

**Universiteit Utrecht**  
**Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)**

Onderzoeksrapport Master Sportbeleid en sportmanagement

Begeleider: Michel van Slobbe  
Tweede lezer: Jan-Willem van der Roest

**Vanuit het Mulier Instituut**

Begeleider: Resie Hoeijmakers  
Begeleider: Janine van Kalmthout

23 Augustus 2021

# **ORGANISATIESOCIALISATIE** **in studentensportverenigingen.** *Een* *onderzoek naar de bewuste en onbewuste inzet van* *socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen.*

**Saskia Grootens**, 6319831

*Lengte van inleiding t/m discussie: 22.085 woorden*



# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleidend</b>	<b>6</b>
1.1 Probleemstelling	6
1.2 Doel- en vraagstelling	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie	9
1.5 Leeswijzer	10
<b>2. Theoretische kader en literatuurstudie</b>	<b>11</b>
2.1 Organisatiesocialisatie: een algemene introductie	11
2.1.1 <i>Het belang van rekrutering en homogeniteit</i>	12
2.1.2 <i>Democratie versus oligarchie</i>	13
2.2 Socialisatietactieken uit de literatuur	13
2.3 Socialisatietactieken in de sportwereld	15
2.2.2 <i>De bewuste en onbewuste inzet van socialisatietactieken</i>	16
2.3. Literatuurstudie: de (studenten)sportvereniging in context	17
2.3.1 <i>De Nederlandse studentensport</i>	17
Het besturen van studentensportverenigingen	17
Utrechtse studentensport	17
2.3.2 <i>Vrijwilligheid in sportverenigingen</i>	18
Motivatie voor vrijwilligerswerk	18
De stem van de leden in vrijwillige organisaties	19
2.4 Samenvattend	19
<b>3. Methodologie</b>	<b>21</b>
3.1 Onderzoeksstrategie	21
3.2 Multiple casestudy	21
3.2.1 <i>Selectie en samenstelling cases</i>	22
3.2.2 <i>Respondenten</i>	23
3.3 Dataverzameling	24
3.3.1 <i>Literatuurstudie</i>	24
3.3.3 <i>Documentanalyse</i>	24
3.3.2 <i>Semigestructureerde interviews</i>	24
3.4 Data-analyse	25
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	26
3.5.1 <i>De rol van de onderzoeker</i>	27

<b>4. Resultaten</b>	<b>28</b>
4.1 Betekenisgeving door studentbestuurders	28
4.1.1 Rolverwachtingen en de angstwekkende situatie voor nieuwe leden	28
4.1.2 Structurering van socialisatieprocessen	29
4.1.3 Samengevat	29
4.2 De inzet van socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen	30
4.2.1 Groepservaringen als basis voor het verenigingsleven	30
Motivatie van studenten	31
Heterogeniteit onder leden	31
4.2.2 Een belangrijke rol voor veteranen	32
4.2.3 Formele en informele leerervaringen	33
4.2.4 Planvorming en de kracht van standaardisatie	35
4.2.5 Feedback ter bevordering van het socialisatieproces	36
4.3 Werkzame elementen van socialisatietactieken binnen ssv's	37
<b>5. Conclusie en discussie</b>	<b>39</b>
5.1 Conclusie	39
5.2 Discussie en aanbevelingen	40
<b>Referenties</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage</b>	<b>46</b>
A. Lijst met respondenten	46
B. Topiclijst bestuurders studentensportverenigingen	47
C. Topiclijst leden studentensportverenigingen	49
D. Keyword-Index	51
E. Codeboom	52

## Samenvatting

In de organisatiekunde wordt al langer gesproken over het belang van het socialiseren van nieuwkomers in een organisatie. Onder socialisatie wordt het proces verstaan waarbij nieuwkomers de kennis en vaardigheden opdoen en de normen en cultuur van het sociale systeem leren begrijpen zodat zij effectief kunnen participeren in de organisatie (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986). In 2011 formuleert Ruud Stokvis in een unpublished manuscript zijn theorie over de centrale processen die het voortbestaan van de sportclub bepalen. Een succesvol socialisatieproces maakt hier onderdeel van uit. Hij verwijst daarbij naar het stabiele karakter van de studentensportvereniging (ssv), en de mate waarin dit type sportclub erin slaagt om continuïteit te bieden aan leden het voortbestaan van de club te waarborgen. Een hoog verloop aan leden en snelle wisselingen van het (bestuurlijk) kader suggereren dat ssv's bewust invulling geven aan socialisatieprocessen. De onderzoeksvraag die op basis daarvan gesteld wordt binnen deze studie luidt dan ook: *welke tactieken worden door de bestuurders van studentensportverenigingen in Utrecht ingezet ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe leden, en wat zijn de werkzame elementen van deze socialisatietactieken?*

Door de inzet van specifiek vijf socialisatietactieken structureren de ssv's hun socialisatie-inspanningen en weten ze continuïteit voor hun leden te bewerkstelligen. Opvallend is echter dat bestuurders zich lang niet altijd bewust zijn van de gekozen tactieken, en dat tactieken eveneens onbewust worden geselecteerd door de studentbestuurders.

### **Groepservaringen als basis voor het verenigingsleven**

Veruit de meest genoemde socialisatietactiek betreft het organiseren van sociale evenementen ten behoeve van het creëren van sociale verbondenheid in de eerste maanden van het lidmaatschap. Het belang van commissiewerk is daarbij groot, omdat dergelijke groepen niet draaien om het werk dat verricht wordt, maar juist door de sociale verbintenissen die dit teweegbrengt.

### **Een belangrijke rol voor veteranen**

Ouderejaarsleden, ook wel 'veteranen' genoemd, spelen een belangrijke rol binnen de socialisatieprocessen bij studentensportverenigingen. Ze voorzien nieuwe leden van informatie over de vereniging, brengen nieuwe leden in contact met anderen en promoten deelname aan (sociale) activiteiten en commissies. In veel opzichten fungeren ouderejaarsleden ook binnen de sportvereniging als geheel als verlengstuk van de bestuurder.

### **Formele en informele leerervaringen**

De ssv's maken daarnaast gebruik van een combinatie aan formele en informele socialisatietactieken. Kennis over de vereniging kan worden opgedaan door middel van introductiedagen waarbij verplicht vrijwilligerswerk wordt toegelicht, maar ook informele uitwisselingen met veteranen vormen een manier om kennis over te brengen.

### **Planvorming en de kracht van standaardisatie**

Opvallend is dat studentensportverenigingen jaarlijks vrijwel dezelfde activiteitenkalender herhalen en daarmee jaarlijks vrijwel dezelfde socialisatietactieken inzetten ten behoeve van de socialisatie van nieuwe leden.

### **Feedback ter bevordering van het socialisatieproces**

De vijfde socialisatietactiek betreft het met enige regelmaat vragen naar feedback en input vanuit leden. Het maakt dat de plannen jaarlijkse geoptimaliseerd raken, en draagt bij aan het democratische gehalte van de vereniging.

De werkzame elementen die binnen deze socialisatietactieken naar voren komen hebben allemaal te maken met de rol van de bestuurder binnen de studentensportvereniging. Met name de mate waarin bestuurders zichzelf als veteranen inzetten en eerstejaarsleden bij de hand nemen, en de mate waarin zij verantwoordelijk zijn voor de (verschillende vormen van) communicatie maken dat de socialisatietactieken succesvol kunnen worden ingezet.

## Voorwoord

Geachte lezer,

Graag stel ik u voor aan wat volgens meneer Van Dale de definitie is van het onder studenten welbekende, bijwijlen gevreesde, werkwoord ‘vertragen’:

**Ver•tra•gaen** (*vertraagde, heeft vertraagd*)

1. Trager maken; tegenhouden, ophouden
2. Uitstellen

Het werkwoord heeft binnen de studentenwereld een afwijzend karakter gekregen. Ik weet inmiddels beter. U leest op dit moment namelijk het voorwoord van de masterscriptie waarmee mijn studententijd ten einde komt. Iets dat na negen jaar ook wel eens tijd werd. Het hoogtepunt van mijn negenjarige studiercarrière is mijn bestuursjaar bij studententennisvereniging TC de Uithof geweest. Dat is inmiddels alweer 5 jaar geleden, maar daar is de interesse in de master Sportbeleid en Sportmanagement ontstaan. Ik zat op dat moment in het derde jaar van een bachelorstudie waar ik niet in verder wilde. Dat was een frustrerende periode. Het oponthoud door een bestuursjaar, het uitstellen van (afstudeer)stages en het doelbewust herkansen van vakken hebben mij in die fase ontzettend veel opgeleverd. Vertragen heeft mij in staat gesteld te presteren op andere vlakken naast mijn studie en daarbij te ontdekken waar mijn ambities liggen. Door de tijd te nemen heb ik de keuze durven maken om een geheel nieuw pad in te slaan en toe te werken richting deze master. Een keuze waar ik tot op de dag van vandaag geen spijt van heb gehad.

En dan nu, eind augustus 2021 zijn we hier aanbeland: de afronding van mijn master. Uiteraard zoals gepland ietwat vertraagd, maar daar hebben we het verder niet meer over. Ik had deze scriptie niet kunnen volbrengen zonder een aantal mensen, die ik hier dan ook graag wil benoemen. Gedurende de master heb ik een tweejarig traineeship gelopen bij het Mulier Instituut. Vanaf het eerste moment heb ik me hier thuis gevoeld. Dank aan alle collega's bij wie ik heb mee mogen lopen, mee mogen kijken en op sommige momenten zelfs mee mogen schrijven aan rapportages. In het bijzonder wil ik Resie Hoeijmakers en Janine van Kalmthout bedanken voor de waardevolle begeleiding tijdens dit scriptieproces. Jullie hebben mij met al jullie kennis en enthousiasme in de vele fasen van het onderzoek geholpen en de juiste richting opgestuurd. Vanuit de Universiteit Utrecht wil ik Michel van Slobbe bedanken voor onze gesprekken en de constructieve feedback. Hierdoor heb ik altijd met plezier aan de scriptie gewerkt en altijd het gevoel gehad dat ik stappen maakte. Ook dank aan Jan-Willem van der Roest als tweede lezer van dit rapport. Fijn dat je tijd hebt gestopt in een verkennend gesprek en mij van feedback hebt willen voorzien. Uiteraard gaat mijn laatste woord van dank uit naar alle respondenten voor hun medewerking en de interessante gesprekken die we gevoerd hebben. Speciale dank aan de studenten die mij hebben geholpen om respondenten te vinden.

Afsluitend: over de studententijd wordt gezegd dat dit de beste jaren van ons leven zijn. Nieuwe stad, nieuwe vrienden. Verenigingen, verwaarloosde studentenhuisen, semi-nutteloze bijbanen en eindeloos veel mogelijkheden voor pastagerechten, het kwam allemaal voorbij. Waar ik in het voorwoord van mijn bachelorscriptie schreef dat ik het einde van mijn studententijd nog even wilde uitstellen, is dat nu niet meer het geval. Ik ben toe aan het echte werk, wat dat ook gaat zijn. Doet u vooral met mij mee: sla deze pagina om en begin aan het echte werk. Veel leesplezier!

Saskia Grootens,

Utrecht, 23 augustus 2021

# 1. Inleidend

Binnen de Nederlandse sportwereld geldt de sportvereniging als het voornaamste organisatieprincipe (Waardenburg, 2016; Stokvis, 2011; Van Bottenburg, 2013). Er sporten in Nederland bijna 4,3 miljoen mensen in verenigingsverband. Sportbeoefening vindt echter niet alleen meer in verenigingsverband plaats en de populariteit van sporten die individueel en informeel beoefend kunnen worden neemt toe (Van Bottenburg, 2013). Ook de toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders maakt dat de sporter meer en andere eisen stelt aan de club, wat tot gevolg heeft dat het functioneren van de sportvereniging onder druk komt te staan (Van Bottenburg, 2007; Boessenkool, 2011; Waardenburg, 2016). Aanpassing in het besturen van de sportvereniging lijkt nodig om de sportclub toekomstbestendig te maken (Ter Haar et al., 2017).

