voor de wijk als geheel.

Naast sociale cohesie is ook het aanleren van in Nederland gebruikelijke medezeggenschap van belang. Hierdoor kunnen leden zich ook in de maatschappij redden en waar nodig terugvallen op het netwerk dat ze bij de club hebben opgedaan. Marlies verwoordt deze medezeggenschap in het idee van democratisch burgerschap. *“[Dat] betekent dat je jezelf lid voelt van de maatschappij en daar ook de rechten en plichten van kent. Dat je kan deelnemen aan alle niveaus van de maatschappij. Het gaat ook om het creëren van een gevoel dat je een bijdrage te kunnen leveren,”* legt Marlies me uit. Bij V.V. Hoograven komt dit tot uitdrukking in de ouderraad. Daarnaast zijn de vrijwilligers op zoek naar een manier om de jeugdleden van hun vereniging hier ook bij te betrekken, in een orgaan met eenzelfde functie als de ouderraad, dat ze ‘jeugdraad’ noemen. Door het invoeren van een jeugdraad willen zij de jongeren bijbrengen op welke manier ze zelf hun leven kunnen inrichten aan de hand van medezeggenschap.

Het is de bedoeling van de vrijwilligers van V.V. Hoograven dat voor de leden het lid zijn van de vereniging een stapje richting maatschappelijke participatie is. Leden en vrijwilligers werken er samen aan, zich te kunnen redden in de Nederlandse samenleving, bovendien willen ze zich verder ontwikkelen. Om deze doelstellingen te verwezenlijken roeien ze met de riemen die hebben; er wordt meer belang gehecht aan het streven naar een doel dan het behalen ervan. Het idee van de vrijwilligers is dat maatschappelijke participatie alleen plaats kan vinden in de vorm van een proces, waarbij voetbal het proces in werking zet en draaiende houdt.

6.1.3 Stichting Move

De doelen van Move werden me als volgt uitgelegd door projectcoördinator Jasmijn. Ten eerste is Stichting Move een initiatief om studenten maatschappelijk te laten ondernemen. Ten tweede worden studenten en kinderen met elkaar in contact gebracht. *“Dat is ook wel nodig,”* legt Jasmijn uit, *“in Utrecht is bijvoorbeeld zestig procent van de inwoners onder de dertig jaar, maar de*

meeste studenten kennen de kinderen in hun wijken niet eens.” Ten derde is Move er ook voor wijkverbetering, want *“kleine dingen kunnen echt verandering brengen.”* Als laatste wordt sport gezien als een manier om mensen samen te brengen, bovendien is het erg gezond.

Stichting Move wil de studentensportverenigingen via hun projecten laten zien dat het leuk is om dingen te ondernemen. Bovendien laten ze zien wat de projecten van Stichting Move doen voor een wijk en haar bewoners. Voor de studentensportverenigingen is meedoen aan een project van Stichting Move voornamelijk een manier om maatschappelijk te ondernemen, hiermee kunnen ze bijdragen aan de leefbaarheid in de wijk. Bovendien trekt een project vaak positieve publiciteit, waar de studentensportvereniging dan ook haar naam kan laten horen.

Voor Stichting Move zelf is sociale cohesie een belangrijk thema in hun projecten. Onder sociale cohesie verstaan zij het faciliteren van sociale contacten. Volgens Ewout is sociale cohesie *“samenhang tussen verschillende groepen mensen. Verschillend qua leeftijd, sociale achtergrond, opleidingsniveau, cultuurachtergrond of sekse.”* Bovendien is het de bedoeling dat de contacten die worden opgedaan tijdens het project ook daarna nog aanwezig zijn; studentenverenigingen raken meer betrokken bij de wijk. Dat kan ook op een manier die iets meer op afstand is, dan een project. Bijvoorbeeld: de leden van de studentenvereniging fietsen om als het laat is, zodat er niet door de wijk gefietst hoeft te worden. *“Dat is die sociale betrokkenheid en dat zorgt ook voor wederzijds respect,”* legt Ewout uit.

Natuurlijk zijn de projecten van Stichting Move ook voor de kinderen erg leuk, want zij hebben ook inbreng in het project. *“Dat geeft ze echt een goed gevoel. Dan kijken ze heel trots als het idee dat zij hebben bedacht ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd, dat is echt heel goed voor zo’n kind,”* geeft Ewout aan. Voor Stichting Move is het een signaal geven van ‘actie wordt beloond’. *“We willen het cynisme doorbreken.”* Daarnaast geven de projecten ook de welwillendheid van de betrokken partijen en mensen weer.

Ook bij Stichting Move speelt sport een belangrijk rol in haar projecten. *“Zoals altijd al is gezegd ‘Sport verbreedert’,”* vertelt Marlon. Bovendien zorgt het sporten voor een verbreding van de horizon op het gebied van verschillende sporten voor de kinderen. Daarnaast is het ook nog eens gezond voor ze. De samenwerking tussen studenten en jongeren is bij sporten ook laagdrempelig. *“Daarom zien wij sport als essentieel middel om de sociale contacten tussen studenten en jongeren te versterken,”* legt Hanneke uit. Uiteindelijk streeft Stichting Move na, dat alle betrokken partijen trots kunnen zijn op de projecten die ze uitvoeren.

“Het idee is dat alle betrokken partijen ervaring opdoen met samenwerken en het samen iets bereiken. Daarnaast is het de bedoeling dat de eigen inbreng ervoor zorgt dat de betrokken partijen trots zijn op het eigen project, want ze hebben dat zelf immers klaargespeeld. Het is dus ook goed voor de eigen ontwikkeling van alle betrokken partijen.”
(Hanneke, programmadirecteur)

In feite wordt door de medewerkers van Stichting Move een verhaal gepresenteerd waarbij zij samen met alle partijen proberen bij te dragen aan het vergroten van de leefbaarheid in de wijk.

De projecten die Stichting Move opzet in samenwerking met de woningcorporaties en studentensportverenigingen trachten de wijken mooier te maken. De kinderen krijgen meer zelfvertrouwen omdat zij actief in de vormgeving en uitvoer van het project betrokken worden. Verder wordt ook het zelforganiserend vermogen van de kinderen en van de studenten aangesterkt. Op deze manier kunnen de projecten bijdragen aan sociale cohesie. Daarnaast kunnen ervaringen die studenten en kinderen opdoen bij de organisatie en uitvoer van de projecten ook in de toekomst aangewend worden. Het is voor Stichting Move als jonge organisatie een uitdaging om hun doelen te formuleren, vorm te geven en overeen te stemmen, zoals hierboven wordt

geschetst.

7. Conclusie

In deze scriptie is ingegaan op de vraag naar diversiteit en samenhang in de formele organisatie, de organisatiecultuur en de betekenisgeving binnen en tussen organisaties die de maatschappelijke participatie door middel van sport willen bevorderen. Er is voor gekozen om te focussen op drie organisaties in de Utrechtse wijk Hoograven.

Bij het beantwoorden van deze vraag heb ik gebruik gemaakt van organisatiestructurele concepten, ben ik ingegaan op symboliek en het organisatietheater en heb ik de betekenis die wordt toegekend aan maatschappelijke participatie onderzocht. De theorie van Weick (1995) heeft me geïnspireerd te zoeken naar het proces van organisatiecultuur. Wanneer cultuur wordt gezien als een proces, zo geeft Weick aan, wordt de betekenisgeving ook belangrijker. De organisatieantropologische invalshoek die hierbij hoort, heeft inzicht gegeven in de *tacit meanings* die er binnen deze organisaties te vinden zijn.

In het context gedeelte van deze scriptie hebben we kunnen lezen dat Hoograven een voorbeeld is van een krachtwijk. Door middel van de BOS-impuls wordt er vanuit de overheid gepoogd de maatschappelijke participatie van inwoners van krachtwijken middels sport te vergroten. In de wijk Hoograven liepen de projecten rondom deze beleidsinterventie van 2005 tot en met 2008. Vanaf 2008 worden de projecten overgelaten aan organisaties, die soms vanuit de overheid nog financiële steun krijgen.

Om de vraag betreffende diversiteit en samenhang te concretiseren zijn drie toonaangevende organisaties, te weten Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move behandeld. Hierbij is aan bod gekomen op welke wijze deze organisaties die in de wijk Hoograven actief zijn om de maatschappelijke participatie te bevorderen middels sport, hun doelstelling vormgeven, zowel op papier als in praktijk.

In het hoofdstuk over de formele organisatie hebben we kunnen zien dat de drie organisaties erg verschillend zijn. Aan de hand van het model van Mintzberg (1979) kunnen we organisatiestructuren benoemen. Portes is een grote organisatie en past binnen het model van Mintzberg het best bij een professionele bureaucratie en een organisatie met divisies. V.V. Hoograven en Stichting Move zijn beide kleinere organisaties en bestaan bovendien nog niet zo lang als Portes. V.V. Hoograven heeft hierdoor een simpele structuur volgens het model van Mintzberg. Stichting Move werkt vanuit projecten en heeft hierdoor een adhocistische structuur binnen het model van Mintzberg.

Door de verschillen in grootte en leeftijd zijn er verschillende wijzen van aanpak, die in de doelstellingen verankerd liggen. Portes richt zich op de hele wijk en wil dat alle inwoners mee kunnen komen in de maatschappij. V.V. Hoograven richt zich op voetbal en het steun verlenen aan

mensen die moeite hebben mee te komen in Nederland. Stichting Move richt haar projecten vooral op jongeren en studenten, zodat er meer contacten ontstaan tussen deze twee groepen mensen. Door de aanpak van Stichting Move, kan er worden gesproken van een netwerkstructuur, zoals Bolman & Deal (2008) een projectmatige aanpak beschrijven. De doelstellingen zijn alle op geheel verschillende wijzen geformuleerd, Portes spreekt van Vernieuwend Welzijn, V.V. Hoograven van medezeggenschap en Stichting Move van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en leefbaarheid.

Ook in de bespreking van samenwerkingsverbanden die Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move onderling aangaan, kwamen diverse interpretaties naar voren. Bij Portes werd er op een meer categorische manier gedocumenteerd over samenwerking met sportverenigingen en andere organisaties, verenigingen worden bijvoorbeeld niet bij naam genoemd. V.V. Hoograven benoemt Portes duidelijk als samenwerkingspartner. Voor Stichting Move is samenwerking onderdeel van hun wijze van aanpak, waarbij zowel Portes als V.V. Hoograven genoemd worden.

In hoofdstuk vijf is gekeken naar de organisatiecultuur middels het idee van een organisatietheater, zoals gepresenteerd in Siebers e.a. (2002). Ten eerste is in dit hoofdstuk gekeken naar de werkomgeving en werksfeer die we bij de drie organisaties kunnen vinden. De bespreking hiervan geeft weer hoe het podium van de verschillende organisaties eruit ziet. Hierbij gaf het *symbolic frame* van Bolman & Deal (2008) inzicht in de organisaties door middel van mythen, waarden, helden, verhalen, rituelen, ceremonieën en humor. Portes werkt vooral vanuit buurthuizen, waarvan we de twee belangrijkste hebben bekeken: fitness Ravelijn, waar de waarde van het samen zijn naar boven kwam en dienstencentrum de Barkel, waar het ritueel van koffiedrinken werd genoemd. Bij V.V. Hoograven hing er een open sfeer en was de kantine van belang. Daarnaast is ook de ontstaansmythe aan bod gekomen en werden enkele vrijwilligers als helden genoemd. Voor Stichting Move zijn de verhalen van hun projecten erg belangrijk en opgetekend in een speciaal boek. Bovendien wordt het maatschappelijke gedeelte van een project op ceremoniële wijze afgesloten.

Vervolgens is er gekeken naar informele houdingen en overleg, de zaken tussen de coulissen, in het model van het organisatietheater. Hieruit bleek dat er niet altijd overeenkomsten waren te vinden met de formele organisatie zoals deze beschreven is in hoofdstuk vier. Bij Portes was de discrepantie tussen beleid en werkelijkheid soms reden voor commentaar. Bij V.V. Hoograven bleken overleg en afspraken niet altijd te verlopen zoals gepland stond. Voor Stichting Move werd duidelijk dat overleg veelal plaatsvindt via email, maar ook dat er vergaderingen plaatsvinden en af en toe een training of een heidag georganiseerd wordt.

Tot slot werden in dit hoofdstuk de informele relaties en samenwerking behandeld door te kijken naar de kleedkamers, waarin ruimte is voor roddels en het uiten van frustraties. Informele relaties bij Portes blijken een ankerpunt voor het organiseren van activiteiten, terwijl de formele samenwerking met de gemeente door discrepantie tussen beleid en werkelijkheid tot frustratie kan leiden. V.V. Hoograven werkt wel samen met andere partijen, maar doet dit meer in het belang van een goede afstemming, dan om actief samen te werken. Het blijkt dat er binnen het Liesbosspark wel regelmatig samen wordt gewerkt, maar dat dit niet is opgenomen in de formele samenwerking. Bij Stichting Move zijn de projecten gebaseerd op samenwerkingsverbanden en

zonder deze samenwerking met externe partijen kunnen er geen projecten worden opgezet volgens de methode van aanpak die de stichting erop nahoudt. Ook voor Stichting Move zijn externe relaties af en toe aangegaan om af te stemmen. Bovendien wordt voor het opzetten van projecten met korte lijntjes gewerkt, waardoor de aard van samenwerking informeel blijft. Samenwerking tussen de drie organisaties komt slechts af en toe tot stand. Daarnaast bleek dat Stichting Move en V.V. Hoograven via meerdere relaties op informele wijze met elkaar verbonden zijn.

Voor een concluderende bespreking van organisatiecultuur kunnen we de theorie van Martin (2002) als analysemodel gebruiken. Martin (2002:152) geeft aan dat subculturele kenmerken alleen tot uiting komen in het fragmentatie- en differentiatieperspectief. In dit onderzoek is voornamelijk gekeken naar *street-level professionals* als subculturele groep. Daarom wordt uiteengezet in welke mate er van een fragmentatieperspectief dan wel een differentiatieperspectief kan worden gesproken. Hierbij moet worden opgemerkt dat geen enkele organisatie slechts één perspectief heeft, alle drie de perspectieven (ook het integratieperspectief) zijn continu aanwezig. De mate waarin deze perspectieven tot uiting komen kan verschillen van moment tot moment en heeft onder andere te maken met de grootte en leeftijd van de organisatie.

Binnen de organisatie Portes wordt er voornamelijk zelfstandig gewerkt, in activiteiten die langer of korter lopen. Hierdoor vinden er veelal korte ontmoetingen plaats wanneer dit nodig geacht wordt. Dit wijst op een overheersend differentiatieperspectief, waarbij consensus op bepaalde momenten over een bepaald onderwerp bestaat.

Bij voetbalvereniging Hoograven kunnen we het fragmentatieperspectief ontdekken. Dit komt tot uiting in de wijze waarop overleg plaatsvindt. Binnen V.V. Hoograven worden aan bepaalde onderwerpen meerdere betekenissen toegekend, waardoor er willekeurige verbindingen kunnen ontstaan. Dit wordt onder andere veroorzaakt door culturele verschillen tussen privé en de voetbalvereniging of Nederland in zijn geheel. Concreet uit dit zich bijvoorbeeld in het maken van afspraken, waarmee iedereen instemt, die vervolgens niet altijd nageleefd worden.

Stichting Move is de jongste organisatie van deze drie en mede door het relatief kleine aantal medewerkers van de organisatie, is het differentiatieperspectief bij hen het meest aanwezig. Er bestaat consensus over de doelen van de organisatie, maar er wordt nog erg gezocht naar een goede weg om hun projecten te realiseren. Dit wordt door iedereen anders verwoord en opgepakt. Door het behouden van een goede communicatie wordt ervoor gezorgd dat de organisatie een samenhangend geheel blijft.

Het laatste empirische hoofdstuk gaat over een deel van de doelstellingen van de drie organisaties, namelijk de maatschappelijke participatie en hoe deze doelstelling geïnterpreteerd wordt door *street-level professionals*. De bespreking van de interpretatie van de formele doelstelling maatschappelijke participatie geven weer wat deze doelstellingen nu daadwerkelijk betekenen voor de organisatie. Beschreven is op welke wijze *street-level professionals* in hun eigen werk de doelstelling maatschappelijke participatie beleven. De inzet die zij tonen voor het bereiken van het doel is ook een vorm van maatschappelijke participatie. Hierdoor is maatschappelijke participatie zowel doel als middel voor de *street-level professionals*; door de toewijding die ze hebben voor het doel zijn zij ook maatschappelijk bezig.

Voor Portes is een belangrijk doel om mensen te laten participeren en ze hiertoe aan te zetten. Bij Portes hebben we kunnen zien dat het idee van een *civil society* wordt geuit in het beleid van Vernieuwend Welzijn. Hierin wordt actieve participatie van de bewoners van de buurt verwacht, waardoor er een netwerk wordt opgebouwd en sociale vaardigheden bijgebracht worden. Bewegen speelt hierbij een cruciale rol vanwege de subsidies die hiervoor vrijgegeven worden. Hieruit bleek ook dat de gemeente Utrecht in belangrijke mate bepaald wat het beleid van Portes gaat worden. Door veranderingen in de politiek, verandert het welzijnswerk ook. Tevens werd er door de *street-level professionals* aangegeven dat het beleid, van zowel gemeente als de mensen hogerop in de organisatie, niet altijd haalbaar is. Bij Portes wordt veel waarde gehecht aan de spontaniteit van contacten; het idee dat wanneer men elkaar tegenkomt er min of meer vanzelf dwarsverbanden ontstaan. Medewerkers gaan daarom ook de wijken in om activiteiten met de buurtbewoners op te kunnen zetten en op deze manier willen ze de maatschappelijke participatie bevorderen.

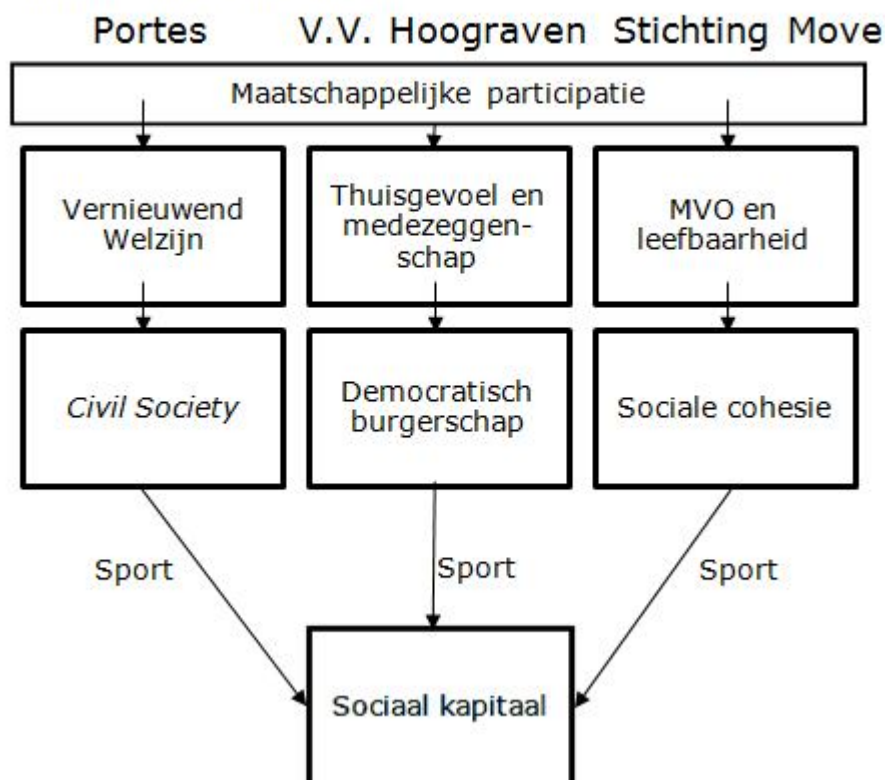
De leden en vrijwilligers bij V.V. Hoograven hechten waarde aan het 'wij-gevoel' en thuisgevoel dat zij creëren en waardoor sociale cohesie tot uiting kan komen. Sociale cohesie wordt bereikt door *bonding* en *bridging*. Naar aanleiding van Putnam (2000) kunnen we concluderen dat de club het *bonding* gedeelte is; de contacten die men via de club opdoet, zijn voor sommigen een brug naar verdere participatie in de maatschappij en betaald werk (*bridging*). Daarnaast werkt het bestuur van V.V. Hoograven aan het bijbrengen van het idee van medezeggenschap aan haar leden en vrijwilligers. Hiervoor brengen zij het idee van democratisch burgerschap, zoals beschreven door Portelli & Solomon (2002) in praktijk, waar de leden en de vrijwilligers iets van kunnen opsteken. Het doel hiervan is deze mensen vaardigheden meegeven zodat ze zich kunnen redden in de Nederlandse maatschappij. Door het aanreiken van 'bruggen', het aansporen tot opleiding en hierbij hulp aanbieden, kunnen vrijwilligers toegang verkrijgen tot de arbeidsmarkt. Bourdieu (1989) geeft aan dat hiervoor een netwerk van relaties, waar men lid van kan worden nodig is. V.V. Hoograven wil een dergelijk netwerk zijn, maar tegelijkertijd wordt er gewezen op de tijdrovendheid hiervan. Daarom wordt er meer gericht op het in praktijk brengen van een idee van presentie. Daarnaast wordt er gefocust op de dingen die er gedaan kunnen worden met de beschikbare middelen.

Bij Stichting Move wordt er vooral gewerkt aan het doel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door studenten. Samen met kinderen en woningcorporaties voeren zij de projecten uit. Op deze manier wordt sociale cohesie nagestreefd en staan waarden als vertrouwen, respect en betrokkenheid centraal. Daarnaast wordt ook de leefbaarheid in de wijk vergroot. Voor de medewerkers is het trotse gevoel dat de studenten en kinderen hebben bij een geslaagd project ook een belangrijk doel. Het feit dat ze kunnen terugkijken op de organisatie van een project en daaraan actief hebben bijgedragen, geeft iedereen een positief idee over het eigen kunnen, waardoor de duurzaamheid van de projecten vergroot worden. Het idee is in feite het opstarten van een positieve spiraal, waarbij de ervaring van een project voor alle partijen contacten en inzichten oplevert, waarmee in de toekomst nog meer gedaan kan worden. Het presenteren van de doelstellingen op meervoudige wijze, geeft aan dat de professionalisering van Stichting Move in volle gang is. Er wordt naar een balans gezocht tussen het onderhouden van korte lijnen en het aantrekken van nieuwe samenwerkingspartners op professionele wijze.

Wanneer er gekeken wordt naar de wijze waarop het doel 'maatschappelijke participatie' door de drie organisaties, via de concepten *civil society*, democratisch burgerschap en sociale cohesie in de praktijk vertaald wordt, is er meer samenhang te vinden dan men op het eerste gezicht zou verwachten. De verschillende theoretisch overlappende en aanvullende invalshoeken geven aan dat de organisaties eigenlijk niet zo ver van elkaar staan.

In figuur 2 wordt de samenhang tussen de organisaties schematisch weergegeven. Het doel van maatschappelijke participatie wordt door Portes, V.V. Hoograven en Stichting Move vertaald naar een beleid van respectievelijk Vernieuwend Welzijn, medezeggenschap en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en leefbaarheid. De concepten die aan dit beleid ten grondslag liggen verwijzen naar het genereren van een netwerk door het verhogen van het sociaal kapitaal, dat op sportieve wijze wordt uitgevoerd. Al met al werken de *street-level professionals* van deze organisaties vanuit de volkswijsheid dat sport verbreedert. Sport is daarmee het sociaal kapitaal zoals Bourdieu (1986) dit beschrijft.

Figuur 2. Schematische weergave van het doel 'maatschappelijke participatie' op niveau van beleid, theorie en praktijk.



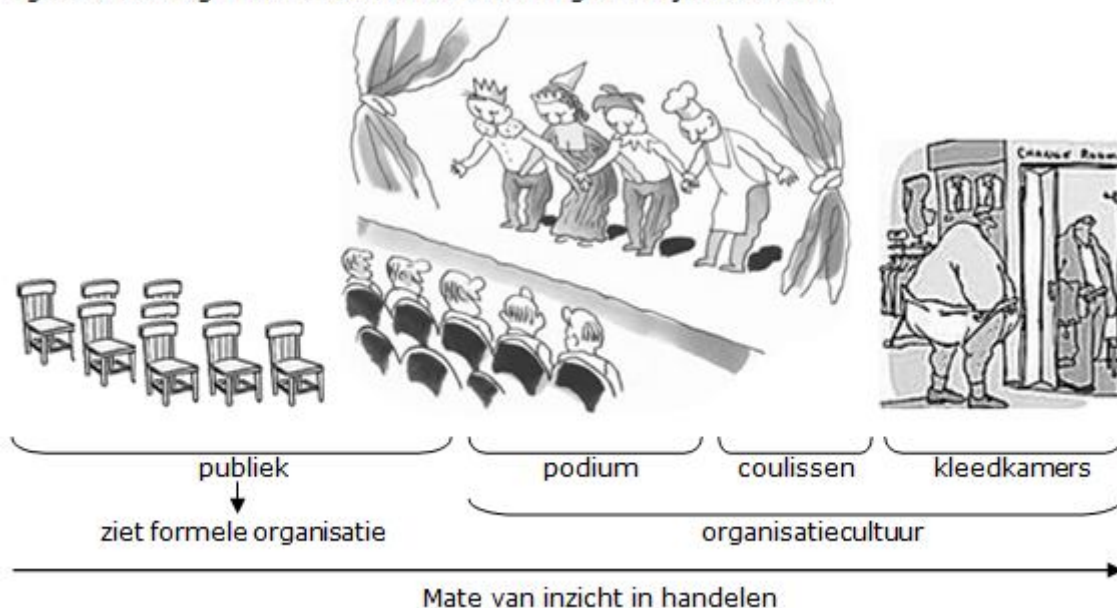
Naar aanleiding van deze bevindingen wil ik een drietal aanbevelingen doen. Ten eerste is het geboden om de mogelijkheden tot een heldere communicatie te benutten, zowel binnen de organisaties als tussen de organisaties onderling, als mede ook naar de doelgroep toe. Dit kan

gebeuren door een webpagina aan te maken, waar binnen een digitale ruimte plaats is voor het delen van inzichten, projecten en ervaringen. Ten tweede beveel ik een hechtere samenwerking tussen de organisaties aan. Het delen van kennis is cruciaal bij het laten slagen van de doelstelling 'maatschappelijke participatie', om zodoende niet een overvloed aan aandacht voor één bepaalde groep te hebben en het links laten liggen van een andere groep te voorkomen. Ten derde is het van belang dat het beleid aansluit op de wensen van de inwoners en dat hierover een klankbordgroep gevormd kan worden. Het is voor het behalen van de doelstelling van belang om aan te sluiten op de doelgroep. Voor een betere aansluiting van beleid en doelgroep moeten belangengroepen of *street-level professionals* eveneens meer lobbyen bij gemeenten. Tevens moeten de mogelijkheden bezien worden om een inspraakorgaan te ontwikkelen, waardoor ook binnen de organisaties een betere samenwerking en overeenstemming kan worden bereikt.