Gebaseerd op zijn boek ‘De sportwereld. Een sociologische inleiding’ uit 2010, formuleert Ruud Stokvis in een unpublished manuscript in 2011 een theorie over de centrale processen die het voortbestaan van sportverenigingen bepalen. Deze theoretische benadering van de sportclub laat vooral inzien dat tot op heden weinig algemene kennis bestaat over het interne functioneren van sportverenigingen en “*in het bijzonder niet over de wijze waarop leden van clubs de bloei en de continuïteit van hun organisatie bewerkstelligen*” (Stokvis, 2011). Dit levert een interessant en relevant vraagstuk op over de wijze waarop sportclubs erin (zouden kunnen) slagen om continuïteit te kunnen bieden aan hun leden en het voortbestaan van de club te waarborgen. Deze studie vormt een eerste verkenning op dit thema. In de volgende paragraaf wordt eerst meer verdiepend de problematische context van de Nederlandse sportvereniging besproken. Tevens worden de centrale processen die de toekomstbestendigheid van de sportclub bepalen geïntroduceerd en wordt een ogenschijnlijk succesverhaal uit de Nederlandse sportcontext gepresenteerd (Stokvis, 2010; Stokvis, 2011). Hierop volgend worden de doel- en vraagstelling van het onderzoek beschreven, waarna de relevantie van het onderwerp uiteengezet wordt. Om dit inleidende hoofdstuk af te sluiten wordt een korte leeswijzer van de verdere rapportage gepresenteerd in paragraaf 1.5.

## 1.1 Probleemstelling

De sportvereniging maakt deel uit van een veranderende maatschappij waarbij algemene ontwikkelingen invloed hebben op de manier waarop mensen betrokken zijn bij hun sportvereniging (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen grijpen in op de mate waarin mensen bereid zijn zich in te zetten voor collectieven zoals de sportclub. Meerdere (sport)onderzoekers stellen dat het individu steeds minder afhankelijk wil zijn van zijn omgeving en meer keuzevrijheid eist opdat men kan kiezen wat hem of haar het beste past. De sporter stelt zich daarbij steeds minder op als medeverantwoordelijk verenigingslid, waardoor betrokkenheid en loyaliteit binnen het verenigingsleven onder druk komen te staan (Van den Berg et al., 2008; Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013; Schnabel, 2004). Het maakt dat de sportvereniging meer dan ooit maatwerk dient te leveren, afgestemd op een sterke variatie aan wensen en behoeften vanuit de sporter (Boessenkool, 2011). Overheden, bonden en sportkoepels zetten met hun beleid (bijvoorbeeld via subsidieverstrekingen) steeds meer in op sportverenigingen die ambitieus genoeg zijn om zich te willen aanpassen aan dit veranderende rekruteringsveld (Van Bottenburg, 2013). Sportclubs worden dientengevolge in toenemende mate dienstverlenend, terwijl ze van oudsher een organisatievorm is die voor en door leden gerund wordt. “*De vereniging voor-en-door de leden functioneert alleen omdat en zolang haar leden bereid zijn om hun eigen sportaanbod te creëren*” (Van Bottenburg, 2013).

In theorie zijn sportclubs dan ook vrijwilligersorganisaties. Mensen leggen zichzelf vrijwillig lasten op zonder daar een beloning voor te krijgen (Van Bottenburg, 2013). Het wordt voor sportclubs echter steeds lastiger om mensen te vinden die zich in kaderfuncties voor de vereniging willen inzetten (Ter Haar et al., 2017). Ook Stokvis (2010) stelt dat er in de praktijk van de verenigingen een centraal probleem ligt op het gebied van het verwerven van voldoende bestuurs- en andere kaderleden. Toch is het aantrekken en behouden van voldoende arbeidskracht in de vorm van vrijwilligers van cruciaal belang voor het voortbestaan van de sportclub (Van der Roest, 2015). Clubs hebben kaderleden nodig die extra taken op zich nemen om het dagelijks functioneren van de vereniging te verzorgen. Er is een bestuur nodig dat dit faciliteert, dat de strategische lijnen uitzet, dat daarnaast de omgeving beheert en

zorg draagt voor de inkomsten en uitgaven van de club. En ook de besturen binnen sportverenigingen worden veelal geleid door vrijwilligers (Stokvis, 2010; Ter Haar et al., 2017). De druk op het vrijwillige bestuur is hoog aangezien sprake is van een dubbele uitdaging: enerzijds dienen bestuursleden het vrijwilligerswerk binnen de vereniging te organiseren, anderzijds moeten zij op zoek blijven naar de expertise om interne vraagstukken aan te pakken. De zware druk op bestuurders schrikt daarbij potentiële bestuurders af (Ter Haar et al., 2017). Er is echter geen ‘gouden standaard’ voor het besturen van een vrijwilligersvereniging. *“De werkelijke gang van zaken kenmerkt zich door rommelige praktijken, passie en ambitie die met vallen en opstaan, chaos en toevallige omstandigheden tot bepaalde resultaten (lijken te) leiden”* (Ter Haar et al., 2017). Managementstrategieën kunnen daarbij zowel bewust als onbewust ingezet kunnen worden door de besluitnemers binnen een organisatie. Een verenigingsbestuur met gevoel voor de organisatorische omgeving kan desondanks beter invulling geven en kan beter sturen op gewenste resultaten (Van Maanen & Schein, 1979; Ter Haar et al., 2017).

Stokvis (2011) spreekt in zijn theoretische benadering van de sportvereniging van twee fundamentele mechanismen waar het voortbestaan van clubs van afhangt, te weten het aantrekken van nieuwe leden (rekrutering) en een succesvolle socialisatie van deze nieuwe leden. Onder socialisatie wordt het proces verstaan waarbij nieuwkomers de kennis en vaardigheden opdoen en de normen en cultuur van het sociale systeem leren begrijpen en deze onder de knie krijgen, zodat zij kunnen participeren in het reeds bestaande sociale systeem van de organisatie (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986). De twee processen van rekrutering en socialisatie hangen onderling sterk met elkaar samen: *“hoe geschikter de nieuw gerekruteerde leden zijn hoe minder werk hun socialisatie in de club oplevert en omgekeerd”* (Stokvis, 2010). De geschiktheid van de rekruten is deels afhankelijk van de homogeniteit onder leden. Stokvis stelt dat gelijkenis tussen het rekruteringsveld en de leden van de vereniging van invloed is op het overbrengen van normen en waarden op nieuwe leden: hoe meer gelijkenissen, des te minder inspanning vergt het uiteindelijke socialisatieproces. En, *“hoe succesvoller het socialisatieproces [...], des te makkelijker is het voor de bestaande kaderleden en bestuurders geschikte opvolgers te vinden”* (Stokvis, 2010). Wanneer leden op basis van demografische kenmerken op elkaar lijken zijn zij daarnaast geneigd langer lid te blijven van de club. Een streven naar homogeniteit staat dan ook centraal als regulerend mechanisme binnen de vorming van het sociale systeem van de vereniging (Stokvis, 2010). McPherson et al. (2001) onderschrijven dit en stellen dat gelijkenissen onder mensen verbinding teweegbrengt. Ook Van Haaften (2019) stelt recent nog vast dat homogeniteit alom vertegenwoordigd is in het menselijk leven. Mensen hebben een sterke voorkeur voor anderen wanneer sociale gelijkenissen gedeeld worden. Etniciteit blijkt een van de belangrijkste kenmerken te zijn waardoor gelijkenis verbinding tot stand wordt gebracht (McPherson et al., 2001; Van Haaften, 2019). Sociale homogeniteit binnen sportverenigingen is bovendien van belang voor de mate waarin leden zich uiteindelijk thuis voelen bij de club. *“Wordt de sociale homogeniteit van de vereniging doorbroken, dan zal een deel van de mensen dat zich minder thuis voelt vertrekken naar een andere vereniging”* (Van Bottenburg, 2013). Dat het individu steeds minder afhankelijk wil zijn en meer keuzevrijheid eist, en de sportvereniging zich steeds meer opstelt als dienstverlenende organisatie om tegemoet te komen aan deze eisen impliceert echter dat het rekruteringsveld en het ledenbestand van de sportvereniging verandert en juist heterogener wordt. Dit kan zowel het vinden van geschikte rekruten als het socialisatieproces binnen de sportclub belemmeren (Stokvis, 2010). Noodzakelijk is dat de inspanningen op het gebied van rekrutering en socialisatie gestructureerd worden, om te voorkomen dat het voortbestaan van de club niet volledig afhangt van wisselvalligheden (Stokvis, z.d.).

Opmerkelijk genoeg lijkt de hiervoor beschreven context van de sportvereniging niet voor alle typen sportclubs problematisch. Binnen studentensportverenigingen (ssv's) vernieuwt het ledenbestand in een tijdsbestek van vier tot vijf jaar. De besturen van ssv's volgen elkaar zelfs jaarlijks op, wat maakt dat het bestuur slechts gedurende één jaar actief aan het hoofd van de vereniging staat (Ter Haar et al., 2017; Stokvis, 2010). De ssv's zijn dan ook genoodzaakt jaarlijks een groot aantal nieuwe leden in een korte periode dermate sterk te socialiseren, zodat velen van hen het daaropvolgende jaar al bereid en in staat zijn kadertaken op zich te nemen en eventueel zelfs al een bestuursfunctie te vervullen (Stokvis, 2011). Het voordeel dat studentensportverenigingen hebben betreft dat nieuwe leden qua leeftijd en aspiraties lijken op de gevestigde leden, wat betekent dat het socialisatieproces minder inspanning zal vergen (Stokvis, 2011). Toch is de laatste jaren de studentenpopulatie ook meer divers geworden, ondanks de invoering van het leenstelsel (Van Middelkoop & Meerman, 2014). Studenten verschillen



op allerlei vlakken zoals ras, etniciteit en sociaaleconomische status. Maar ook op het gebied van waarden en attitudes kunnen verschillende studentensportverenigingen heterogeen zijn. Ondanks het hoge verloop aan leden, de snelle bestuurswisselingen en de mate waarin de studentenpopulatie heterogener wordt, zijn er studentensportverenigingen die al meer dan een eeuw bestaan. Het lukt de ssv's daarmee om continuïteit te bieden aan leden terwijl deze maar relatief korte tijd betrokken zijn (Stokvis, 2010). Dit suggereert dat binnen ssv's sprake is van de bewuste inzet van effectieve maatregelen op het gebied socialisatie van nieuwe leden. Onbekend blijft echter welke maatregelen precies worden ingezet door de ssv's om het voortbestaan van de sportclub te waarborgen.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Met name binnen de organisatiewetenschap is de afgelopen decennia aandacht besteed aan het onderzoeken van socialisatieprocessen (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Bauer et al., 2007; Saks et al., 2006). Studies op dit vlak richten zich op de mate waarin de instapervaring van nieuwkomers zodanig kan worden gestructureerd op een manier die onzekerheid voor het individu vermindert en continuïteit op groepsniveau bevordert. Dit alles om de benodigde kennis en vaardigheden op te doen die nodig zijn om de normen en cultuur van de organisatie te begrijpen en zich eigen te maken (Stokvis, 2010). Er wordt gesteld dat organisaties zowel bewust als onbewust verschillende socialisatietactieken kunnen gebruiken om de eerste interacties van leden te beheren, zodat ervaringen worden uitgewisseld en binding gecreëerd kan worden. Met de onderzoeken van Benson et al. (2016), Benson & Eys (2017), Hoppe et al. (2020) en Leo et al. (2020) is voor het eerst geprobeerd om socialisatieprocessen binnen de sportcontext, en meer specifiek binnen sportteams, te onderzoeken. Onbekend blijft of socialisatieprocessen en de inzet van socialisatietactieken eveneens gebruikt en onderzocht kunnen worden binnen vrijwillige sportorganisaties. Het verkennen van juist die mogelijkheid betreft dan ook een eerste doelstelling van dit onderzoek.

Het belang van leden die extra taken op zich nemen ten behoeve van het dagelijks functioneren van de vrijwillige sportvereniging is groot (Stokvis, 2010). De jaarlijkse bestuurswisseling zorgt bij ssv's enerzijds voor frisse nieuwe blikken, anderzijds kan het verlies van kennis die niet voldoende wordt overgedragen groot zijn (Ter Haar et al., 2017). Opvallend is dan ook de mate waarin het studentensportverenigingen tot op heden lukt om jaarlijks een groot aantal leden in korte periode dusdanig sterkt te socialiseren, waardoor (nieuwe) leden zich blijven inzetten in kaderfuncties (Stokvis, 2010). Onduidelijk blijft echter wat bestuurders van ssv's, als gevestigd sociaal systeem, doen om telkens deze normen en waarden over te brengen op nieuwe leden (Stokvis, 2010). Dit onderzoek beoogt ten tweede om te achterhalen welke tactieken ssv's al dan niet bewust inzetten ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe leden. De onderzoeksvraag die centraal staat binnen deze studie luidt dan ook; *welke tactieken worden door de bestuurders van studentensportverenigingen in Utrecht ingezet ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe leden, en wat zijn de werkzame elementen van deze socialisatietactieken?*

Deelvragen die uit deze centrale hoofdvraag voortvloeien zijn als volgt geformuleerd;

- Wat houdt het proces van socialisatie binnen vrijwillige (sport)organisaties volgens de literatuur in?
- Welke tactieken bestaan er volgens de literatuur op het gebied van socialisatie van nieuwe leden binnen vrijwillige (sport)organisaties?
- Welke betekenis geven bestuurders aan het socialisatieproces binnen studentensportverenigingen?
- Welke tactieken zetten de studentbestuurders al dan niet bewust in ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe leden?
- Wat zijn de werkzame elementen binnen de socialisatietactieken die studentbestuurders inzetten ten behoeve van het socialisatieproces van nieuwe leden?

### 1.3 Maatschappelijke relevantie

Een heterogener wordend rekruteringsveld en ledenbestand bemoeilijkt de mate waarin leden gesocialiseerd kunnen worden binnen sportverenigingen, wat het ingewikkelder maakt om leden te blijven betrekken bij de club (Stokvis, 2011; Van Bottenburg, 2013; Wippler, 1984). Door Ter Haar et al. (2017) wordt gesteld dat verenigingen wel degelijk de ambities hebben om aan de wensen en behoeften van (potentiële) leden tegemoet te komen. Maar waar bekend is dat een proces van socialisatie van nieuwe leden voorwaardelijk is voor het verwerven van, is op dit gebied ook sprake van een gebrek aan kennis en praktische inzichten. Nog niet eerder is onderzoek gedaan naar de vraag hoe sportverenigingen als geheel een socialisatieproces inrichten. Dit is dan ook waar deze studie van toegevoegde waarde is. Met het beantwoorden van de centrale hoofdvraag wordt beoogd inzichtelijk te maken wat specifiek studentensportbestuurders doen om socialisatieprocessen vorm te geven. De studentenclubs worden hierbij als *good practice* gezien, daar zij een hoog verloop van leden hebben en met de jaarlijkse bestuurswisselingen genoodzaakt zijn om nieuwe leden snel sterk te socialiseren (Stokvis, 2011). Door in te gaan op de socialisatietactieken die studentensportverenigingen al dan niet bewust inzetten wordt beoogd te achterhalen wat werkzame elementen van deze tactieken zijn. Voor reguliere sportverenigingen kan dit handvaten bieden op het gebied van de eigen in te zetten tactieken rondom socialisatieprocessen. Hiermee kan bijgedragen worden aan het creëren van meer betrokkenheid en loyaliteit van leden bij de sportvereniging, wat het werven van voldoende kaderleden bevordert en op de lange termijn aan de toekomstbestendigheid van de club kan bijdragen. De voordelen van betrokken en loyale verenigingsleden voor de maatschappij zijn daarbij ook aanwezig en zeer divers. Van Bottenburg (2013) somde enkele bevindingen uit de 20<sup>e</sup> eeuw eerder al mooi op: *“het vinden van aansluiting bij informele groepen en formele organisaties, het opstellen van en conformeren aan regels en het leren omgaan met winst en verlies. [...] Het wennen aan bureaucratisch procedures, de ontwikkeling van gemeenschappelijke waarden en normen en de mogelijkheid tot het opdoen van bestuurlijke vaardigheden.”*

### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel geschreven over de veranderlijke organisatieomgeving van sportverenigingen. Zo vraagt Boessenkool (2011) zich af hoe het mogelijk is voor sportverenigingen om vitaal te blijven in een veranderende omgeving die steeds meer en andere eisen stelt. Ook Van Bottenburg (2013) stelt eenzelfde soort vraag en ziet hoe sportclubs zich steeds meer ontwikkelen als dienstverlenende organisaties. Dit terwijl sportvereniging van oudsher vooral clubs zijn die voor en door leden worden gerund. De focus binnen de literatuur ligt daarmee met name op de vraag hoe de sportvereniging zich het beste kan aanpassen aan de veranderende wensen en eisen vanuit de omgeving en niet zozeer op het interne functioneren van de organisatie. Stokvis (2011) wilde met zijn theoretische benadering van de sportclub een theoretische lens bieden voor de ontwikkeling van een vak als ‘verenigingskunde’, dat naast vakken zoals bestuurskunde en bedrijfskunde zou kunnen bestaan. Dit om het gemis van algemene systematisch kennis over het interne functioneren van de club op te vullen (Stokvis, 2011). Ook met betrekking tot socialisatieprocessen binnen sportverenigingen heerst een gebrek aan kennis in de literatuur. Vooralsnog is vooral binnen de organisatiewetenschap eerder onderzoek gedaan naar socialisatietactieken (Van Maanen en Schein, 1979; Jones, 1986; Saks et al., 2006; Saks et al., 2011). De uitkomsten hiervan worden besproken in het tweede hoofdstuk van dit rapport. Meer recente onderzoeken van Benson et al. (2016), Benson & Eys (2017), Hoppe et al. (2020) en Leo et al. (2020) tonen echter aan dat er behoefte is aan een breder gebruik van de bestaande socialisatietheorie, namelijk op het gebied van sport. Deze vier onderzoeken richtten zich echter alleen op de sportteamcontext, waardoor informatie met betrekking tot sportverenigingen mist. Daarbij is tot op heden in de literatuur vrijwel geen aandacht voor (Nederlandse) studentensportverenigingen als apart verenigingstype, terwijl deze juist in het geval van socialisatieprocessen uitermate interessant zijn door de mate waarin zij continuïteit weten te bieden aan leden die relatief kort bij de club betrokken zijn (Durenkamp, 2010; Stokvis, 2010). Deze studie beoogt de hiervoor beschreven gaten in de kennis en literatuur op kleine schaal op te vullen door een eerste beeld te creëren van de bewuste en onbewuste socialisatietactieken die studentensportverenigingen inzetten. Hiermee wordt de focus gelegd op het interne functioneren

van de sportvereniging en niet op de (invloed van) de veranderende organisatieomgeving. Het onderzoek vormt daarmee een aanvulling op de reeds bestaande literatuur en praktische uitwerkingen omtrent de inzet van socialisatietactieken in de sportcontext.

## **1.5 Leeswijzer**

Dit eerste hoofdstuk heeft het centrale thema van dit onderzoek uiteengezet en heeft zowel een centrale hoofdvraag als vijf deelvragen gepresenteerd. Het tweede hoofdstuk van dit rapport geeft direct antwoord op deze eerste twee deelvragen en gaat derhalve in op het proces van organisatiesocialisatie en de socialisatietactieken die bekend zijn in de literatuur. Dit vormt tevens de theoretische lens van waaruit het centrale onderzoeksthema benaderd is. In een daarop aanhakende literatuurstudie wordt de context van de Nederlandse (studenten)sportvereniging besproken. Het derde hoofdstuk beslaat de methodologie van dit onderzoek waarin stapsgewijs wordt beschreven hoe dit onderzoek is opgezet, uitgevoerd en hoe de verzamelde data is geanalyseerd. Hierop volgt het resultatenhoofdstuk met een beschrijving en analyse van de verzamelde empirische data. De hoofdvraag van het onderzoek wordt vervolgens beantwoord in het vijfde hoofdstuk, waarna tevens wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek. Ook worden in het laatste hoofdstuk mogelijke thema's voor vervolgonderzoek gepresenteerd, en worden enkele praktische aanbevelingen gedaan voor sportverenigingen die zich bezig willen houden met socialisatietactieken.

## **2. Theoretische kader en literatuurstudie**

Deze studie gaat in de kern over de wijze waarop studentensportvereniging erin slagen om telkens nieuwe leden zodanig bij de vereniging te betrekken, dat zij zich de waarden en normen binnen de club geheel eigen maken. De eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk beschrijven het theoretische perspectief van waaruit deze centrale onderzoeksvraag is benaderd, namelijk organisatiesocialisatie. De algemene introductie van de theoretische lens gaat specifiek in op de socialisatietheorie van Van Maanen & Schein (1979). De daaropvolgende paragraaf bespreekt de uit de literatuur bekende socialisatietactieken. Hierin wordt een overzicht gegeven van ontwikkelingen binnen deze socialisatietheorie, opgedaan door onder andere Jones (1986). Ook wordt inzicht gegeven in de resultaten van de onderzoeken naar socialisatietactieken binnen de sportcontext. Deze eerste twee paragrafen vormen daarmee direct een antwoord op de theoretische deelvragen van dit onderzoek. Vanaf de derde paragraaf wordt middels een literatuurstudie ingegaan op de context van de studentensport in Nederland en meer specifiek in Utrecht. Dit om de bijzondere positie van de ssv in de sportcontext toe te lichten. Ook wordt in deze voorlaatste paragraaf dieper ingegaan op het vrijwillige karakter van de sportvereniging om zo een breder begrip te creëren met betrekking tot huidige ontwikkelingen, de motivatie om kaderfuncties te bekleden en inzicht te krijgen in de stem die vrijwilligers binnen de organisatie hebben. Afsluitend wordt een samenvatting gegeven van de opgedane inzichten en de vragen die dat oproept.

### **2.1 Organisatiesocialisatie: een algemene introductie**

Vooralsnog is met name binnen de organisatiwetenschap eerder onderzoek gedaan naar socialisatieprocessen. Van Maanen en Schein (1979) definiëren organisatiesocialisatie als een proces waarbij nieuwkomers de kennis, vaardigheden en houdingen opdoen die nodig zijn om effectief te kunnen participeren binnen de organisatie. Elke organisatorisch gedefinieerde rol omvat namelijk specifieke acties en taken die moeten worden uitgevoerd. Daarmee is een rol slechts een geheel van uiteenlopende gedragingen die min of meer verwacht worden van personen die een bepaalde positie innemen binnen een bepaald sociaal systeem (Van Maanen & Schein, 1979). Aan al deze taken en gedragingen zijn sociale normen en regels verbonden die de juiste manieren, houdingen en sociale rituelen suggereren die moeten worden getoond gedurende de uitvoering van die rol. Jones voegt daarom in 1986 toe dat socialisatie gaat over het proces hoe individuen de verantwoordelijkheden, normen en cultuur van een specifieke groep leren begrijpen (Jones, 1986).

Socialisatieprocessen kunnen in verschillende vormen voorkomen, variërend van relatief snel, zelfgestuurd vallen-en-opstaan-proces tot een lange, goed voorbereide periode van opleiding en training, gevolgd door een periode officiële 'leertijd' (Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen & Schein (1979) stellen daarnaast dat socialisatieprocessen alom vertegenwoordigd zijn gedurende iemands carrière. Van begin tot eind staat een individu voor een mogelijke reeks aan overgangen van de ene functie naar de andere. Deze overgangen kunnen gering of talrijk zijn, ze kunnen opwaarts, neerwaarts of zijwaartse bewegingen bevatten en vereisen relatief milde tot ernstige aanpassingen van het individu. Toch is socialisatie het meest zichtbaar wanneer een persoon een organisatie voor het eerst betreedt en de overgang van buitenstaander naar 'insider' maakt. Niettemin, gaat iedere overgang zoals hiervoor beschreven gepaard met een periode van socialisatie (Van Maanen & Schein, 1979).

De 'overgangen' waar Van Maanen & Schein (1979) over spreken hebben betrekking op het overgaan van sociaal geconstrueerde grenzen. Deze sociaal geconstrueerde grenzen binnen groepen bepalen hoe groepsleden met elkaar omgaan in en vanuit hun teamrollen. Zo zijn er functiegrenzen die bepalen welke taakverantwoordelijkheden er zijn en hoe deze verdeeld moeten worden tussen groepsleden. Ook bestaan hiërarchische grenzen die verwijzen naar statusverschillen tussen de leden van een groep. Dit omvat naast onderscheid in autoriteit ook meer stilzwijgende mandaten van sociale rang. Ten slotte zijn er inclusiegrenzen die bepalen in welke mate leden tot de 'inner circle' van een groep behoren (Van Maanen & Schein, 1979). Nieuwkomers die niet bekend zijn met dergelijke grenzen kunnen gedrag vertonen dat interpersoonlijke conflicten en/of communicatieproblemen veroorzaakt of dat leidt tot sociale uitsluiting (Van Maanen, 1978). De besproken grenzen kunnen

daarmee stress en onzekerheid veroorzaken voor nieuwkomers, omdat ze niet gewend zijn aan de verwachtingen die samenhangen met het groepslidmaatschap (Van Maanen & Schein, 1979).