'Toegift'

Theoretisch heeft dit onderzoek tot het inzicht geleid dat de organisatieculturele benadering van het organisatietheater eigenlijk niet drie maar vier sferen kent. Theaters bestaan niet alleen uit podia, coulissen en kleedkamers, ook de zaal behoort tot een theater. De zaal van een theater biedt plaats aan het publiek en een theaterspel heeft het publiek nodig om betekenis te krijgen voor de wereld buiten het theater. In de literatuur wordt de benadering van het publiek slechts op passieve wijze genoemd. Door de rol van het publiek binnen het model van het organisatietheater te trekken, wordt ook de kijk op de organisatie vanuit hetgeen er te zien is van een afstand (ofwel vanuit de stoelen in het theater) duidelijk. In de theoretische onderbouwing hebben we kunnen lezen dat op het podium ontmoetingen met de klant plaatsvinden. Deze ontmoeting is echter niet eenzijdig, ook de klant (of het publiek) heeft een kijk op het spel. Om tot een ontmoeting te komen moeten de stoelen van het theater gevuld worden. Maar hoe wordt dit gedaan?

Figuur 3. Het organisatietheater naar aanleiding van mijn onderzoek



Zoals Siebers e.a. (2002) terecht opmerken vormen de verwachtingen van het publiek het succes of de afgang van een theaterstuk. Helaas wordt deze kanttekening niet verder uitgewerkt door hen. De verwachtingen van het publiek kunnen worden gestuurd, waarbij tevens voor het aantrekken van de doelgroep gezorgd kan worden. Dit kan gedaan worden door het maken van aankondigingen (via internet, op posters, flyers en dergelijke). Hierdoor kan het publiek als het ware een kleine documentanalyse doen om vervolgens te besluiten wel of niet naar de voorstelling te gaan. Binnen deze documenten is er gelegenheid om duidelijk te maken wat voor voorstelling het is, met andere woorden wat de formele organisatie, het beleid of script inhoudt. Hierbij moet er rekening gehouden worden met de behoeften van het gewenste publiek (de doelgroep). Door het analyseren van de beschikbare documenten voor het publiek, is er uiteindelijk ook meer inzicht in de andere sferen van het organisatietheater (podium, coulissen en kleedkamers). Deze documenten zijn namelijk een weergave van hetgeen de voorstelling wil overbrengen en bereiken, hierdoor kunnen improvisatie en anticipatie op onverwachte zaken sneller herkend worden. Het theaterstuk dat ten tonele wordt opgevoerd, kan immers anders dan het spel dat in het script staat beschreven.

Literatuur

Bailey, F.

1977 *Morality and Expediency. The Folklore of Academic Politics*. Oxford: Basil Blackwell.

Boessenkool, J. & Verweel, P.

2005 Organizational Culture: a concept's strengths and weaknesses. In: Marrewijk, Van & Verweel (eds.) *Exploring Organizations. The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands*. Amsterdam: SWP.

Bolman, L. G. & Deal, T. E.

2008 *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bourdieu, P.

1986 The Forms of Capital. In: Richarch, J. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport: Greenwood.

Bourdieu, P., Pels, D. & Hofstede, R.

1989 *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Amsterdam: Van Genneep.

Czarniawska-Joerges, B.

1997 *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press

Daft, R.L.

2001 *Organisatietheorie en -ontwerp*. Schoonhoven: Academic Service.

Elling, A. & Claringbould, I.

2004 In- en uitsluitingsmechanismen in de sport: wie kan, mag en wil er (niet) bijhoren? in R. Kunnen (red.), *Sport in beweging: transformatie, betekenis en kwaliteit*, Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut 45-59.

Flyvbjerg, B.

1998 *Rationality and Power: Democracy in Partice*. Chicago: University of Chicago Press.

Hirsch, E. & Gellner, D. N. eds.

2001 *Inside organizations: anthropologists at work*. Oxford: Berg.

Howard, P. N. & Jones, S.

2004 *Society Online: the Internet in Context*. Thousand Oaks: Sage.

- Koot, W. C. J.
1995 *De complexiteit van het alledaagse: een antropologisch perspectief op organisaties*. Bussum: Coutinho.
- Kunnen, R. (red.)
2004 *Sport in beweging: transformatie, betekenis en kwaliteit*, Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S.
2009 *Management and organization: a critical text*. Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Marrewijk, Van, A.H. & Verweel P.
2005 Inleiding. In: Marrewijk, Van & Verweel (eds.) *Exploring Organizations. The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands*. Amsterdam: SWP.
- Marrewijk, Van, A.H. & Verweel P. (eds.)
2005 *Exploring Organizations. The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands*. Amsterdam: SWP.
- Martin, J.
2002 *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Meijs, J.
2007 *Krachtwijken op eigen kracht*. Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Mintzberg, H.
1979 *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Portelli, J.P. & Solomon, R.P.
2002 *The Erosion of Democracy in Education*. Calgary, AB: Detselling Enterprises Ltd.
- Putnam, R.
2000 *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Richard, J.
1986 *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport: Greenwood.
- Schermer, K.
2008 *Interculturele samenwerking en communicatie*. Wolters-Noordhoff bv: Groningen / Houten.
- Scott, W. R.
1987 *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruijter, De A.
2002 *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Smircich, L.
1983 "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly* 28(3): 339-358.

Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)

2002 De oplossing van de civil society. Den Haag: SCP.

2008 Betrekkelijke betrokkenheid. Den Haag: SCP.

2010 Maakt de buurt verschil? De relatie tussen etnische samenstelling van de buurt, interetnisch contact en wederzijdse beeldvorming. Den Haag: SCP.

Taylor, I. & Kelly, J.

2006 Professionals, discretion and public sector reform in the UK: re-visiting Lipsky. *International Journal of Public Sector Management* 19(7):629-642.

Veenhoven, R.

2000 Leefbaarheid: betekenissen en meetmethoden. Studie in opdracht van het ministerie van WVZ.

Vermeulen, J. & Slobbe, Van de, M.

2005 Why Management Studies Need the Organizational Ethnographer. In: Marrewijk, Van, A.H. & Verweel, P. (eds.) *Exploring Organizations. The Development of Organization Anthropology in the Netherlands*. Utrecht: SWP

Verschelling-Hartog, M. (MOVISIE)

2009 Verkenning maatschappelijke participatie – Activering.

Verweel, P

2007 *Respect in en door sport*. Amsterdam: SWP.

Verweel, P & Wolterbeek, M (eds.)

2011 *Alledaagse kracht van de sport*. Amsterdam: SWP.

Weick, K. E.

1995 *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage publications.

Weick, K. E.

2001 *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Wiley

1988 "The Micro-Macro Problem in Social Theory." *Sociological Theory* (6):254-61.

Yanow, D.

1995 Writing Organizational Tales: Four Authors and Their Story about Culture. Introduction. *Organization Science* 6(2):225-226.

Ybema, S.

2005 Smoking Pipes with Big Chiefs: an anthropologist doing management research. In: Marrewijk, Van, A.H. & Verweel, P. (eds.) *Exploring Organizations. The Development of Organizational Anthropology in the Netherlands*. Amsterdam: SWP.

Portes
V.V. Hoograven

Stichting Move

Bijlagen

Bijlage 1. Reflectie

In de aanloop naar het onderzoek doen is er al veel gebeurd waar ik als onderzoeker veel heb kunnen leren. Het toegang verkrijgen tot een organisatie om organisatieantropologisch onderzoek te kunnen verrichten bleek erg lastig. Uiteindelijk heb ik dan ook ervoor gekozen om organisaties van onderaf te benaderen. Geïnspireerd door onderzoek dat op de USBO verricht wordt, ben ik mijn onderzoek gaan toespitsen op de organisatie van sportactiviteiten. Tevens heb ik vastgehouden aan het idee om organisatiecultuur te onderzoeken.

Mijn onderzoek zou plaatsvinden in Nederland en dat dit lastig zou worden, had ik wel verwacht. Maar dat de mensen in Nederland zo ongeïnteresseerd en gereserveerd zijn, had ik niet van te voren gedacht. Het was voor mij, zeker in de eerste weken, erg lastig om contacten te leggen met mensen. Niemand vond mijn onderzoek interessant of vroeg zich af waarom ik op straat liep in Hoograven, terwijl het waaide en regende. Weemoedig dacht ik aan mijn vrienden, die op dat moment veldwerk waren aan het verrichten in verre streken en lekker mooi weer hadden en aangesproken werden door iedereen, zodra ze hun neus buiten de deur staken.

Het was een periode van ups en downs en veel leermomenten, van (te) hard werken tot even vergeten dat je aan je onderzoek bezig bent, omdat het allemaal zo fijn is om te doen. Uiteindelijk heb ik mijn draai wel kunnen vinden en, zoals vaak gezegd wordt, op het einde had ik pas het idee dat het onderzoek een beetje liep. Ondertussen had ik een paar mensen gevonden die me wel wilden helpen. Binnen drie organisaties heb ik een kijkje mogen nemen, wat verschillende inzichten met zich mee heeft gebracht. Zo heeft Portes me de mogelijkheid geboden om ervaring op te doen met onderzoek bij migrantenvrouwen en ouderen. Bij V.V. Hoograven heb ik kunnen ervaren welke moeilijkheden een (startende) voetbalvereniging ondergaat en wat het verschil in opvattingen over een vereniging kan betekenen. Tevens was 'vv' voor mij eigenlijk mijn thuisbasis in de wijk geworden. Het project van Stichting Move heeft me laten ervaren hoe het doen van onderzoek bij leeftijdsgenoten is. Enerzijds bracht dit een band met zich mee, omdat we in dezelfde leefwereld zitten. Anderzijds wordt de onderzoekssfeer hierdoor ondermijnd, waardoor mezelf er af en toe aan moest herinneren dat ik onderzoek aan het doen was.

De eerste twee weken heb ik me gericht op documentanalyse en hoopte ik op contacten die een *sponsor* mij zou kunnen leveren. De communicatie verliep echter niet helemaal soepel. Na een week werd ik al ongeduldig, mijn tijd vullen met het bezoeken van internetsites en het lezen van officiële documenten, was niet wat ik in gedachte had. Daarom nam ik zelf het initiatief om

contacten te gaan leggen. Uiteindelijk heb ik van de *sponsor* wel nog twee telefoonnummers gekregen van informanten die ik kon benaderen voor mijn onderzoek. Na deze moeizame opstartfase heb ik ontzettend veel rondgehangen in de wijk, bij de organisaties en veel sportactiviteiten bijgewoond. Hier was ik ongeveer dertig uur per week mee bezig. De rest van de tijd hield ik over voor het optekenen van de informatie die ik had ingewonnen. Soms maakte ik al aantekeningen op de onderzoekslocatie, maar meestal wachtte ik daarmee totdat ik in de bus of trein zat. Notities maken tijdens participerende observatie beperkte vaak de kwaliteit van de informatie die ik kreeg en kon optekenen, omdat informanten zich dan anders gingen gedragen. In de laatste twee à drie weken had ik genoeg vertrouwen opgebouwd met de medewerkers van de organisaties en kwam er meer informatie los. Voornamelijk door het houden van interviews heb ik mijn informatie verkregen, die ik kon toetsen aan de data die ik via participerende observatie kreeg.



De foto hierboven is genomen door een van de deelnemers aan de sportgroep voor ouderen. De vrouw helemaal links is een 83-jarige oud-atlete en zij organiseert deze groep, gesteund door Portes.

Voor een intensief onderzoek als een organisatieantropologische benadering van organisaties en organisatiecultuur in het bijzonder, is een langere periode van veldwerk vereist, waarbij werken binnen de organisatie wenselijk is. Daarnaast is ook het wonen in de wijk bij een onderzoeksopzet als het mijne van toegevoegde waarde. Wanneer je woont op locatie kun je makkelijker het ritme van alledag achter je laten en je in je onderzoek storten. Ook kan het wonen op locatie meer inzicht geven in de leefstijl van de doelgroep van de organisaties in een onderzoek als dit. Hierdoor zouden verschillen in cultuur en leefwereld van de doelgroep waarschijnlijk makkelijker te

begrijpen en te overbruggen zijn. Het niet wonen op locatie heeft voor mijn onderzoek uiteindelijk geen nadelige gevolgen gehad, maar wel voor mijn eigen rust.

In de loop van het veldwerk heb ik mijn hoofd- en deelvragen bij kunnen stellen aan de hand van de informatie die ik verkreeg. Het bleek dat sommige aspecten van de doelstellingen van de organisaties belangrijker waren dan andere. Het idee van maatschappelijke participatie heeft hierdoor vorm kunnen krijgen. Ik wilde echter wel aan de rode draad van organisatiecultuur vasthouden. Toch zou ik de volgende keer een andere opzet kiezen. Ik zou me richten op één organisatie en het onderwerp beperken tot één organisatiecultureel concept. Ik moet leren dat ik sommige dingen, hoe interessant ook, niet kan betrekken, omdat de tijd dit niet toelaat. Het was door het betrekken van meerdere organisaties lastig(er) om een mooi netwerk op te bouwen omdat de relaties die ik opbouwde met de medewerkers en vrijwilligers van de verschillende organisaties redelijk op de oppervlakte bleven. Het was moeilijk uit te leggen dat je méér wilde dan alleen praten en interviewen, maar ook de organisatie wilde beleven.

Het was ook lastig om foto's te maken tijdens mijn veldwerk. Veel informanten wilden dit liever niet, en het kostte veel tijd om het vertrouwen te winnen om wel foto's te maken. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om foto's niet te gebruiken voor mijn onderzoek. Dit geeft aan dat het opbouwen van een goede vertrouwensband, zowel met de medewerkers van de organisaties als de doelgroep, erg veel tijd kost. Het opbouwen van rapport was lastig en pas tegen het einde van de onderzoeksperiode kreeg ik 'de smaak te pakken.'

Het doen van antropologisch onderzoek is me goed bevallen, ondanks de moeilijkheden die ik onderweg ben tegengekomen. Van al de bovenstaande punten heb ik heel wat geleerd, over antropologisch onderzoek, over het reilen en zeilen binnen organisaties, maar ook over mezelf. Stuk voor stuk waren deze ervaringen waardevol voor mij en mijn vorming als antropologe.

Bijlage 2. Summary

The goal of this research was to investigate different organizations in the perspective of organizational culture to understand differences and similarities both within and between organizations, addressing their policy, practices and *sensemaking*. In this respect I have investigated three organizations which try to enhance social participation through sports in the district of Hoograven (Utrecht). The question I attempted to answer was 'in what way are diversity and coherence met within and between these three organizations'. These complementary perspectives are exerted to overcome binary contradictions as is pointed out by Bourdieu (1989).

Part I consisted of theory, context and methodology. In the theoretical part of this thesis I have discussed the origin of organizational anthropology as a discipline. Subsequently the three main topics of this research were introduced in the theoretical background. Firstly, I have focused on organizational structure because this is a key element of organizations in general. There are some main principles in presenting organizations in a formal way, such as the Mintzberg model (1979) and the approaches discussed by Bolman & Deal (2008), e.g. lateral or vertical consultation structures and focusing on groups or projects. Secondly, and most importantly, I have pointed out the main subjects in organizational culture. Culture was defined as '*the way we do things around here*'. Bolman & Deal (2008) have pointed out the *symbolic frame*, which consists of several approaches. The following was discussed here: myths, visions and values, heroes, (fairy) tales, rituals, ceremonies and metaphors, humor and play. In addition to the *symbolic frame*, the theory of organizational theatre was discussed in accordance to Siebers et al. (2002). This organizational theatre is build up of three parts: stage, wings and dressing room. The stage is the place where the formal and prescribed behavior is shown. The wings make way to less formal behavior and preparation. The dressing room is a place where people take off their stage masks, can chitchat and express frustrations. Also, the theory of perspectives (Martin 2002) was discussed. The integration perspective aimed at consensus at all times. The differentiation perspective stressed the differences between layers in an organization. The fragmentation perspective stood for conformity in particular issues and disagreement in other issues. We have closed the topic of organizational culture with an idea of *sensemaking* as was introduced by Weick (1995). Sensemaking in this respect is linked to a way of viewing the organization in its practical context and is related to behavior as well as thoughts. The organization can be seen as a coalition of interest groups or as a *generic self*, what points to the fact that the functions that an individual organization member fulfills are there before the individual is. The theoretical part was concluded with a discussion of social participation according to Dutch governmental policy and four main concepts related to this: civil society, democratic citizenship, social cohesion and social capital.

In the context chapter of this thesis I have mentioned the district of research: Hoograven (Utrecht, NL) and the particular problems of this district as a *krachtwijk* (area which needs special attention at the socioeconomic level). Moreover, the governmental policy concerning social participation is discussed with reference to the *BOS-impuls* (NES in English), which consist of

Neighborhood, Education, and Sport. This is a policy implemented in Hoograven, which operated from 2005 until 2008. In addition I have introduced three organizations concerned with the issue of social participation and sports: *Portes* (district welfare organization), *V.V. Hoograven* (football association), and *Stichting Move* (foundation). These were then further investigated with anthropological methods such as participant observation and qualitative interviews.

Part II was concerned with the empirical data of the research in reference to organizational structure, organizational culture and *sensemaking* of social participation as one of the organization's goals and took a closer look at the layer of street-level professionals in this perspective. In chapter four we viewed the structural differences between the organizations. *Portes* is a big organization and thus has significant structural differences compared to *V.V. Hoograven* as a football association and *Stichting Move*. The differences, as documented in the goals, were relatively small but nonetheless goals were formulated in a range of different ways. Social participation as a main goal of these organizations is further investigated in chapter six. Cooperation takes place at a structural level at *Stichting Move*. Cooperation between the investigated organizations takes place on a nonstructural basis.

In chapter five the organizational culture was investigated. Firstly, we took a look at the stage formed by the environment and atmosphere at work, by exploring this with the *symbolic frame*-concepts of Bolman & Deal (2008). Secondly, we zoomed in to the informal design and consultation as the wings of the organizations. In this paragraph we have seen the differences between policy on one hand and praxis on the other. To conclude this chapter we have taken a closer look to the dressing room, discussing the informal relationships and cooperation of the organizations with other organizations and in particular the cross-organizational cooperation between the three organizations in this research.

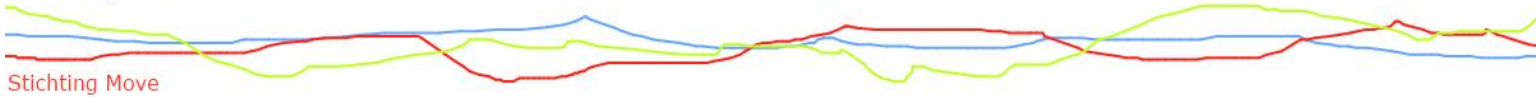
Chapter six holds an in-depth discussion of social participation and the way this is brought into practice within *Portes*, *V.V. Hoograven* and *Stichting Move*. We have seen that social cohesion is a main goal of all three organizations and how it is aimed at generating more social capital for the target group. Both civil society and democratic citizenship were valued respectively by *Portes* and *V.V. Hoograven*, while *Stichting Move* had a more general goal of committing students and children to do something good for their neighborhood, enhancing Corporate Social Responsibility and pride.

We have evaluated the similarities and differences in structural organization as a result of size and age. Organizational culture pointed out the differences between policy and praxis within organizations themselves and also made us aware of similarities among organizations. This was then further stressed by the discussion of *sensemaking* in the organizations concerning social participation. In the end the idea of organizational theatre was construed by a fourth dimension: the public / parlor.

As proven by this research, organizational culture and the concepts related to this are particularly useful for detecting tacit meanings and gaining a deeper understanding of an organization's values and praxis.

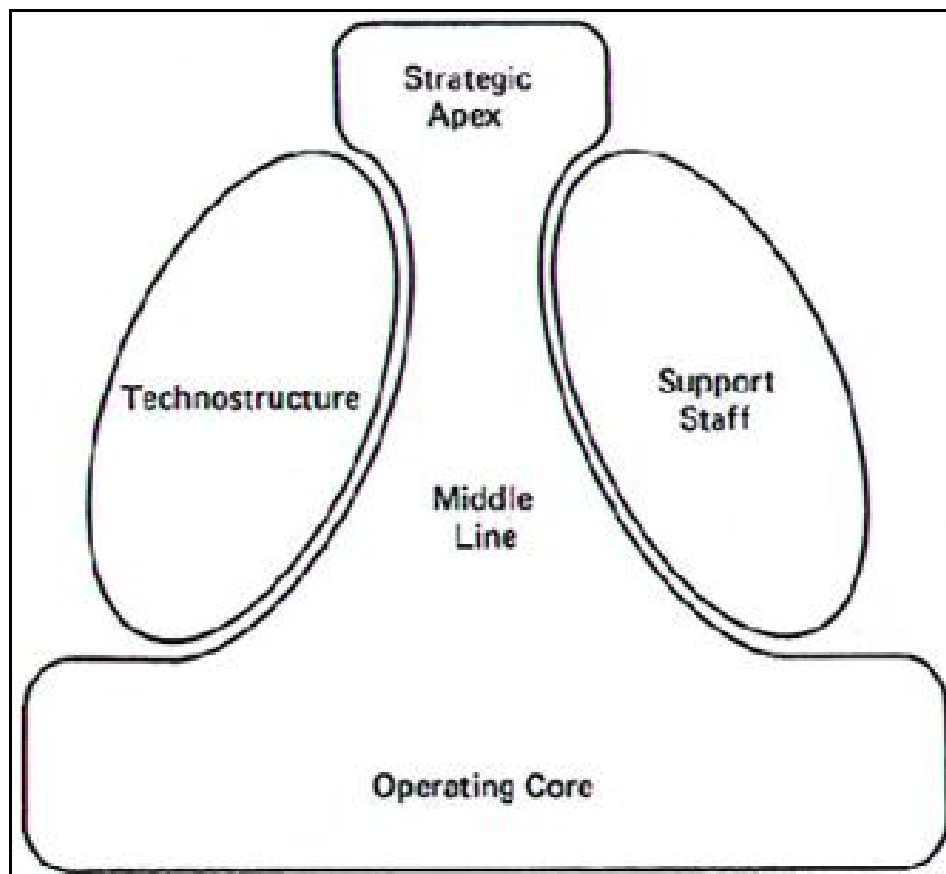
Portes
V.V. Hoograven

Stichting Move



Bijlage 3. Theorie

3.1 Mintzberg's model (1979, in Bolman & Deal 2008)



Dit is een schematische weergave van de verschillende elementen binnen een organisatie.

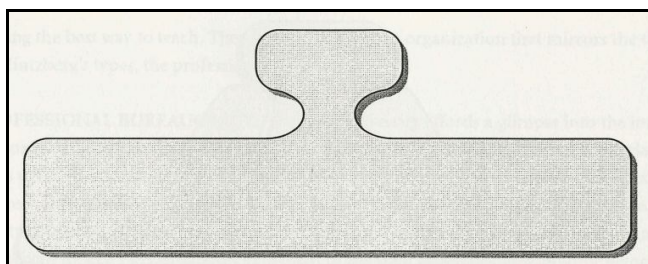
Mintzberg heeft hier beschreven:

- *Operating core:* dit zijn de 'gewone' werknemers
- *Middle line:* het management
- *Strategic apex:* de directeur(en)
- *Technostructure:* technische ondersteuning
- *Support staff:* andere ondersteuning (bv. schoonmaak)

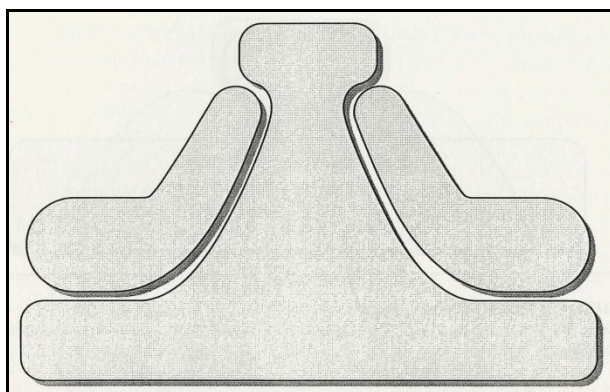
Al deze elementen kunnen bijdragen aan een organisatie, echter tussen organisaties zijn erg veel verschillen te vinden, in grootte, doel, etc. Dergelijke verschillen hebben invloed op de vorm van het Mintzberg model voor die organisatie.

Hieronder worden verschillende vormen van het model van Mintzberg weergegeven.

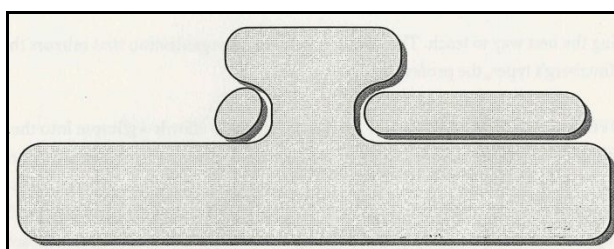
Figuur 3.1.1 Simpele structuur. Schematische weergave van een beginnende zaak of een kleine winkel.



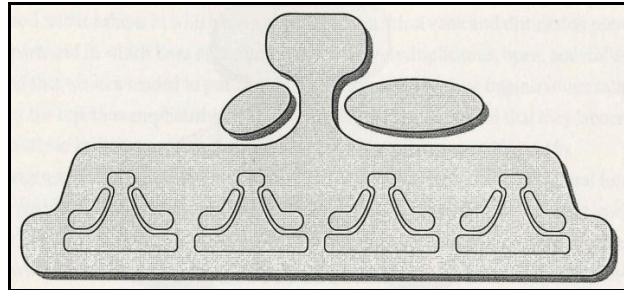
Figuur 3.1.2 Machine bureaucratie. Schematische weergave van bijvoorbeeld een traditionele luchtvaartmaatschappij.



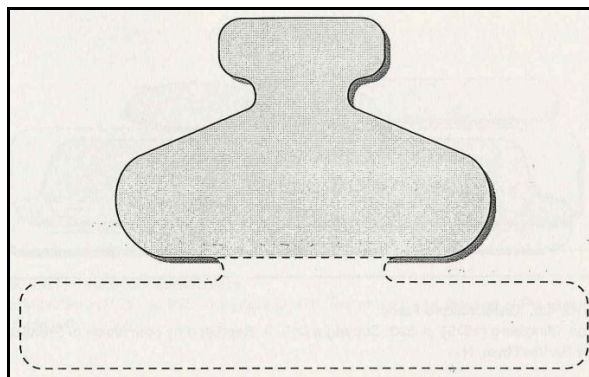
Figuur 3.1.3 Professionele bureaucratie. Schematische weergave van, bijvoorbeeld, een universiteit.



Figuur 3.1.4 Divisies. Schematische weergave van een groot bedrijf, maar ook van de overheid.