Van Maanen & Schein (1979) veronderstellen dat individuen die een overgang ondergaan zich mede door de sociaal geconstrueerde grenzen in een angstwekkende situatie bevinden. Het gaat bijvoorbeeld om psychologische spanningen, een gevoel van eenzaamheid en isolement evenals prestatieangsten. Nieuwkomers moeten wennen aan de politiek, taal, structuur, geschiedenis, onderlinge relaties, en meer zakelijk ook aan de doelen, strategieën, regels en het beleid van de bestaande organisatie (Van Maanen & Schein, 1979). Deze veronderstelde onzekerheid maakt personen echter wel gemotiveerd om hun angsten te verminderen door zo snel mogelijk de functionele en sociale vereisten van hun nieuwe rol aan te leren (Van Maanen & Schein, 1979). Het maakt daarnaast dat nieuwkomers kwetsbaar en vatbaar zijn voor aanwijzingen van personen door wie zij omringd worden in de nieuwe situatie. Deze kunnen daarmee een begeleidende en ondersteunende rol hebben tijdens het socialisatieproces (Van Maanen & Schein, 1979).

In organisatorische context zijn goed gestructureerde socialisatieprocessen gekoppeld aan tal van voordelen, waaronder rolduidelijkheid en sterkere sociale netwerken door de hele organisatie heen (Benson et al., 2017). Wat het individu betreft, omvatten de resultaten van een socialisatieproces binnen een organisatie bijvoorbeeld de bereidheid om bepaalde gebeurtenissen te verkiezen boven andere, of de gewenste gedragsreacties in bepaalde situaties (Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen en Schein (1979) stellen zelfs dat de stabiliteit van de organisatie als geheel afhangt van de mate waarin nieuwkomers geïntegreerd worden in hun functies en rollen. *“It could be said that the various socialization processes carried out within an organization represent the glue which holds together the various interlocking parts of an on-going social concern”* (Van Maanen & Schein, 1979).

### **2.1.1 Het belang van rekrutering en homogeniteit**

Stokvis (2011) stelt aansluitend op visie van Van Maanen & Schein (1979) dat de continuïteit van de vrijwillige sportorganisatie afhankelijk is van twee processen. Naast succesvolle socialisatie is allereerst noodzakelijk dat de ‘juiste’ leden worden gerekruteerd voor de betreffende sportclub. Zoals in de inleiding naar voren kwam, hangen de twee processen nauw met elkaar samen en worden ze gereguleerd door een streven naar homogeniteit; *“als de instroom van leden zonder gemeenschappelijke eigenschappen met de aanwezige leden te groot wordt, kan de socialisatie niet voldoende plaatsvinden”* (Stokvis, 2011). Daarbij wordt gesteld dat de intensievere socialisatie die nodig is bij onvoldoende overeenkomst met nieuwe leden niet zomaar wordt opgepakt door de clubleden. De literatuur laat zien dat een toename aan heterogeniteit binnen het ledenbestand van de sportclub een aanslag is op het socialiserende vermogen van de club, en mogelijk zelfs tot strijd leidt binnen de vereniging (Stokvis, 2010). Stokvis (2010) toont aan dat sportverenigingen vooral neigen naar sociale homogeniteit op basis van leeftijd, opleidingsniveau, sekse, sociale klasse, ras en religie. Binnen groepen die overeenkomen wat betreft (een deel van) deze kenmerken worden normen, waarden en gedragsregels gedeeld (Boessenkool, 2011). Mensen hebben namelijk de neiging om te kiezen voor interactie met vergelijkbare anderen, op basis van de verwachting dat communicatie soepel zal gaan verlopen (McPherson et al., 2001). Van Maanen & Schein (1979) lieten al zien dat het behoorlijk lastig kan zijn om als nieuw lid een vereniging binnen te komen. Dat geldt helemaal wanneer het nieuwe lid niet als ‘vergelijkbare andere’ wordt gezien (Stokvis, 2010). De keuze om lid te worden bij een bepaalde vereniging wordt dan ook gemaakt met de verwachting dat iemand zich hier thuis gaat voelen. Blijkt dat niet het geval, dan is de kans groot dat een lid vertrekt (Van bottenburg, 2013). Popielarz en McPherson (in Stokvis, 2010) tonen ook daadwerkelijk aan dat clubs met een homogeen ledenbestand beter handhaven dan sportverenigingen waarbij het ledenbestand meer heterogeen is.

McPherson et al. (2001) hanteren het hiervoor beschreven homogeniteitsstreven als organiserend concept. Volgens de auteurs is dit namelijk gelinkt aan studies die gaan over sociale netwerken, vrijwilligersverenigingen, sociaal kapitaal en cultuur. Relaties tussen individuen binnen de sociale netwerken staan hierin centraal. Het soort relatie waarvan sprake is, is daarbij van belang. Homogeniteit binnen sociale netwerken neemt namelijk toe wanneer verschillende type relaties ontstaan tussen individuen. Denk hierbij aan directe collega's die ook met elkaar in de personeelsraad zitten (Fischer, in McPherson et al., 2001). McPherson et al. (2001) onderzochten daarnaast de

verschillende bronnen van homogeniteit, waarbij geografie de meest basale bron vormt. “*Mensen komen elkaar nou eenmaal sneller tegen wanneer zij zich geografisch gezien dicht bij elkaar bevinden*” (Van Pernis, 2018). Het kost dan ook letterlijk meer energie om verbinding te maken met degenen die verder van ons verwijderd zijn dan wanneer personen direct beschikbaar zijn (Zipf, in McPherson et al., 2001). Het gaat dan zelfs om zaken die irrelevant lijken, zoals de indeling van straten of zitplaatsen. Technologische ontwikkelingen zoals de telefoon en het gebruik van e-mail geven mensen daarnaast meer speelruimte om te interacteren en banden te smeden (Hampton & Wellman, in McPherson et al., 2001). Gerichte activiteiten bevorderen het contact tussen mensen en de vorming van onderlinge banden (McPherson et al., 2001). Caldereira en Patterson (in McPherson et al., 2001) ontdekten zelfs dat gedeelde lidmaatschappen van commissies krachtige effecten hebben op het ontwikkelen van vriendschap, gedeelde attitudes en opvattingen. Op het moment dat individuen dezelfde soort functies binnen organisaties bekleden wordt dit ook gekenmerkt als een bron voor het ontstaan van meer homogeniteit (Burt, in McPherson et al., 2001).

### **2.1.2 Democratie versus oligarchie**

De mate waarin nieuwkomers opgenomen worden in een organisatie, hangt naast het hiervoor beschreven homogeniteitsstreven ook af van de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Binnen de sportvereniging verkrijgen bestuursleden met goedkeuring van de leden hun functies en legt het bestuur verantwoording af aan de leden tijdens de algemene ledenvergadering. Dit maakt dat zij in theorie ook democratische organisaties zijn (Stokvis, 2010). Problematisch is echter “*dat besluitvorming weliswaar in theorie op democratische wijze geschiedt, maar dat de beslissingsmacht in praktijk bij een relatief kleine groep leden ligt*” (Waardenburg, 2016). De formele democratische verenigingsstructuur verschilt van de informele praktijk: slechts een beperkte groep leden vormt een krachtige ‘inner circle’ (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Binnen de organisatiesociologie staat dit principe bekend als de ‘ijzeren wet van de oligarchie’, een sociologische wet geformuleerd door de Duits-Italiaanse socioloog Robert Michels (1959). De spanning tussen democratische besluitvorming in theorie en oligarchische tendensen in de praktijk kan leiden tot een machtsafstand tussen de ‘inner circle’ en gewone leden (Lucassen & Van Kalmthout, 2015; Waardenburg, 2016). De Duits-Britse socioloog Norbert Elias onderzocht deze machtsverhoudingen en focuste zich hierbij op het proces waarbij nieuwkomers al dan niet worden opgenomen binnen een bestaand sociaal systeem (Hogenstijn et al., 2008; Soeters et al., 1997). Elias et al. (1976) zetten daarbij de relatie tussen de reeds gevestigde leden en de ‘buitenstaander’ centraal. Gevestigde leden blijken sleutelposities te bekleden en een dermate sterke onderlinge sociale cohesie te hebben dat status- en machtsverschillen maken dat buitenstaanders eerder worden uitgesloten dan worden opgenomen (Hogenstijn et al., 2008). Een formeel ingerichte organisatie waarbij bevoegdheden en taken duidelijk begrensd zijn en leiders niet te lang in een machtsvolle positie verkeren heeft de neiging om minder oligarchische tendensen te vertonen (Wippler, 1984). Het is daarbij van belang dat (democratisch gekozen) bestuurders leden blijven overtuigen van de juistheid van hun handelen binnen de vereniging. Slagen zij daarin, dan zal de loyaliteit van leden blijven (Hirschman, in Stokvis, 2010). Voorgaande wordt echter bemoeilijkt zodra een democratische organisatie talrijker wordt op het gebied van interne relaties (Wippler, 1984), ergo: hoe groter en hoe heterogener de ledensamenstelling van een democratische organisatie wordt, des te meer de neiging tot oligarchie toeneemt, des te ingewikkelder wordt het om nieuwkomers te socialiseren.

### **2.2 Socialisatietactieken uit de literatuur**

De term ‘socialisatietactieken’ verwijst naar manieren waarop de ervaringen van een individu in de overgang van de ene rol naar de andere rol voor hem of haar gestructureerd kunnen worden (Van Maanen & Schein, 1979). Volgens Van Maanen en Schein (1979) bestaan er zes algemene dimensies waarbinnen nieuwkomers middels verschillende tactieken gesocialiseerd kunnen worden. Centraal staat hierbij het doel om de onzekerheid van het individu te verminderen en tegelijkertijd de continuïteit op groepsniveau te bevorderen. De eerste interacties van leden worden daarbij beheerd, zodat ervaringen uitgewisseld kunnen worden en binding gecreëerd kan worden (Van Maanen & Schein, 1979). Iedere dimensie kent verschillende vormen van resultaten van socialisatie. Elke dimensie werkt dan ook op

een enigszins unieke manier om de leerervaringen van een nieuwkomer in een bepaalde rol te structureren. Gebruik van verschillende tactieken uit aparte dimensies sluiten elkaar daarbij niet uit. Ze worden meestal op allerlei manieren gecombineerd. De effecten van de tactieken op mensen zijn bijgevolg cumulatief (Van Maanen & Schein, 1979). Er is ook geen schijnbaar logisch of overtuigend einde aan de lijst met socialisatietactieken. Het is dus niet gezegd, dat er niet meer tactieken bestaan buiten de zes geschetste dimensies (Van Maanen & Schein, 1979).

#### **Dimensie 1. Collectieve versus individuele socialisatietactieken**

Het eerste aspect waarop organisaties verschillen is of socialisatiepraktijken collectief of individueel aangepakt worden. Het gaat met name om de context waarin organisaties informatie verstrekt aan nieuwkomers en of ze dat op collectief of individueel niveau doen (Van Maanen & Schein, 1979). Bij een collectieve benadering beleven nieuwkomers gemeenschappelijke ervaringen als onderdeel van een groep, terwijl bij de individuele benadering nieuwkomers unieke ervaringen opdoen los van anderen. Bij dit laatste is veelal sprake van gepersonaliseerde training en instructie (Bauer et al., 2007; Benson et al., 2016).

#### **Dimensie 2. Formele versus informele socialisatietactieken**

De tweede manier om onderscheid te maken tussen socialisatieprocessen betreft de mate van formaliteit van de eerste leerervaringen. Socialisatietactieken kunnen formeel of informeel ingericht worden. Ook hierbij staat met name de context waarin informatie wordt gepresenteerd aan nieuwkomers centraal (Van Maanen & Schein, 1979). Bij formele tactieken worden de nieuwkomers nauwelijks gemengd met de gevestigden en wordt gebruik gemaakt van gereguleerde structuren om rolverwachtingen te communiceren. Dit terwijl bij informele socialisatietactieken weinig scheiding is tussen beide groepen en veel meer wordt geleerd in de vorm van vallen en opstaan (Bauer et al., 2007; Benson et al., 2016).