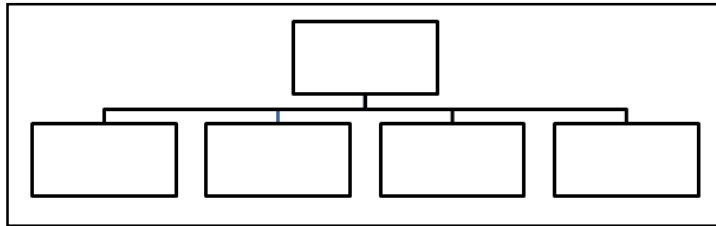
Figuur 3.1.5 Adhocratie. Schematische weergave van werk vanuit projecten en hoge mate van innovatie kent.



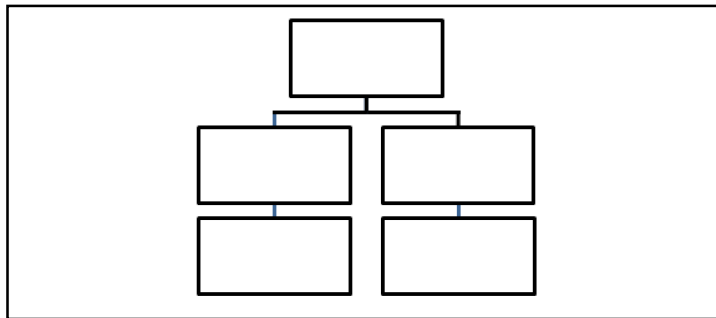
3.2 Bolman & Deal (2008) Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership.

Hieronder staan de schematische weergaven van de structuren van projecten, zoals beschreven in Bolman & Deal (2008).

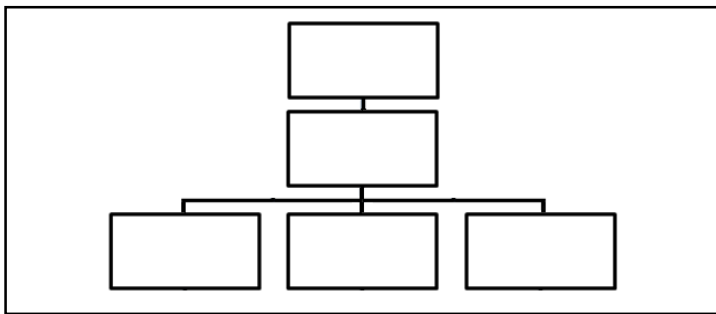
Figuur 3.2.1. Structuur met één baas.



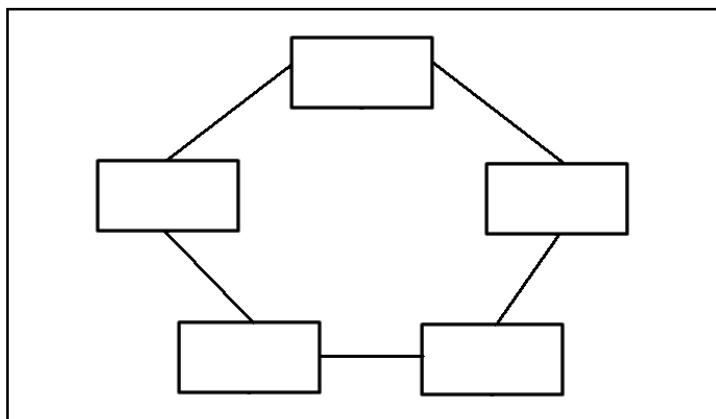
Figuur 3.2.2. Tweeledige autoriteit.



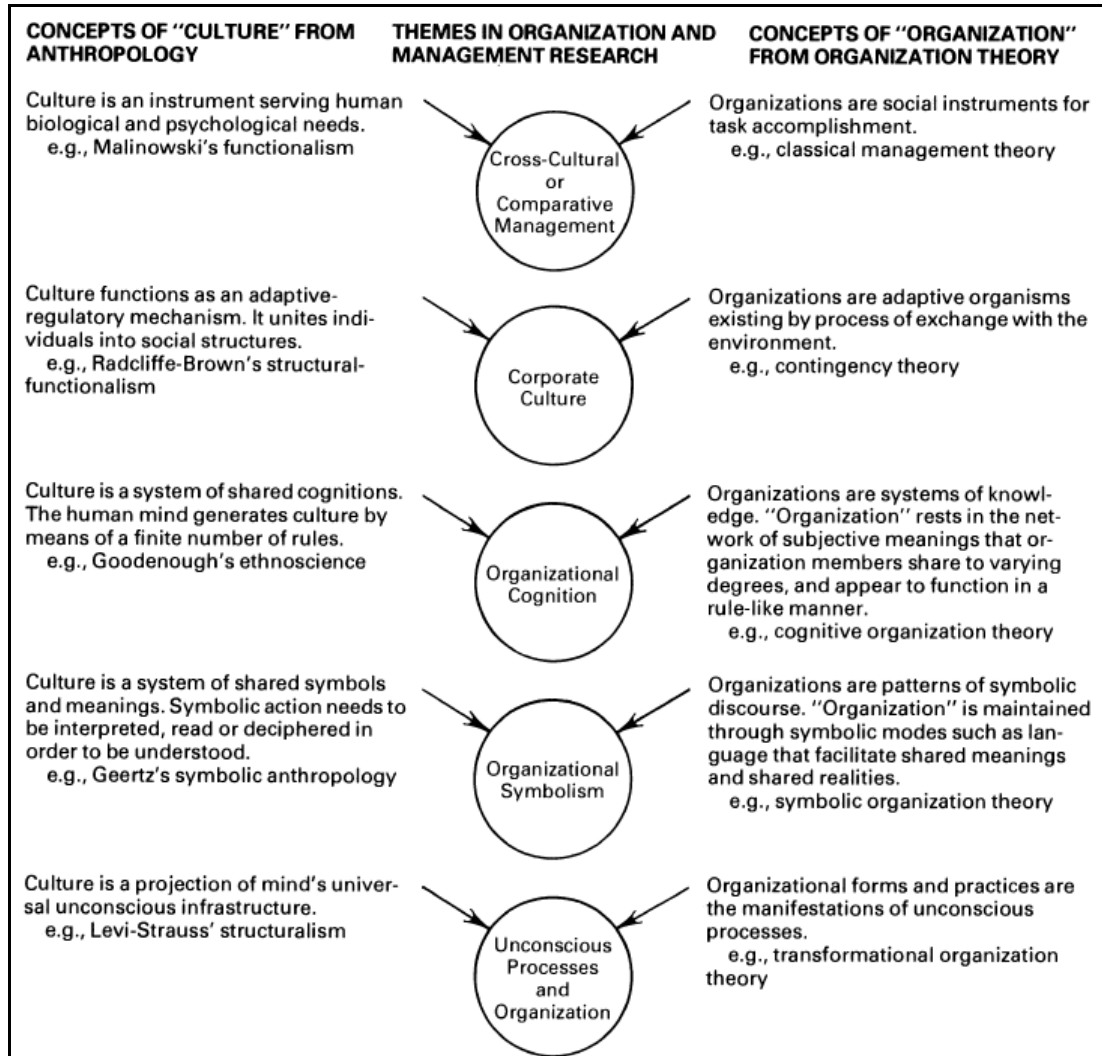
Figuur 3.2.3. Simpele hiërarchie.



Figuur 3.2.4. Network.



3.3 Smircich (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis



Dit schema is een weergave van de intersectie van het idee van cultuur in de antropologie en het idee van organisatie in de organisatiewetenschappen. Deze intersectie reikt thema's van onderzoek aan voor organisatieantropologie, in organisatie en management. Vanuit dit schema kan worden afgelezen dat mijn onderzoek zich situeert binnen de tweede synthese: *corporate culture*.

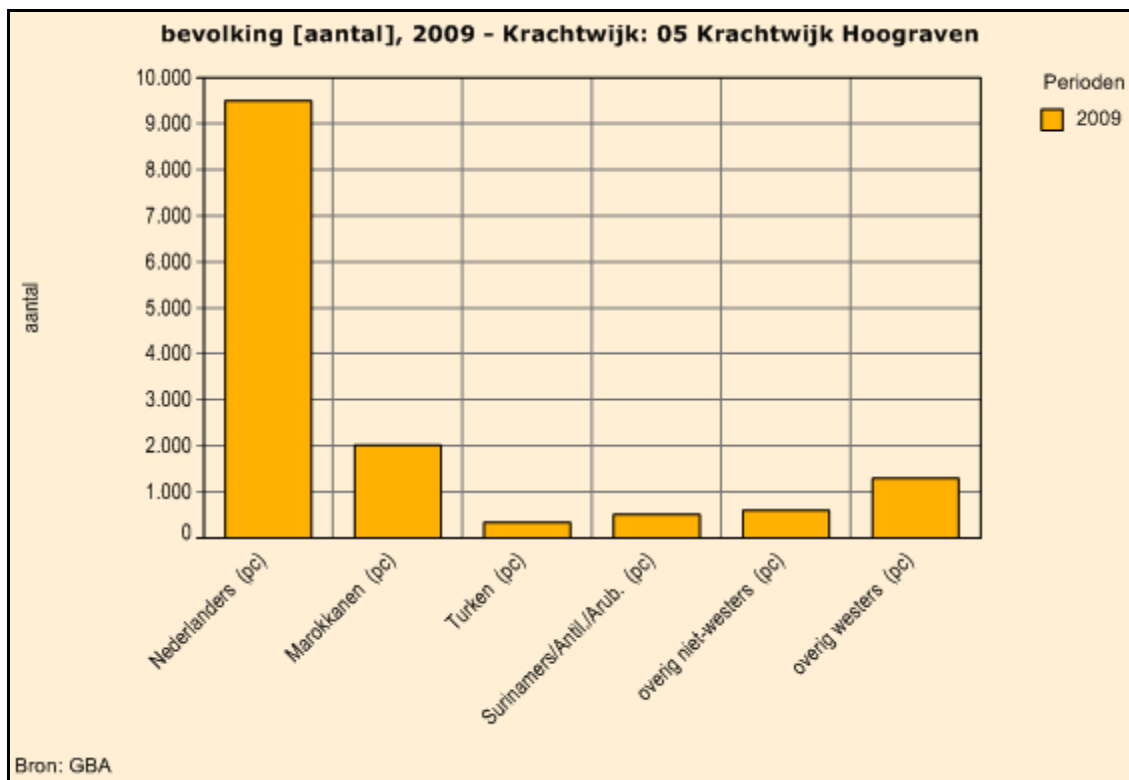
3.4 Martin (2002:95) Organizational Culture: Mapping the Terrain.

Complementarity of Three Theoretical Perspectives			
	Perspective		
	<i>Integration</i>	<i>Differentiation</i>	<i>Fragmentation</i>
Orientation to consensus	Organization-wide consensus	Subcultural consensus	Lack of consensus
Relation among manifestations	Consistency	Inconsistency	Not clearly consistent or inconsistent
Orientation to ambiguity	Exclude it	Channel it outside subcultures	Acknowledge it

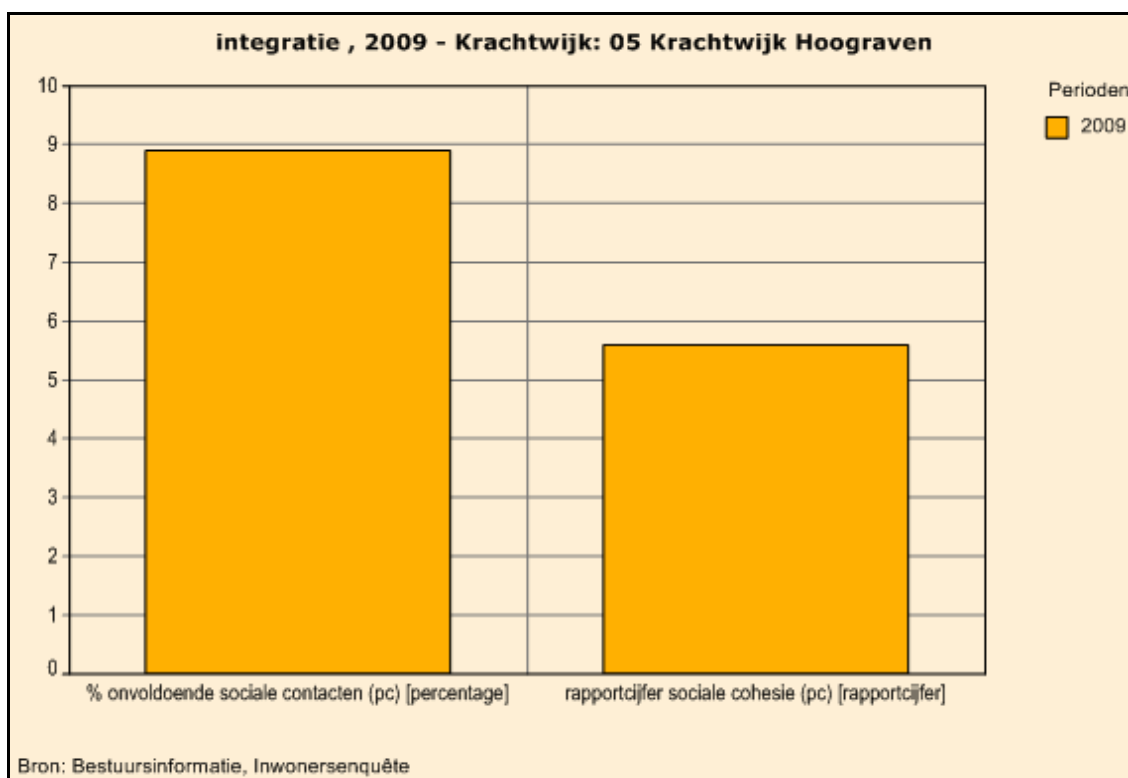
Tabel 3.1. Drie perspectieven van Martin en hun kenmerken, uiteengezet op consensus, relatie tussen gebeurtenissen en idee over ambiguïteit. Hieruit kunnen we aflezen dat het integratieperspectief niet openstaat voor subculturele verschijnselen.

Bijlage 4. Context en methodologie

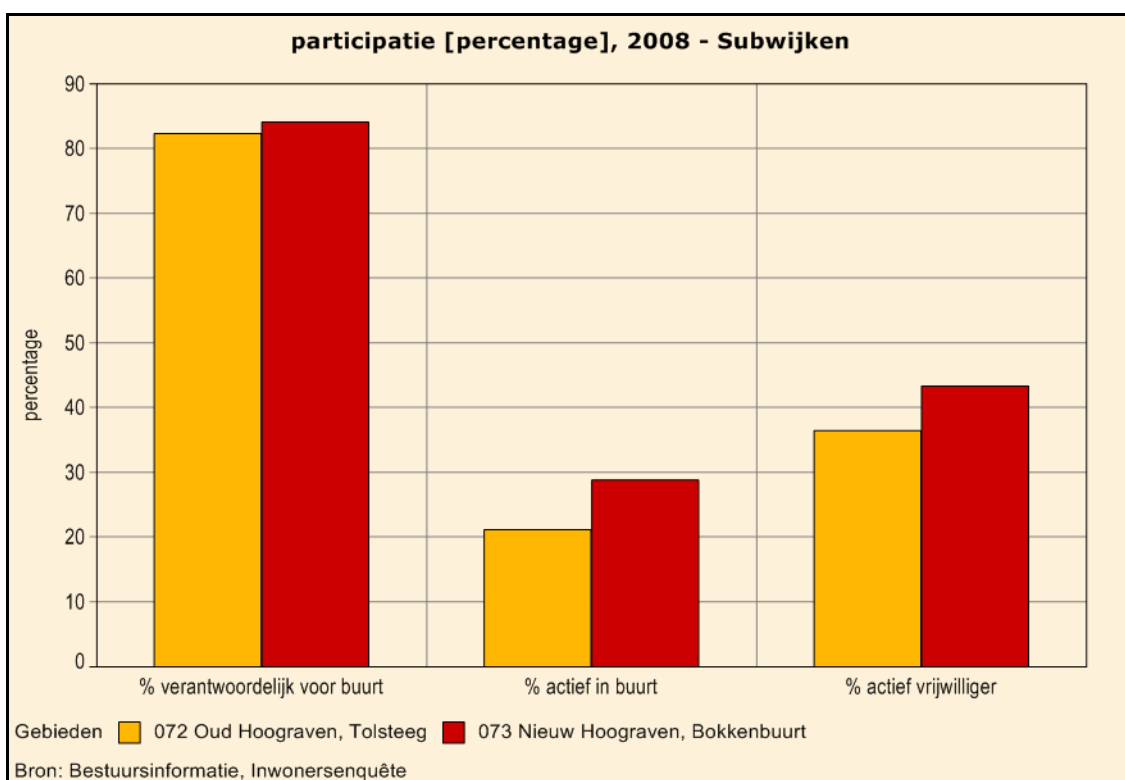
4.1 Statistieken Hoograven



Figuur 4.1.1. Deze tabel laat de verdeling naar herkomst van de inwoners van Hoograven zien. Zoals af te lezen is, wonen in Hoograven ongeveer 9500 Nederlanders, 2000 mensen van Marokkaanse afkomst, 250 mensen met een Turkse achtergrond, 500 mensen van Surinaamse of Antilliaanse afkomst. Daarnaast wonen er nog ongeveer 600 mensen met een niet-westerse achtergrond en 1150 met een westerse (niet-Nederlandse) achtergrond.



Figuur 4.1.2. Deze tabel geeft het percentage voor onvoldoende sociale contacten weer en laat zien dat het rapportcijfer voor sociale cohesie in de wijk Hoograven, gegeven door de bewoners, maar net voldoende is (5,6).



Figuur 4.1.3. Deze tabel laat de percentages zien voor inwoners van Hoograven, Tolsteeg en de Bokkenbuurt, die zich respectievelijk verantwoordelijk voelen voor de buurt, actief zijn in de buurt en/of actief zijn als vrijwilliger. Met actief zijn in de buurt worden zaken bedoeld als het schoonvegen van straten, het oppassen op buurkinderen, het bezoeken van (sport)activiteiten en dergelijke.

4.2 Lijst van organisaties en projecten⁴⁴

De Brede School - <http://www.bredeschoolutrecht.nl/hoograven>

In de wijk Hoograven bevinden zich vijf basisscholen. In Hoograven Zuid zijn dat de Ariënschool, de Da Costaschool en De Hoge Raven. In Hoograven Noord zijn dat de JW van de Meeneschool en de St. Jan de Doperschool. Samen met de kinderopvang Ludens in Hoograven Zuid en welzijnsorganisatie Portes vormen zij de Brede School. De Brede School in Hoograven is hiermee een samenwerkingsverband. Het doel van deze samenwerking is de kinderen van de scholen een breed en gevarieerd programma aan te bieden, op zowel cultureel als sportief niveau. Hierdoor kunnen de leerlingen tijdens of na schooltijd hun talenten ontdekken en ontwikkelen. Het sportaanbod wordt in samenwerking met Portes ontwikkeld.

WMO gemeente Utrecht - <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=2925>

De gemeente Utrecht dient zich te houden aan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die in 2007 is ingevoerd. Het maatschappelijke doel van de wet is meedoen. Iedereen, alle inwoners moeten (kunnen) meedoen aan alle facetten van de samenleving. Hierbij kunnen ze gebruik maken van hulp. De prestatievelen van de WMO zoals deze is ingevuld door de gemeente Utrecht, kenmerken zich door leefbaarheid, preventie, informatie, participatie en voorzieningen. Onder de naam 'Sporten in de wijk' geven de wijkwelzijnsorganisaties vorm aan het sportstimuleringsbeleid, via een viertal diensten: de beweegmakelaar, het sportaanbod, Sport Scoort! en het sportloket.

Meedoen alle jeugd door sport - <http://www.meedoenallejeugddoorsport.nl/>

Meedoen is een initiatief van de overheid om meer jeugd bij sportverenigingen, vanwege de maatschappelijke meerwaarde, waarbij "de vereniging als platform voor integratie en als brandpunt voor jeugdparticipatie" dient. Hierbij wordt samengewerkt tussen gemeente, sportbond en vereniging. De doelstellingen van Meedoen zijn: de toename (3%) van het in georganiseerd verband sporten in wijken waar de deelname onder het stedelijk gemiddelde ligt. Samenwerking met minimaal acht sportbonden en het ondersteunen van minimaal vijftien organisaties om aanvullend sportaanbod te realiseren. Daarnaast is er extra aandacht voor de participatie van meisjes.

Meedoen allochtone jeugd door sport - www.integratie.net/dsresource?objectid=201605

Meedoen allochtone jeugd is een samenwerking tussen de gemeente Utrecht en 500 sportverenigingen, -scholen en professionals in Utrecht. De doelgroep is allochtone jeugd van 4 tot 23 jaar. Hierbij is specifiek aandacht voor Islamitische en Hindoestaanse meiden, risicojongeren en probleemjongeren. Het resultaat is meer sportdeelname in georganiseerd verband, preventie en zorg. Bovendien moet deze aanpak bijdragen aan burgerschap en participatie van allochtone

⁴⁴ Informatie over de verschillende organisaties is terug te lezen op hun internetsite, tenzij anders aangegeven. Alle internetsites zijn bezocht op 11 april 2011.

jongeren in de Nederlandse samenleving. Dit wordt bereikt door een aantal thema's: Het aanleren van een sportattitude, het betrekken van ouders, bestrijden van discriminatie en *empowerment*.

Vereniging Sport Utrecht - <http://www.sportutrecht.nl/>

Om jongeren te betrekken bij de organisatie van sport heeft de Vereniging Sport Utrecht het plan 'Jeugd in Actie' ontwikkeld. Het doel van dit plan is jongeren, jongens en meiden, van 17 tot 25 jaar een opleiding tot Recreatie Sportleider aan te bieden. Hierbij komen onder andere organisatorische aspecten aan bod, werving en houden van leden, sponsoring, wetgeving en gedragsregels. Hierdoor zullen de jongeren in de toekomst in staat zijn een bijdrage te leveren aan club- en buurtactiviteiten.

Stichting Image Support - <http://www.imagesupport.nl/>

De slogan van Image Support is: *'Together we build a new image.'* De organisatie is opgericht vanuit maatschappelijke behoefte, waarbij een duidelijk accent ligt op *"de tekortkomingen van de allochtone jongeren."* Ze spreken van een glazenplafond waar deze jongeren mee te maken krijgen en waardoor het bijna onmogelijk is om tot de professionals te behoren, met name voor Turkse en Marokkaanse jongeren is dit het geval. Image heeft als hoofddoel het beperken van de uitvallers bij de allochtone jongeren, het begeleiden van deze groep en het creëren van een aangename sfeer om voetbal te beoefenen. De organisatie richt zich op kansarme jongeren tussen de 12 en 18 jaar, dit beperkt het verlies van talenten en creëert een breder maatschappelijk draagvlak. Kernactiviteiten hierbij is het bieden van begeleiding en het coördineren van getalenteerde en minder getalenteerde voetballers. Hierbij gaan de begeleiders zelf op pad om deze jongeren op te sporen en te corrigeren waar nodig. Stichting Image Support werkt op sportgebied samen met: voetbalverenigingen, betaalde voetbalorganisaties, de KNVB en sportmanagers en daarnaast met verschillende overheidsinstellingen zoals politie, GG&GD, welzijnsorganisaties en de gemeente.

Stichting Klein Galgenwaard - <http://www.kleingalgenwaard.nl/>

Deze stichting is in 2004 opgericht door Jean-Paul De Jong van FC Utrecht, in de loop der jaren hebben zich hierbij meer mensen aangesloten. De organisatie is er voor achtergestelde groepen in de regio Utrecht om sportbeoefening toegankelijk te maken en deze groepen door middel van sport, weer nadrukkelijker en op een positieve wijze te betrekken bij het maatschappelijke proces, zoals het op de site is omschreven. Het doel is het geven van meer persoonlijke eigenwaarde, het bevorderen van algemeen geaccepteerde normen en waarden, het stimuleren van sociale cohesie en het tegengaan van sociaal isolement. De stichting is bedoeld voor kinderen uit achterstandswijken, gehandicapten, dak- en thuislozen, (allochtone) jongeren en ouderen. Voor elk van deze doelgroepen worden er op maat activiteiten georganiseerd. Hierbij wordt de stichting bijgestaan door een grote groep vrijwilligers, daarnaast ontvangt de stichting steun van de overheid in subsidies en worden de thema's van Stichting Galgenwaard (financieel) ondersteund door bedrijven en andere maatschappelijk betrokken organisaties.

KNVB - <http://www.knvb.nl/watdoenwe/maatschappelijke-projecten>

Een van de vier kerntaken van de KNVB is het participeren in maatschappelijke projecten. *"Voetbal is gezond en zorgt voor sociale samenhang. [...] De voetbalsport kan niet groeien zonder een*

gezonde samenleving en gemotiveerde werknemers, spelers, leden en vrijwilligers." Op maatschappelijk vlak speelt de voetbalbond dus ook een rol, via verschillende initiatieven. Zo wordt er straatvoetbal georganiseerd, soms alleen voor meiden. Deze toernooitjes worden in samenwerking met plaatselijke welzijnsorganisatie(s) en hierbij wordt gebruik gemaakt van bestaande speelveldjes, zoals de Richard Krajicek Playground of het Johan Cruyff Court. Na deze kennismaking met het voetbal worden de meiden naar een voetbalclub geleid, want dit is een van de belangrijke speerpunten van de beleidsnota Tijd voor Sport. Daarnaast heeft de KNVB een jeugdportfonds, voor kinderen die wel willen sporten maar niet de financiële middelen hebben hiervoor. Daarnaast is er een sport-zorg traject voor jongeren die gedragsproblemen hebben. Het voetbal kan hen helpen om meer zelfdiscipline en zelfbeheersing te hebben en doorzettingsvermogen te creëren. Deze jongeren zijn onder behandeling bij een jeugdzorginstelling, maar voetballen bij de plaatselijke club mee, met extra begeleiding. *"In plaats van rond te hangen op straat kunnen ze terecht op hun voetbalclub, waar ze een sociaal netwerk ontwikkelen."*

De Bakkerij - <http://www.debakkerij.org/>

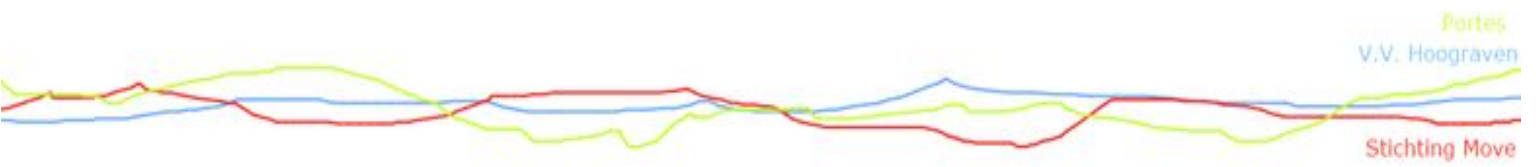
De Bakkerij is een jonge professionele organisatie die creatieve en verfrissende projecten in Nederlandse stadswijken realiseert. Zij doen dit op eigen initiatief en in opdracht van partijen als woningbouwcorporaties, gemeenten en welzijnsorganisaties. Het doel van De Bakkerij is om samen met de bewoners en professionals de wijk 'mooier en beter' te maken. *"De originaliteit van de projecten en de doordachte en soms eigenwijze manier waarop we deze uitvoeren zijn typerend voor ons werk."* De kennis die ze in de loop der jaren hebben opgedaan, gebruiken ze bij nieuwe projecten maar ook om lezingen, workshops en trainingen te geven.