#### **Dimensie 3. Opeenvolgende versus willekeurige socialisatietactieken**

Bij zowel de derde dimensie alsook de vierde dimensie gaat het meer om de inhoud van de informatie die nieuwkomers tot zich krijgen (Van Maanen & Schein, 1986). Zo kunnen socialisatie-ervaringen opeenvolgend of willekeurig plaatsvinden. Onder de opeenvolgende socialisatietactieken wordt verstaan dat nieuwkomers informatie krijgen die ingaat op de te zetten stappen tijdens het socialisatieproces. Er is sprake van een logische reeks van verschillende fasen die gevolgd wordt. De willekeurige socialisatietactieken maken de voortgang van het socialisatieproces meer ambigu en een stappenplan wordt niet duidelijk vastgelegd (Jones, 1986; Bauer et al., 2007; Benson et al., 2016).

#### **Dimensie 4. Vaste versus variabele socialisatietactieken**

De vierde set van tactieken heeft eveneens betrekking op de voortgang van het socialisatieproces, maar richt zich op de vraag of er een welomschreven tijdsschema is waarin de verwachte voortgang uiteen wordt gezet (Van Maanen & Schein, 1979). Een vast socialisatieproces houdt in dat er inderdaad een tijdsschema is waarin specifiek vermeld staat hoe, wat en wanneer het proces is voltooid of zou moeten zijn. Is het proces variabel dan is dit niet het geval. Er is dan geen vooraf bepaalde tijdlijn waaraan iemands voortgang onderhevig is (Jones, 1986; Bauer et al., 2007; Benson et al., 2016).

#### **Dimensie 5. Seriële versus disjunctieve socialisatietactieken**

De laatste twee dimensies van socialisatietactieken van Van Maanen en Schein (1979) hangen wederom nauw met elkaar samen. Ze weerspiegelen de sociale of interpersoonlijke aspecten van het socialisatieproces. Zo kijken de seriële tactieken naar de vraag of de nieuwkomer wordt gesocialiseerd met behulp van gevestigde groepsleden. Deze 'veteranen' worden in dat geval aangemoedigd om informatie door te geven aan nieuwkomers. Wanneer nieuwe leden geen begeleiding krijgen van zogenaamde rolmodellen, dan is er sprake van disjunctieve socialisatietactieken (Jones, 1986; Bauer et al., 2007; Benson et al., 2016).

#### **Dimensie 6. Versterkende versus ontmoedigende socialisatietactieken**

Tot slot kunnen socialisatieprocessen verschillen in de mate waarin de eigen identiteit van nieuwe leden wordt versterkt of ontmoedigd. Het is hierbij de vraag of identiteitskenmerken worden aangevuld, of dat deze juist worden afgebroken. In de sociale en interpersoonlijke sfeer kunnen interpretaties van gevestigde leden de percepties van nieuwkomers sterk beïnvloeden (Jones, 1986; Bauer et al., 2007). Bij de versterkende en ontmoedigende tactieken gaat het daarom om de mate waarin nieuwkomers feedback krijgen van de gevestigde groepsleden die zodoende de identiteit van een nieuwkomer bevestigden of weerleggen (Benson et al., 2016).

Voortbordurend op het conceptuele raamwerk van Van Maanen & Schein (1979) ontwikkelde Jones (1986) een nu veel gebruikte maatstaf die de tactieken onderverdeelt in een *geinstitutionaliseerde benadering* en *geïndividualiseerde benadering* (Benson et al., 2016). Binnen de theorie van Jones (1986) hebben de geïnstitutionaliseerde tactieken (collectieve, formele, sequentiële, vaste, seriële en versterkende socialisatietactieken) met elkaar gemeen dat ze nieuwkomers voorzien van een zeer gestructureerde reeks gebeurtenissen die tot doel hebben hun onzekerheid te verminderen. Deze vorm van socialisatie moedigt daarnaast aan tot volgen van de door de organisatie gedefinieerde verwachtingen en beleidsplannen. Het initiatief voor een dergelijk socialisatieproces ligt in dit geval bij de organisatie. De geïndividualiseerde benadering (individuele, informele, willekeurige, variabele, disjunctieve en ontmoedigende socialisatietactieken) wordt gekenmerkt door tactieken die nieuwkomers ertoe aanzetten om dingen vooral zelf uit te zoeken binnen de nieuwe groep of organisatie (Jones, 1986). Jones (1986) suggereert dat de geïndividualiseerde benadering chaotische en onvoorspelbare leerervaringen tot gevolg heeft. Zowel Bauer et al. (2007) en Saks et al. (2006) steunen het gedachtegoed van Jones (1986). Zo werd ontdekt dat de geïnstitutionaliseerde socialisatietactieken consequent verband hielden met meer toegewijde groepsleden die grotere intenties hebben om te blijven (Benson et al., 2016). Toch moet worden benadrukt dat geïndividualiseerde tactieken niet direct worden gemeten in de organisatieliteratuur. In plaats daarvan wordt de aanwezigheid van een geïndividualiseerde tactiek veelal afgeleid uit de afwezigheid van een geïnstitutionaliseerde tactiek (Benson et al., 2017).

### **2.3 Socialisatietactieken in de sportwereld**

Benson, Evans en Eys (2016) richten zich als een van de eersten op de toepassing van de socialisatietactieken van Van Maanen & Schein binnen de sportwereld. Specifiek wordt onderzoek gedaan naar de socialisatie van nieuwe teamleden in prestatieve universitaire sportteams. Binnen deze teams werken atleten samen om collectieve doelen na te streven. De socialisatietactieken worden dan ook vooral ingezet om gewenste resultaten te bereiken die betrekking hebben op het verbeteren van rolpercepties, het bevorderen van groepscohesie en een grote betrokkenheid bij de groep (Benson et al., 2016). Een van de eerste tactische elementen binnen de sportteams betreft dan ook het schetsen van een realistisch beeld van de verwachtingen en rolhouding voor de nieuwe teamleden. Het socialisatieproces voor de sportteams blijkt daarin nogal variabel en sterk afhankelijk te zijn van de snelheid en aard van hoe de atleten vooruitgang boeken binnen hun teamverantwoordelijkheden. Continue en formeel communiceren en nieuwkomers voorzien van feedback is daarnaast een tactisch element dat de coaches van de sportteams inzetten om ervoor te zorgen dat atleten te allen tijde op de hoogte zijn van hun rol en positie ten opzichte van andere teamleden. De resultaten van het onderzoek van Benson et al. (2016) laten zien dat het formeel overbrengen van verwachtingen zeer belangrijk is voor de coaches. Hier werd gekozen voor een zeer autoritaire houding ten aanzien van de nieuwe leden. Dit terwijl het begrip voor deze informatie veelal voortkwam uit informele leerervaringen. Frequente groepsgerichte activiteiten en interacties met teamgenoten werden verder als socialisatietactiek ingezet om onderling contact te bevorderen en zo een gevoel van sociale verbondenheid te ontwikkelen (Benson et al., 2016). Verder speelden veteranen een prominente rol. In veel opzichten fungeerden terugkerende teamleden als verlengstuk van de coaches door informatie aan te vullen waar coaches dit vergaten te geven (Benson et al., 2016). Dat kon variëren van het verduidelijk van specifieke taakgerichte oefeningen of het versterken van de sociale normen binnen de groep. Veteranen verlichtten hierdoor voor nieuwe groepsleden de moeilijkheden die ze ondervonden in de eerste periode bij het team. De coaches waren zich hiervan bewust en zetten daarom potentiële peer-leiders bewust in ter bevordering van de integratie van de nieuwe teamleden (Benson et al., 2016). Ten slotte werd gebruik gemaakt van een combinatie aan tactieken waarbij de identiteit van de nieuwkomers werd versterkt en ontmoedigd. Aan de ene kant bestonden duidelijke verwachtingen over hoe atleten zich moesten conformeren aan de groep. Zo werd van nieuwe teamleden bepaald standaardgedrag verwacht, zoals het opruimen na een training. Toch diende dit vooral als vorm voor het bewaken van statushiërarchie in plaats van om persoonlijkheidsverschillen te onderdrukken. In feite werd uitgedrukt dat men een inclusieve omgeving wilde creëren en teamleden zichzelf konden zijn. Coaches probeerden dan ook bewust voor een omgeving van sociale acceptatie te zorgen (Benson et al., 2016).



Terugkijkend op de aanvullingen van Jones (1986) blijkt uit het onderzoek van Benson et al. (2016) dat er gevallen zijn waarin sportteams zowel geïnstitutionaliseerde en geïndividualiseerde tactieken gelijktijdig toepassen. De onderzoekers stellen aan de hand van deze uitkomst dat het implementeren van bepaalde geïndividualiseerde tactieken naast de geïnstitutionaliseerde tactieken sportteams in staat kan stellen te profiteren van de unieke, complementaire voordelen die aan elke benadering verbonden zijn. Ook werd in de kwalitatieve studie van Benson et al. (2016) opgemerkt dat de manier waarop socialisatietactieken worden geoperationaliseerd in organisatorische contexten niet helemaal van toepassing zijn op sportteams. De socialisatietactieken die werden beschreven door coaches en atleten pasten over het algemeen wel binnen de grenzen van het raamwerk Van Maanen en Schein (1979), maar de manieren waarop socialisatietactieken werden geïmplementeerd verschilden vanwege de contextuele en structurele eigenschappen van sportteams. Om de unieke eigenschappen van sportteams vast te kunnen leggen, bleek dan ook behoefte te zijn aan een sportspecifieke maatstaf voor socialisatietactieken (Benson et al., 2016). Die maatstaf hebben Benson & Eys (2017) vervolgens geprobeerd te bewerkstelligen in de vorm van vragenlijst die te gebruiken is bij het onderzoeken van teamsocialisatieprocessen.

Hoppe et al. (2020) maakten gebruik van deze vragenlijst en deden daarmee recent kwantitatief onderzoek naar de mate waarin clubparticipatie invloed heeft op een gevoel van onderlinge verbondenheid en gehechtheid van studenten aan de universiteit en de campusgemeenschap. De auteurs berusten hun onderzoek vooral op inclusietactieken, maar halen ook de socialisatietactieken van Van Maanen & Schein aan. Een van de voornaamste uitkomsten van het onderzoek van Hoppe et al. (2020) betreft dat het voor sportclubs noodzakelijk is om gedurende het academisch jaar sociale activiteiten te faciliteren om vriendschappen tussen clubleden tot stand te brengen en te verdiepen. Met name formele, geplande sociale evenementen kunnen zorgen voor sociale binding met nieuwe leden, aangezien hier meer tijd besteed wordt aan het creëren van samenhang en vertrouwde binnen de sociale groep (Hipp et al., in Hoppe et al., 2020). Hoppe et al. (2020) staan uitgebreid stil bij hun advies aan sportverenigingen om formele sociale activiteiten te faciliteren om nieuwe leden te betrekken en de gehechtheid van gevestigden te verdiepen. De auteurs stellen dat aan het begin van het academisch jaar een cluboriëntatie gefaciliteerd kan worden om nieuwe leden te laten wennen, hen te helpen zich welkom te voelen en hen te integreren in de club. Tevens stellen de auteurs dat sportverenigingen gedurende het jaar doelbewuste inspanningen zouden moeten leveren om sociaal buiten het sportveld te komen tot het opzettelijk opbouwen van persoonlijke relaties en de binding tussen leden te verdiepen.

Leo et al. (2020) onderzochten eveneens in navolging op het onderzoek van Benson & Eys (2017) in twee aparte kwantitatieve studies hoe socialisatietactieken in relatie staan tot groeps- en individuele uitkomsten en percepties tot roltaken en sportervaringen. Waarbij de focus van de eerste studie lag op professionele voetballers, werd in de tweede studie voor het eerst gefocust op de individuele atleetperceptie van clubleden die sporten op amateurniveau (Leo et al., 2020). De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat effectief geïmplementeerde socialisatietactieken, uitgevoerd door de coach, de atleetleiders en de rest van de spelers, nieuwkomers kunnen helpen zich geïntegreerd en aangetrokken te voelen tot het team in taak- en sociale aspecten. Socialisatietactieken blijken daarin een sterke positieve voorspeller te zijn van groepscohesie, en indirect ook van de intentie om terug te keren bij het team (Leo et al., 2020).

## **2.2.2 De bewuste en onbewuste inzet van socialisatietactieken**

De uitdrukking ‘tactieken van organisatorische socialisatie’ verwijst dus naar de verschillende manieren waarop ervaringen van een individu in de overgang van de ene rol naar een andere rol kunnen worden gestructureerd door de organisatie. De tactieken kunnen zowel bewust als onbewust geselecteerd zijn door het management van een organisatie (Van Maanen & Schein, 1979). De term ‘tactiek’ wordt gebruikt om elk van de genoemde processen van socialisatie te beschrijven. De mate waarin een bepaalde tactiek door organisaties wordt gebruikt is in geen enkele zin een natuurlijke of noodzakelijke voorwaarde om socialisatie te laten plaatsvinden. Met andere woorden; socialisatie zelf vindt altijd op de een of andere manier plaats wanneer sprake is van het overgaan van een bepaalde grens door een individu. En dat de gebruikte tactieken actief gekozen zijn door besluitnemers hoeft daarbij niet het geval te zijn, het is goed mogelijk dat deze op willekeurige gronden berusten (Van Maanen & Schein,

1979). Dit is belangrijk aangezien het suggereert dat organisaties en management heel zelfbewust, of veel zelfbewuster om kunnen gaan met het gebruik van bepaalde tactieken om nieuwkomers te socialiseren. Het betekent daarnaast dat niet altijd even zichtbaar is in welke mate gestuurd wordt op socialisatieprocessen, terwijl weten of tactieken bewust of onbewust worden ingezet een breder besef mogelijk maakt op grond waarvan strategieën eventueel gewijzigd kunnen worden om de situatie voor zowel het individu als de organisatie als geheel te verbeteren (Van Maanen & Schein, 1979).

## **2.3. Literatuurstudie: de (studenten)sportvereniging in context**

Om de opgedane kennis rondom socialisatieprocessen en -tactieken te kunnen onderzoeken bij studentensportverenigingen, is het noodzakelijk meer te weten te komen over de context van dit type sportclub. In de volgende subparagrafen wordt daar dan ook meer over geschreven.

### **2.3.1 De Nederlandse studentensport**

Studentensport behelst sport die alleen bedoeld is voor studenten. Een student is een persoon die studeert aan een instelling die hoger of wetenschappelijk onderwijs aanbiedt (Van Veen, 2008). In Nederland sporten in totaal ruim 100.000 studenten tijdens hun studie. De faciliteiten waar studentensportverenigingen gebruik van maken worden grotendeels betaald door de onderwijsinstellingen (Studentensport Nederland, 2021). Studenten kunnen in alle vormen van sport deelnemen: in de breedtesport, topsport alsook in competities voor ongebonden sporters. Ssv's zijn daarmee volledig geïntegreerd binnen de Nederlandse verenigingsstructuur (Heida, 2006). De studentensportvereniging is echter alleen toegankelijk voor studenten, iets wat opvalt ten opzichte van de reguliere sportclub (Heida, 2006; Van Veen, 2008). Wat de ssv daarnaast onderscheidt van de reguliere sportvereniging betreft de vlotte doorloop van leden: *“over het algemeen vernieuwt het ledenbestand en het kader van studentensportverenigingen volledig binnen een tijdsbestek van vier tot vijf jaar. Toch bestaan verschillende van deze verenigingen al meer dan een eeuw”* (Stokvis, 2011).

#### **Het besturen van studentensportverenigingen**

De studentensportvereniging lijkt organisatorisch gezien op de reguliere sportclub en wordt bestuurd door een vrijwillige studentbestuurders (Ter Haar et al., 2017; Stokvis, 2010). De bestuursstijl die veelal binnen studentensportvereniging aan de orde is kenmerkt zich door standaardisatie van het aanbod en het zo professioneel en efficiënt mogelijk organiseren ervan. De focus ligt daarbij op de optimalisatie van het aanbod binnen de vereniging met als doel een zo goed mogelijke prijs-kwaliteitverhouding te realiseren. Alles wat georganiseerd wordt binnen de vereniging is tamelijk stabiel, wat maakt dat steeds weer hetzelfde aanbod georganiseerd wordt. Rationalisatie en standaardisatie is de kern van deze organisatievorm (Ter Haar et al., 2017). Jonge bestuurders zijn over het algemeen inhoudelijk gedreven en zakelijk op het gebied van het besturen van de vereniging. Zo hechten studentbestuurders waarde aan efficiënt vergaderen en worden veel onderwerpen en lopende zaken digitaal afgeinkt, zodat tijdens vergaderingen meer ruimte is voor de langetermijnplannen. Opvolging van bestuurders binnen een dergelijke bestuursstijl geschiedt op basis van afgebakende taken (Ter Haar et al., 2017). Opvallend is dat bij studentenverenigingen zelfs ieder jaar opvolging plaatsvindt, wat maakt dat een bestuur slecht gedurende één jaar aan het roer staat. Deze relatief korte zittingsperiode zorgt voor jaarlijks nieuwe frisse blikken. Anderzijds gaat ook veel opgedane kennis verloren die niet binnen de overdracht geborgd is (Ter Haar et al., 2017).

#### **Utrechtse studentensport**

In Utrecht studeren meer dan 60.000 inwoners aan een onderwijsinstelling die hoger of wetenschappelijke onderwijs aanbiedt (Student&steden, 2021). De Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht maken de studentensport in deze stad financieel en praktisch gezien mogelijk, ze zijn eigenaar van studentensportcentrum Olympos. De Utrechtse Sportraad behartigt als overkoepelend orgaan de belangen van alle studentensporters die zijn aangesloten bij sportcentrum Olympos. Daarnaast is de

Sportraad een subsidieverstrekker ter bevordering van de studentensport in de stad (Sportraad Utrecht, 2021). In totaal zijn er 31 studentensportverenigingen en nog eens 12 partnerverenigingen aangesloten bij de Sportraad Utrecht waar in totaal ongeveer 12.5000 studenten lid van zijn. Al deze clubs worden door 460 bestuurlijk actieve studenten geleid (Sportraad Utrecht, 2021). Niet alle ssv's zijn overigens aangesloten bij de Sportraad. Het staat een vereniging vrij zich aan hierbij aan te sluiten. Een vereniging die lid is van de Sportraad Utrecht kan gebruik maken van de faciliteiten op Sportcentrum Olympos, kan aanspraak maken op verschillende subsidies en heeft stemrecht op de algemene ledenvergadering van de Sportraad. Daartegenover staat echter wel dat leden van een ssv verplicht worden een sportpas aan te schaffen bij Sportcentrum Olympos. Voor sportclubs die een eigen accommodatie hebben is dit dan ook niet altijd wenselijk (Sportraad, 2021).

De grootste studentensportverenigingen in Utrecht zijn roeiclubs Orca en Triton, voetbalvereniging Odysseus '91, hockeyvereniging USHC, zeilvereniging Histos, volleybalvereniging Van Slag en tennisvereniging TC de Uithof. Samen genomen sporten hier meer dan 4.000 studenten. De kleinste ssv's in Utrecht bestaan veelal uit één of twee sportteams met zo'n 30 leden. Hierbij valt te denken aan ijshockeyvereniging The Utrecht Buccaneers, paardensportvereniging Hippeia of Ultimate Frisbeevereniging UTKA Ultimate.

### **2.3.2 Vrijwilligheid in sportverenigingen**

Een van de kernwaarden van de traditionele sportvereniging, en zo ook van de studentensportvereniging (Stokvis 2010), betreft de vrijwillige betrokkenheid bij de club (Van Bottenburg, 2013). De vrijwillige inzet van betrokken leden is van essentieel belang voor het voortbestaan van de sportclub (Van der Roest, 2015). Het wordt voor clubs echter steeds ingewikkelder om mensen te vinden die zich in kaderfuncties voor de vereniging willen inzetten (Ter Haar et al., 2017). Sportverenigingen bevinden zich in een complexe en dynamische omgeving waarin maatschappelijke ontwikkelingen ervoor zorgen dat de sportclub voor uitdagingen komt te staan (Boessenkool, 2011). Zo richten verschillende (sport)onderzoekers zich op het proces van individualisering, waarbij de sporter steeds meer keuzevrijheid eist. Schnabel (2004) stelt dat hiermee een gevoel van solidariteit met en verantwoordelijkheid voor de sportvereniging verloren gaat. Verder kan gesproken worden over commercialisering binnen de sportsector. Ontwikkelingen zoals individualisme en commercialisering komen samen in een groeiende consumentistische houding die leden aan lijken te nemen ten opzichte van sportverenigingen (Van der Roest, 2015). Kenmerkend voor de consumentistische houding zijn onafhankelijkheid, afzijdigheid, antisociabiliteit, kritisch op de kwaliteit van de dienstverlening en een vlugge exit wanneer de sportconsument ontevreden is (Van der Roest 2015). Dergelijke ontwikkelingen duiden erop dat leden zich steeds minder opstellen als medeverantwoordelijk verenigingslid, waardoor betrokkenheid en loyaliteit binnen het verenigingsleven in toenemende mate onder druk komen te staan (Van den Berg et al., 2008; Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013; Schnabel, 2004; Stokvis, 2010). Betrokkenheid van leden is, zoals Schnabel (2004) het omschrijft, veelal ad hoc en incidenteel, alleen financieel en soms geheel virtueel.

#### **Motivatie voor vrijwilligerswerk**

Naast bestuursfuncties zijn er meer kaderfuncties te vervullen binnen sportverenigingen. Denk aan het vullen van commissies die toernooien organiseren of de rol van scheidsrechter. Het bekleden van die kaderfuncties gaat volgens Stokvis (2010) om het toekennen van sociale eer. *“Leden die gevraagd worden voor kaderfuncties beschouwen het als een eer, doordat ze zo sterk in de betekenis van die waarden, normen en doelstellingen gesocialiseerd zijn”* (Stokvis, 2010). Vaak komen leden in aanmerking voor deze sociale eer wanneer zij hun loyaliteit aan de club eerder hebben getoond door bijvoorbeeld de uitvoer van extra taken. Het voordeel dat ssv's hebben ten opzichte van reguliere sportclubs is, dat nieuwe leden over het algemeen openstaan voor intensief sociaal contact en dat leden relatief veel vrije tijd hebben om in de sportclub te investeren (Stokvis, 2011). De motivatie voor jongeren om kaderfuncties te bekleden is dan ook groot (Ter Haar et al., 2017). Veelal fungeren grotere actieve commissies binnen studentensportverenigingen als springplank naar een functie in het bestuur. Een bestuursjaar is voor studenten een periode om dingen te leren die tijdens de studie niet aan de orde

komen. Het wordt gezien als interessante toevoeging aan het cv. Daarnaast geeft het de jongeren toegang tot interessante maatschappelijke netwerken. *“Vooral voor studenten geldt dat zij een bestuursfunctie vervullen vanuit een focus op eigen persoonlijke ontwikkeling”* (Ter Haar et al., 2017).

### **De stem van de leden in vrijwillige organisaties**

Vrijwilligers in sportverenigingen zijn dus belangrijk voor het voortbestaan van de club, maar hebben daarnaast ook een belangrijke stem met betrekking tot de ontwikkelingen en stabiliteit van de club. Leden beschikken volgens Hirschman (1970) over drie manieren om druk uit te oefenen op de leiders van een organisatie. Het lidmaatschap opzeggen is daar een van. Minder rigoureuus betreft het heel duidelijk stemmen op andere kandidaten tijdens interne verkiezingen, of protest aantekenen tegen het gevoerde beleid op bijvoorbeeld een jaarlijkse algemene ledenvergadering. Ondanks dat blijkt dat leden weinig deelnemen aan dergelijke bijeenkomsten, hebben zij wel de mogelijkheid om bestuursleden verantwoordelijk te houden voor hun beslissingen met betrekking tot de strategie en activiteiten van de club (Van der Roest, 2015). Voor de beslissing om het lidmaatschap op te zeggen zijn overigens verschillende kosten-batenoverwegingen relevant. In hoeverre bestaan er bijvoorbeeld alternatieven of concurrerende organisaties waarbij men terecht kan? Is iemand meer ingebed in de bestaande organisatie en waardeert iemand zijn/haar sociale contacten in de organisatie, des te hoger zijn de kosten van het opgeven van het lidmaatschap. De verwachte kosten en baten van de twee interne sanctioneringsmogelijkheden (stemmen & protesteren) hangen af van de mate waarin men gedrag van andere leden verwacht. Een nieuwe groep leiders kunnen benoemen of een succesvolle protestactie komen voort uit collectief gedrag. Het gedrag van een individu geeft veelal niet de doorslag en is te zwak om echt druk uit te oefenen op leiders (Hirschman, 1970). Wanneer leden hun mening echter rechtstreeks aan bestuursleden of via een individuele klachtenstructuur kunnen uiten, dan zal de behoefte aan het uiten van een mening via een collectieve protestactie of op bijvoorbeeld een algemene ledenvergadering verminderen (Van der Roest, 2015).