Woningbouwcorporatie Mitros - <http://www.mitros.nl/smartsite.shtml?id=52039>

"Mitros is betrokken bij de wereld van haar huurders," staat te lezen op de site. Dit betekent dat Mitros zich inzet voor vitale buurten en wijken. Hiervoor zijn naast bouwen, verhuren, onderhouden, renoveren en verkopen ook bredere sociale aspecten van belang. Het ondernemingsbeleid van Mitros onderscheidt vijf aandachtsvelden: mens, wijk, stenen, maatschappij en bedrijf. Dit staat samen voor 'waardevol wonen.' Om 'waardevol wonen' te bereiken werkt Mitros samen met andere partijen. In Hoograven wordt er gewerkt aan een wijkontwikkelingsplan, er worden oude huizen gesloopt en nieuwe voor gebouwd. Mitros bezit in deze wijk ongeveer 830 woningen. In samenwerking met Stichting Move worden er voor de wijken maatschappelijke en sportieve projecten georganiseerd.

Youth for Christ - <http://www.yfc.nl/utrecht>

YFC is in meer dan twintig steden actief en hiermee een van de grootste aanbieders van jongerenwelzijnswerk in Nederland. Er zijn bij YFC ruim 150 medewerkers en 4000 vrijwilligers actief. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie met jongeren (tussen 10 en 23 jaar) staat centraal. Hierdoor worden jongeren gestimuleerd hun eigenwaarde te ontdekken, hun talenten te ontwikkelen en bij te dragen aan de samenleving. Ze werken op een dialooggestuurde wijze zowel ambulante als in pandig. Er wordt bijvoorbeeld pannavoetbal georganiseerd, in de strijd tegen



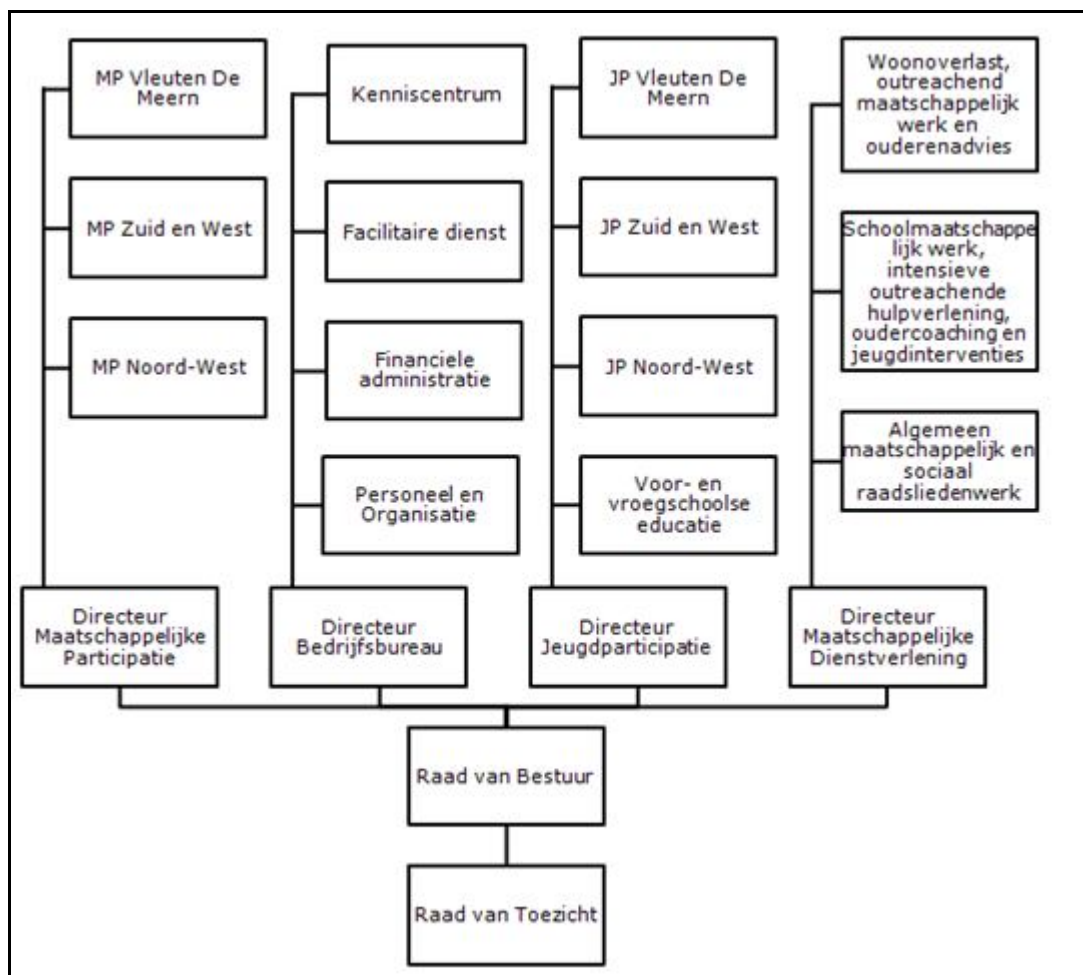
overgewicht, maar ook om de integratie tussen autochtone en allochtone jongeren te bevorderen. Aan de basis hiervan staat plezier in de sport, het genieten van competitie en samenspel.

Bijlage 5: Empirie

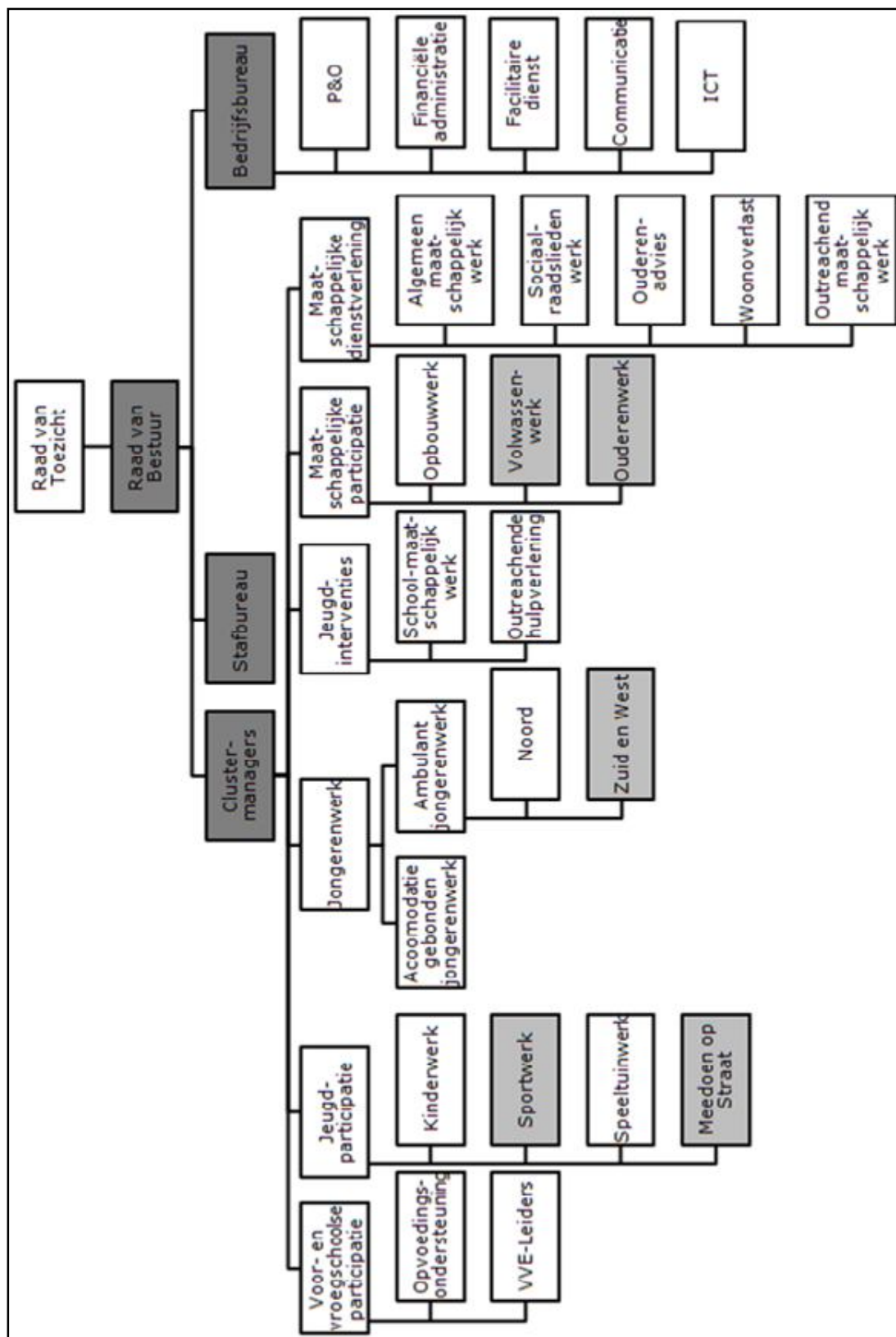
5.1 Organisatiestructuren

Alle organogrammen die hieronder zijn weergegeven, representeren – tenzij anders aangegeven - de organisatiestructuur zoals deze op 1 april 2011 in gebruik was.

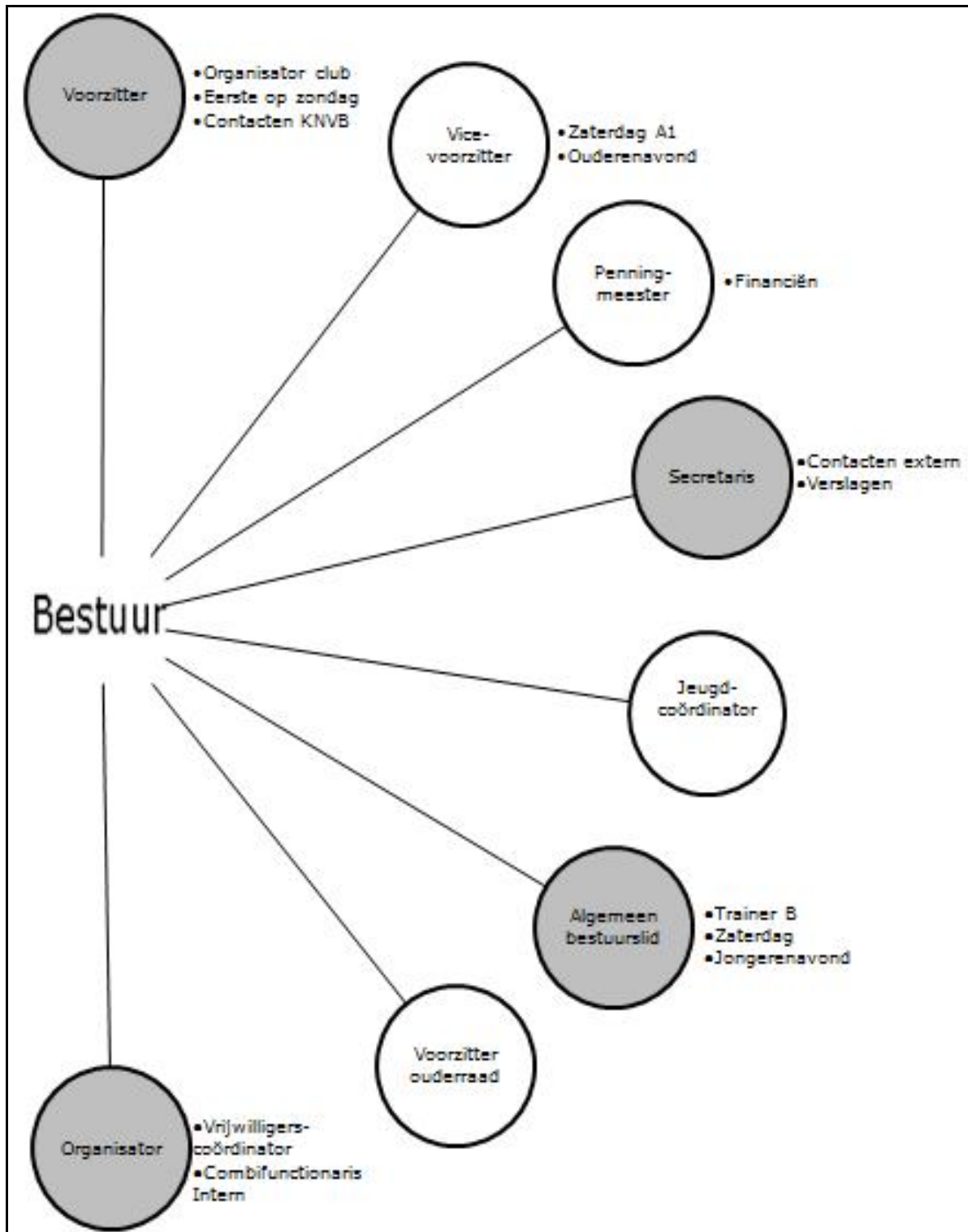
Figuur 5.1.1. Hieronder is het organogram van Portes weergegeven dat na 1 januari 2011 officieel inging. Veel medewerkers hebben echter tijdens mijn onderzoek nog niet hun nieuwe functie bekleed. Om deze reden is tevens de voormalige organisatiestructuur opgenomen in figuur 5.1.2.