## **2.4 Samenvattend**

De socialisatietheorie van Van Maanen & Schein (1979) en de aanscherpingen van Jones (1986) leren ons dat socialisatieprocessen voorkomen bij iedere periode van overgang van een persoon binnen een organisatie, maar het beste zichtbaar is wanneer iemand toetreedt tot een organisatie. Hierbij wordt verondersteld dat individuen zich in een spannende situatie bevinden. De motivatie om zo snel als mogelijk de functionele en sociale vereisten van een nieuwe rol aan te willen leren is hierdoor echter juist aanwezig (Van Maanen & Schein, 1979). Worden de eerste interacties van nieuwkomers goed gestructureerd en beheerd, zodat ervaringen uitgewisseld kunnen worden en onderlinge binding gecreëerd kan worden, dan levert dit tal van voordelen op voor zowel de organisatie als het individu. Te denken valt aan rolduidelijkheid en sterkere sociale netwerken door de hele organisatie heen (Benson et al., 2017). Het structureren van deze processen kan middels de inzet van socialisatietactieken gebeuren. Opvallend is dat dergelijke tactieken zowel bewust als onbewust ingezet worden door de besluitnemers binnen een organisatie. Dat is interessant vanuit de wetenschap dat socialisatieprocessen hoe dan ook plaatsvinden bij overgangperiodes van personen in organisaties, en het betekent dan ook dat niet altijd even zichtbaar is in welke mate direct gestuurd wordt op socialisatieprocessen of dat dit meer onbewust gebeurt (Van Maanen & Schein, 1979).

De socialisatietactieken die Van Maanen & Schein (1979) en Jones (1986) vaststelden worden meestal op allerlei manieren gecombineerd, en het is daarnaast niet onmogelijk dat meer tactieken bestaan. De studie van Benson et al. (2016) wees al uit dat socialisatietactieken in de sportcontext over het algemeen binnen de grenzen van de raamwerken van Van Maanen & Schein (1979) en Jones (1986) passen, maar dat de manier waarop de tactieken geoperationaliseerd worden in organisatorische contexten niet helemaal van toepassing zijn op sportteams.

Om (sneller en gemakkelijker) te komen tot succesvolle socialisatie verwijst Stokvis (2011) verder naar het proces van rekrutering en een onderliggend homogeniteitsstreven. McPherson et al. (2001) onderschrijven dit en stellen daarbij het belang van de opbouw van sociale netwerken centraal. Een gevaar dat op de loer is echter dat gevestigde leden sleutelposities bekleden en een dermate sterke

onderlinge sociale cohesie lijken te hebben dat status- en machtsverschillen maken dat buitenstaanders eerder worden uitgesloten dan opgenomen (Hogenstijn et al., 2008). Om deze tendens tot oligarchie te voorkomen is het belangrijk dat een organisatie formeel, overwegend klein en homogeen blijft. Is dat niet het geval, dan wordt socialisatie van nieuwkomers in de belemmert (Wippler, 1984).

Uit de literatuur blijkt de bijzondere positie van de studentensportvereniging, wat maakt dat zij het centrale onderzoeksobject vormt binnen deze studie. Op basis van het hoge verloop, de snelle wisselingen van het (bestuurlijk) kader en de mate waarin ssv's heterogener lijken te worden werd in de inleiding van deze rapportage al gesuggereerd dat ssv's nieuwe leden succesvol weten te socialiseren. De literatuur werpt echter ook enkele vragen op. In welke mate zijn de studentbestuurders zich namelijk bewust van de socialisatietactieken die zij inzetten? Zijn de socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen vergelijkbaar met de theoretische raamwerken afkomstig uit de organisatiesocialisatie, neigen ze meer richting de bevindingen uit de sportcontext, of valt de sportvereniging als geheel in een andere (nieuwe) categorie? En wat betekent het feit dat de ssv's relatief grote organisaties die steeds heterogener lijken te worden voor het socialiserende vermogen van de club?

### 3. Methodologie

Dit derde hoofdstuk verantwoordt de keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot de methoden van het onderzoek. Allereerst wordt het perspectief van waaruit dit onderzoek is benaderd uiteengezet, waarna ingegaan wordt op de keuze voor een multiple casestudy. Ook wordt in deze tweede paragraaf duidelijk om welke cases het precies gaat en wie de respondenten zijn. Vervolgens worden de manieren van dataverzameling uiteengezet, waarna in de daaropvolgende paragraaf de procedure van data-analyse beschreven wordt. Afsluitend worden zowel de betrouwbaarheid als validiteit van het onderzoek besproken, waarbij ook de rol van de onderzoeker wordt aangehaald.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

In de basis is het doen van onderzoek een manier om kwesties door te lichten met als doel om oplossingen te vinden voor problemen, ze in ieder geval beter te leren begrijpen, of problemen en vragen op te werpen die toekomstige onderzoekers kunnen bestuderen (Skinner et al., 2015). Wetenschappelijk onderzoek kan vanuit verschillende ontologische perspectieven plaatsvinden, waarbij twee uitersten te definiëren zijn. Enerzijds kan onderzoek benaderd worden vanuit het *positivistisch perspectief*, waarbij de opvatting heerst dat alles wat bestaat onafhankelijk van de mens bestaat. Daartegenover staat dat de onderzoeker die werkt vanuit een *interpretatief perspectief* uitgaat van de opvatting dat alles wat bestaat juist afhankelijk is van de mens. De onderzoeker probeert de sociale wereld hierbij te begrijpen in plaats van te verklaren (Weggeman, 2001). Deze studie wordt benaderd vanuit interpretatief onderzoeksperspectief. Het gaat in dit geval om het achterhalen van de betekenissen die bestuurders en leden van studentensportverenigingen toekennen aan socialisatieprocessen, om zo de bewuste en/of onbewuste inzet van socialisatietactieken te kunnen achterhalen en hieruit de werkzame elementen te kunnen destilleren. Hierbij gaat de onderzoeker uit van de ervaringen, interpretaties, betekenisgeving en doelbewust handelingen van de respondenten (Boeije, 2010; Skinner et al., 2015).

Passend bij dit interpretatieve onderzoeksperspectief, is dat de centrale onderzoeksvraag van deze studie onderzocht is middels kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om de ervaringen en meningen van de respondenten te achterhalen (Boeije, 2010). Kwalitatief onderzoek is veelal inductief, wat inhoudt dat de data verzameld wordt vanuit de praktijk. Aan de hand van de gevonden data worden vervolgens (nieuwe) theorieën of thema's gevormd (Bryman, 2015).

Daarop aansluitend kenmerkt deze studie zich verder als exploratief onderzoek. Voorkennis is aanwezig, maar het ontbreekt nog aan inzicht in verbanden en verklaringen met betrekking tot bepaalde verschijnselen. Men weet nog niet waarom zaken zijn zoals geconstateerd (Fischer & Julsing, 2015). Een exploratief onderzoek is daarom bedoeld om meer bekend te geraken met de te onderzoeken verschijnselen. Op basis van een dergelijk verkennend onderzoek wordt verwacht dat in de toekomst meer nauwkeurige onderzoeksvragen geformuleerd kunnen worden (Manheim & Rich in Skinner et al., 2015; Dijkers et al., 2013). In de discussie van dit rapport zullen daarom vooral aanbevelingen worden gedaan voor mogelijk toekomstig onderzoek.

#### 3.2 Multiple casestudy

In lijn met de hiervoor beschreven onderzoeksstrategie is gekozen voor een casestudy als onderzoeksmethode. Meestal wordt voor een casestudy een specifieke actie, een systeem of een kleinschalig gebied als onderwerp geselecteerd. Aan de hand van meerdere gegevensbronnen van data wordt een representatief en uitgebreid begrip van het betreffende fenomeen verkregen (Yin, 2018). Een casestudie wordt daarmee gezien als geschikte methode van onderzoek om contextuele, concrete en diepgaande kennis te verzamelen, hetgeen wenselijk is voor een exploratief onderzoek zoals in dit geval (Dubois & Gadde, 2002). De selectieve focus van een casestudy vertegenwoordigt zowel een voordeel als nadeel van de benadering; het maakt gedetailleerde contextuele analyse van een vrij kleine steekproef mogelijk, maar juist die focus is de reden voor veel kritiek op deze onderzoeksmethode. Resultaten van casestudy's zijn moeilijk te veralgemeniseren (Yin, 2018). Het onderzoeksontwerp is daarmee van groot belang om van waarde te kunnen zijn. Daarom is het ontwerp binnen deze studie

meer specifiek gericht op een multiple casestudy. “*Multiple-case studies provide more convincing data and also can permit the investigation of broader topics than single-case studies*” (Yin, 2018). Het gebruik van een multiple casestudy heeft duidelijke voor- en nadelen in vergelijking met het ontwerp van een enkele casestudy. Bewijs dat geleverd wordt uit meerdere ‘gevallen’, wordt vaak als overtuigender beschouwd en de algemene multiple casestudy wordt daarom als sterker gezien (Yin, 2018). Tegelijkertijd kan de basisredenering voor het kiezen van een single casestudy niet aan de kant geschoven worden; het biedt meer verdieping. Toch wordt ook door Yin (2018) de retorische vraag gesteld; waarom zou je kiezen voor één case als je de mogelijkheid hebt om er meerdere te onderzoeken? Het precieze aantal cases dat gekozen wordt hangt af van de zekerheid die nodig is met betrekking tot de resultaten. Wanneer genoeg wordt genomen met twee of drie cases is het belangrijk dat de theorie helder is en dat het onderzochte fenomeen geen buitensporige mate van zekerheid vereist. Is dit laatste wel het geval, dan is de keuze voor vijf of zes cases beter (Yin, 2018). Wanneer rivaliserende uitkomsten tussen de cases onderling worden verwacht, is eveneens het geval dat een groter aantal (meer dan drie) cases voor de hand ligt (Yin, 2018). Binnen deze studie is gekozen voor een viertal cases. De theorie is niet helder en uitgesproken genoeg over socialisatieprocessen en tactieken in de sportwereld, wat maakt dat meer dan twee á drie cases nodig zijn (Yin, 2018). Dat niet voor vijf of zes cases is gekozen heeft enerzijds te maken met de verwachting dat de resultaten tussen de verschillende cases overeen zullen komen, alsmede vanwege de haalbaarheid van het onderzoek. Het uitvoeren van een multiple casestudy kan veel tijd en middelen vergen, die binnen dit onderzoeksproces beperkt waren (Yin, 2018). Een onderzoek bij een kleiner aantal studentensportverenigingen (drie á vier) leverde dan ook meer kennis en inzicht dan meer oppervlakkig onderzoek bij veel verschillende ssv’s had op kunnen leveren.

### **3.2.1 Selectie en samenstelling cases**

De literatuur wijst uit dat studentensport een bijzondere positie heeft binnen het vraagstuk dat onderzocht wordt. Er is daarom gekozen om de onderzoeksgroep te laten bestaan uit enkel studentensportverenigingen. Het onderzoek richt zich specifiek op ssv’s in een van de grotere studentensteden die Nederland rijk is, namelijk Utrecht. Utrecht is een van de ongeveer 18 steden die meer dan 10.000 studenten telt en zich daarom ‘studentenstad’ mag noemen (Student&Steden, 2021). Alleen al aan de Universiteit Utrecht zijn op dit moment meer dan 35.000 studenten verbonden, en voor de Hogeschool Utrecht zijn dat meer dan 25.000 studenten (Universiteit Utrecht, 2021; Hogeschool Utrecht, 2021). De Utrechtse studenten hebben daarbij de mogelijkheid om bij meer dan 30 ssv’s te sporten (Sportraad Utrecht, 2021).

De keuze om een specifieke studentensportvereniging op te nemen in de multiple casestudy is gemaakt op basis van veronderstellingen die gedaan zijn aan de hand van de theoretische kennis zoals die in hoofdstuk 2 is opgedaan. Zo werd verondersteld dat het proces van socialisatie beïnvloed wordt door het aantal leden dat de sportvereniging heeft. Verwacht werd dat de grotere sportverenigingen in meerdere mate, bewust en onbewust, tactieken inzetten ter bevordering van het socialisatieproces van nieuwe leden. Ook werd verwacht dat ssv’s met grotere besturen in meerdere mate de noodzaak tot socialisatie (h)erkennen, aangezien zij jaarlijks meerdere vrijwilligers dienen te werven voor alle bestuursfuncties. Er is daarnaast rekening gehouden met een verdeling in individuele sporten en teamsporten. Ondanks dat de verenigingen niet volledig overeenkomen op voorgaande punten, worden geen rivaliserende uitkomsten tussen de sportverenigingen verwacht (Yin, 2018)

In totaal heeft een viertal van de in eerste instantie geselecteerde studentensportverenigingen aangegeven helaas niet te willen deelnemen aan de studie vanwege tijdgebrek. Dit waren de studentenroeiverenigingen (samen goed voor ongeveer 1.750 clubleden), de veldhockeyvereniging (500 leden) en de zeilvereniging (500 leden). Bij gebrek aan medewerking van deze clubs, is gekozen om het onderzoek specifiek te richten op de Utrechtse studententennisvereniging TC de Uithof, voetbalvereniging Odysseus’91, basketbalvereniging SBU en volleybalvereniging Van Slag.