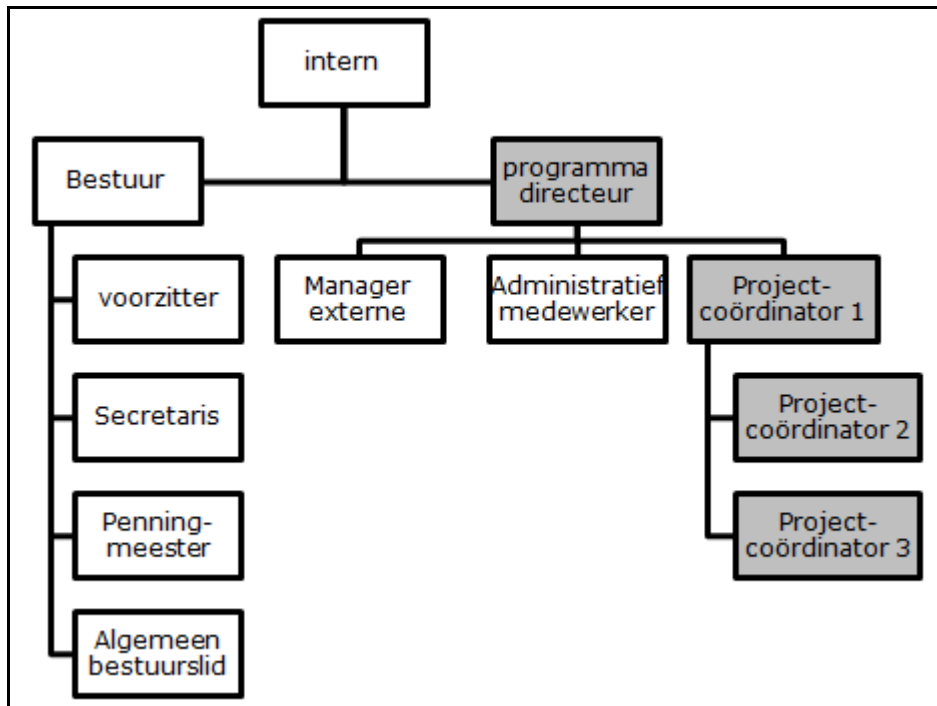
Figuur 5.1.2. Hieronder is het organogram van Portes tot 1 januari 2011 gezien. Tijdens mijn onderzoek was dit niet de officiële structuur, maar vond er een transitieperiode plaats. De lichtgrijze vlakken geven de onderzochte afdelingen aan. De donkergrijze vormen samen het managementteam.



Figuur 5.1.3. Hieronder is de organisatiestructuur van V.V. Hoograven in een radiaallijst weergegeven. Vanwege de dubbelfuncties van vrijwilligers binnen de organisatie, is het niet mogelijk hier een organogram van weer te geven. De grijze vlakken geven aan met wie ik middels interviews heb gesproken.

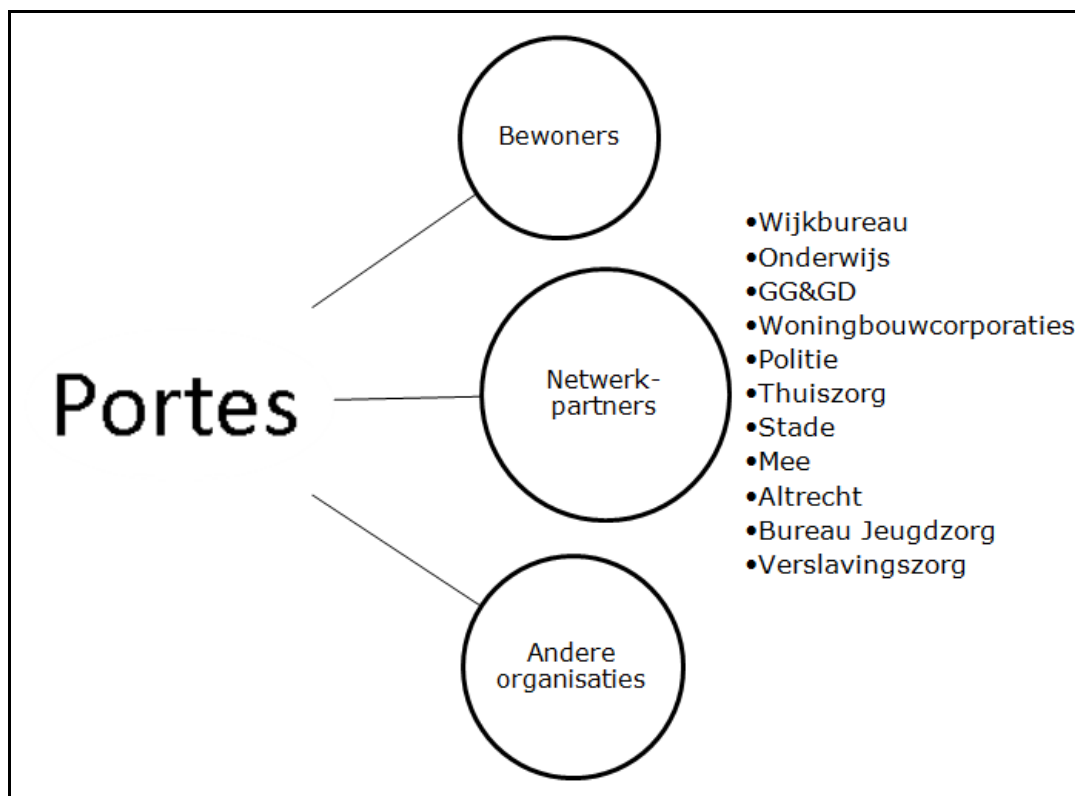


Figuur 5.1.4. Organisatiestructuur van Stichting Move tijdens mijn onderzoek. De grijze vlakken geven aan met wie ik heb gesproken binnen de organisatie.

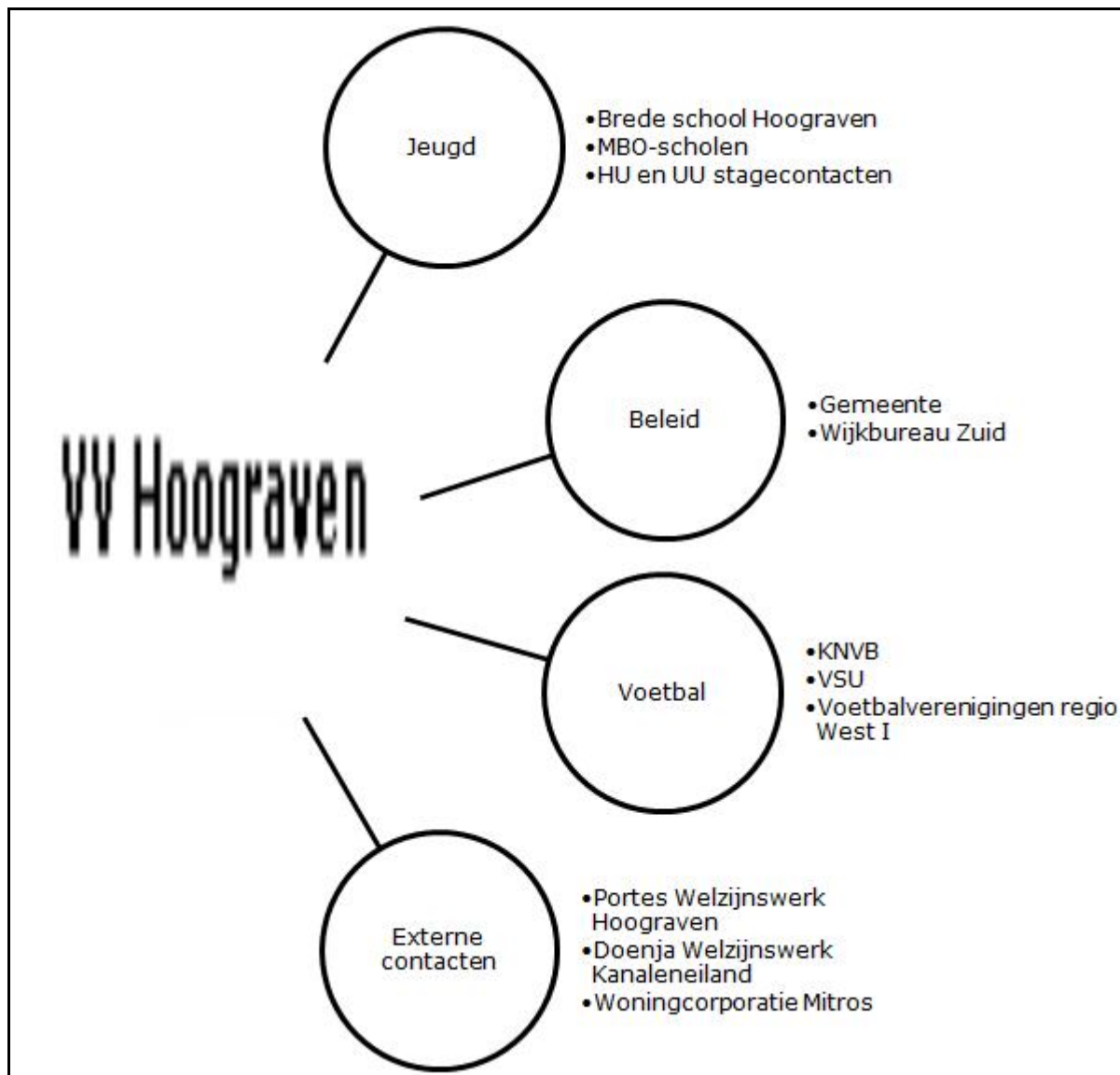


5.2 Samenwerkingsverbanden

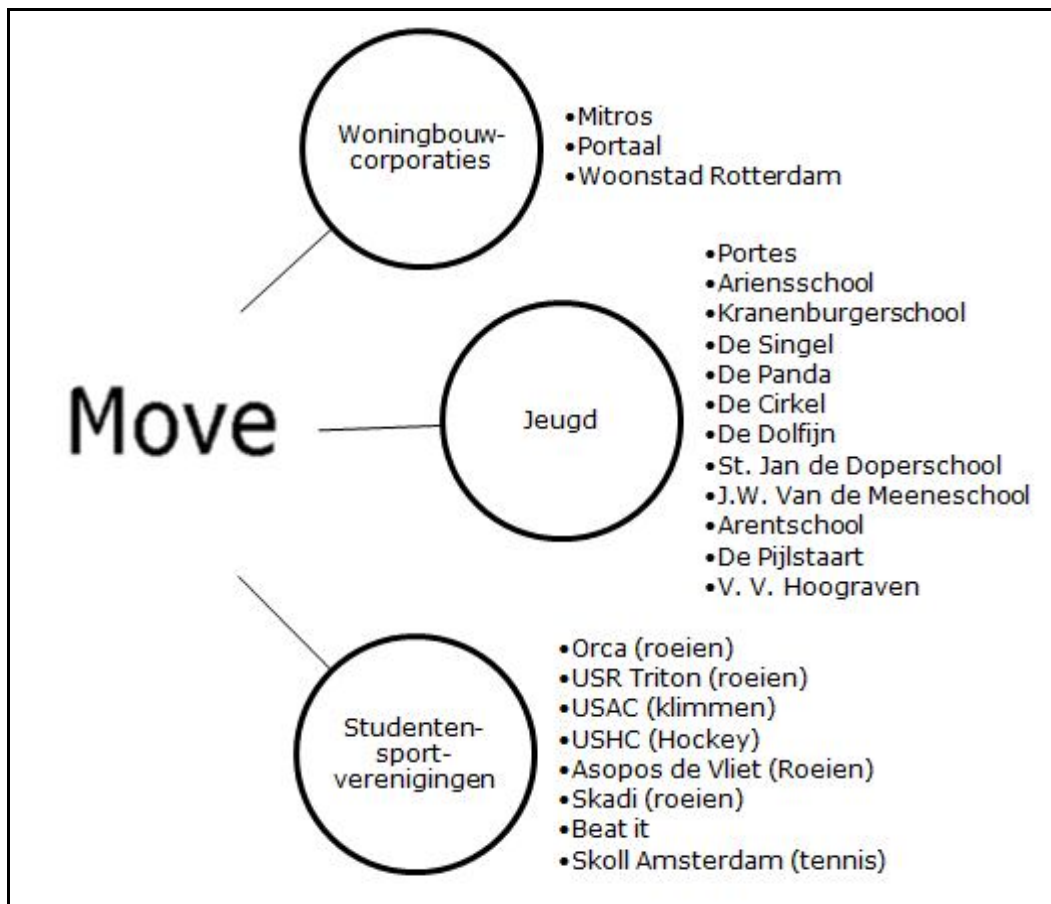
Figuur 5.2.1. Samenwerkingspartners van Portes in radiaalijst. Onderverdeeld in bewoners, netwerkpartners en andere organisaties.



Figuur 5.2.2. Samenwerkingspartners V.V. Hoograven. Onderverdeeld in jeugd, beleid, voetbal en externe contacten.



Figuur 5.2.3. Samenwerkingsverbanden Stichting Move. Onderverdeeld in woningbouwcorporaties, jeugd en studentensportverenigingen.



Figuur 5.2.4. Werkwijze Stichting Move is gebaseerd op samenwerkingverbanden aangaan.