**Case 1. Tennisvereniging TC de Uithof**

TC de Uithof is de grootste studententennisvereniging van Nederland, en een van de grotere studentensportverenigingen van Utrecht met 550 leden. Er wordt getraind, vrijgespeeld en er worden verschillende (interne) competities en toernooien georganiseerd. TC de Uithof tennist op de 9 banen van Sportcentrum Olympos in Utrecht. Het bestuur van TC de Uithof bestaat uit zes leden.

Bron: <https://tcdeuithof.nl>

**Case 2. Voetbalvereniging Odysseus '91**

Odysseus '91 is de enige studentenvoetbalclub van Utrecht en wordt bestuurd door zeven studentbestuurders. Ze biedt trainingen aan, aan ongeveer 20 teams, waarvan 10 herenteams en 10 damesteams. Het aantal leden ligt daarmee op ongeveer 400-450. Odysseus maakt gebruik van de voetbalvelden van Sportcentrum Olympos.

Bron: <https://www.odysseus91.nl>

**Case 3. Basketbalvereniging SBU (Studenten Basketball Utrecht)**

SBU is met ongeveer 200 leden de kleinste club van het onderzochte viertal. De spelers zijn verdeeld over 12 teams en trainen 1,5 keer per week in de gymzalen van Sportcentrum Olympos. De vereniging heeft zowel teams uitkomen in de eredivisie, maar beschikt ook over teams met beginners die alleen trainen. Het bestuur bestaat wisselend uit 5 tot 6 leden.

Bron: <https://www.studentenbasketballutrecht.nl>

**Case 4. Volleybal vereniging Van Slag**

Van Slag is een van de twee volleybalverenigingen voor studenten in Utrecht. Van Slag speelt geen competitie, maar organiseert alleen interne poulewedstrijden op de dinsdagavond. Van Slag is met 420 leden beduidend groter dan de andere studentenvolleybalvereniging Protos. De club maakt gebruik van de zalen van Sportcentrum Olympos. Een zeskoppig bestuur staat aan het roer.

Bron: <https://www.vanslag.net>

### 3.2.2 Respondenten

Per studentensportvereniging is gekozen om vier respondenten te interviewen (bijlage A). Een eerste interview vond plaats met een huidig en oud-bestuurslid van de sportclub. Dit vanwege het feit dat het bestuur een centrale rol binnen de vereniging heeft en onder andere de strategische lijnen uitzet en zorg draagt voor het vinden van nieuwe kaderleden (Stokvis, 2010). Dat de bestuurders in een gezamenlijk groepsinterview werden bevraagd had als voordeel dat interactie tussen de beide heeft geleid tot dieper inzicht in de ervaringen rondom het socialisatieproces. Dit heeft dan ook meer waardevolle data opgeleverd vanuit organisatieperspectief (Baarda, 2012). Alleen bij voetbalvereniging Odysseus '91 is ervoor gekozen de bestuursleden apart van elkaar te interviewen, vanwege de beschikbaarheid van beide respondenten. Dat socialisatieprocessen verder het beste zichtbaar zijn tijdens de intrede van nieuwkomers in de organisatie heeft bijgedragen aan de keuze om binnen dit onderzoek te focussen op de introductie van nieuwe leden bij de ssv's (Van Maanen & Schein, 1979). Met betrekking tot de bestuurders werd verondersteld dat zij zich meer bewust zijn van socialisatieprocessen en de inzet van socialisatietactieken binnen deze periode in het verenigingsjaar. Aansluitend daarop is gekozen voor het interviewen van zowel een eerstejaarslid als ouderejaarslid van iedere studentensportvereniging. Zowel de eerstejaars- als ouderejaarsleden konden vanuit hun eigen ervaringen spreken over hun integratie in de club. In de data-analyse kon daarop worden vastgesteld of zij de input van de bestuurders bevestigden of ontkrachten, waardoor de werkzame elementen vastgesteld konden worden.

Ook speelt de wereldwijde coronapandemie mee in de keuze voor de mix aan respondenten. In veel gevallen hebben de ssv's hun vooropgezette plan rondom de introductie van nieuwe leden niet kunnen uitvoeren. Dit zou kunnen leiden tot minder sterk gesocialiseerde eerstejaarsleden die aangeven wat zij gemist hebben tijdens hun introductie bij de vereniging. Ouderejaarsleden kunnen daarop voortbouwend eveneens refereren aan hun eigen herinneringen rondom de tijd van hun introductie bij de club, in een periode waarbij de coronapandemie geen rol speelt en dus wel een regulier programma uitgevoerd kon worden door de sportclub. Op dit vlak vulden de respondenten elkaar dan ook goed aan, waardoor het mogelijk is gebleken om van iedere ssv een beeld te vormen op het gebied van socialisatietactieken en de werkzame elementen hiervan die niet alleen voor het jaar 2019-2020 gelden.



### 3.3 Dataverzameling

Yin (2018) stelt dat iedere bevinding of conclusie binnen casestudies veel overtuigender en nauwkeuriger zal zijn als deze gebaseerd is op verschillende informatiebronnen. Het combineren van verschillende bronnen van bewijs duidt op triangulatie. Een belangrijk voordeel van triangulatie betreft het feit dat de onderzoeker in dat geval zelfbewust op weg is gegaan om bevindingen te verzamelen en dubbel te controleren. Dit wordt sterk aangeraden bij casestudies (Yin, 2018) Deze studie heeft daarom gebruik gemaakt van een literatuurstudie, documentenanalyse en 13 diepte-interviews.

#### 3.3.1 Literatuurstudie

Om te komen tot beantwoording van de hoofdvraag zijn onder andere twee theoretische deelvragen opgesteld die ingaan op socialisatieprocessen binnen vrijwillige (sport)organisaties en de tactieken die daarbinnen gebruikt kunnen worden. Deze vragen zijn dan ook op basis van de literatuur beantwoord. Maar ook ten behoeve van de beantwoording van de drie empirische deelvragen is de literatuur van belang. Gedurende dit onderzoek is geschakeld tussen de dataverzameling en de theorie. Strauss & Corbin (in Dubois & Gadde, 2002) stellen namelijk dat het geen vereiste is binnen een exploratieve studie om alle literatuur omtrent het onderzoeksthema op voorhand te beoordelen. De auteurs stellen zelfs dat dit mogelijk een obstakel kan vormen: het kan de onderzoeker blind maken voor belangrijke bevindingen binnen de data. Ook kunnen respondenten verkeerd geïnterpreteerd worden wanneer te veel vanuit theoretische concepten gedacht wordt door de onderzoeker (Strauss & Corbin, in Dubois & Gadde, 2002). De dataverzameling heeft dan ook gedeeltelijk parallel gelopen aan de theoretische conceptualisatie van het onderzoek. Om te voorkomen dat datacollectie willekeurig plaatsvindt en er een *data overload* ontstaat, is gebruik gemaakt van de middenweg zoals geschetst door Dubois & Gadde (2002): Er is een voorlopig theoretisch raamwerk geformuleerd (hoofdstuk 2) dat na verloop van tijd geëvolueerd is op basis van wat ontdekt is tijdens het empirisch veldwerk.

#### 3.3.3 Documentanalyse

De documentanalyse is gedaan als eerste verkennen van de vier studentensportverenigingen in combinatie met de achtergrondkennis die was opgedaan tijdens de literatuurstudie. Van de vier ssv's zijn zowel de websites als sociale mediakanalen bestudeerd voorafgaand aan de interviews. Ook is op de websites gezocht naar clubbladen, beleidsplannen en specifieke informatie voor nieuwe leden. Dit om alvast een beeld te krijgen van de wijze van communiceren door sportclubs met (potentiële) nieuwe leden. Maar ook onderwerpen als het toetreden tot een commissie, of het bestuur zijn onderzocht. Dit om een gevoel te krijgen van hoe de organisatie in elkaar zit en welke socialisatieprocessen en -tactieken direct opvallen. Tijdens de interviews is hier alleen bij basketbalvereniging SBU aan gerefereerd tijdens het interview, omdat sommige antwoorden van de respondenten contrasteerden met de bevindingen op de website.

#### 3.3.2 Semigestructureerde interviews

In interviews bestaat de mogelijk tot doorvragen en doorgronden van interpretaties "*wat de kans op kwalitatiefrijke data aanzienlijk vergroot*" (Dijkers et al., 2013). De inzet en ervaringen met betrekking tot socialisatie in de studentensportvereniging zijn dan ook onderzocht door middel van interviews met zowel bestuurders als leden van de vier geselecteerde cases. De interviews duurden gemiddeld 55 minuten, wat resulteerde in een totaal van 83 pagina's met getranscribeerde gegevens.

Hoewel dezelfde thema's onderzocht zijn in de interviews zijn aparte topiclijsten opgesteld (bijlage B & C). Dit om het perspectief van zowel bestuurders als leden te leren begrijpen (Benson et al., 2016). Er is gepoogd om antwoorden van respondenten zo goed mogelijk in de context van feitelijke ervaringen tot stand te laten komen. Dit door te vragen naar concrete gebeurtenissen rondom bijvoorbeeld de introductieperiode van de leden. Vanuit deze ervaringen heeft de onderzoeker doorgevraagd om te achterhalen op welke wijze dit bijgedragen zou kunnen hebben aan de socialisatieprocessen binnen de ssv's (Benson et al., 2016).

Passend bij exploratief onderzoek zijn specifiek semigestructureerde interviews gehouden (Bryman, 2015). De interviews waren flexibel van aard en zijn gebruikt om een gedetailleerde beschrijving door respondenten te stimuleren (Benson et al., 2016). De volgorde van de vragen werd bepaald door wat op dat moment het meest geschikt was om (verder op door) te vragen. Ondanks het gebruik van een topiclijst bleef de onderzoeker flexibel genoeg om mee te bewegen met de respondenten. Op deze manier werd het mogelijk om achter gedachten en ervaringen van respondenten te komen en door middel van deze werkwijze konden tevens extra thema's worden opgenomen binnen het theoretische raamwerk (Lincoln & Guba, 1985; Dubois & Gadde, 2002).

Binnen dit onderzoek is de vraagstelling in een eerste gedeelte van het interview zo open mogelijk gesteld. Zonder duidelijke uitleg van het theoretische concept van socialisatieprocessen werd gevraagd naar verschillende thema's uit de literatuur (Benson et al., 2016). Het tweede gedeelte van de interviews werd gestart met een korte theoretische toelichting vanuit de onderzoeker. Doel hiervan betrof de respondenten mee te nemen in de betekenis van socialisatieprocessen en om te kunnen toetsen welke betekenissen de respondenten aan de processen gaven.

Baarda (2012) benadrukt dat tijdens dataverzameling op dergelijke wijze gelet moet worden op zowel verbale als non-verbale communicatie. Vanwege de coronapandemie zijn de interviews digitaal of telefonisch georganiseerd worden. Er werd dan ook duidelijke afspraken gemaakt worden over de manier van communiceren. Zeker bij de interviews waarin beide bestuurders aanwezig waren bleek dit van groot belang te zijn om verwarring en onrust te voorkomen.

### 3.4 Data-analyse

De interviews zijn direct na afloop getranscribeerd. Glaser (in Dubois & Gadde, 2002) stelt dat aan de hand van de data verschillende interessante thema's onderscheiden zouden moeten worden. Hiervoor zijn de teksten in een eerste stadium van het verkennen grond doorgelezen en zijn interessante stukken gearceerd. Dit is vooral goed geweest voor het identificeren van de belangrijke thema's die direct in het oog sprongen (Ryan & Bernard, 2006). Daaropvolgend is ter ondersteuning aan deze thema-identificatie gebruik gemaakt van een op woorden gebaseerde techniek, namelijk het opstellen van een keyword-index per interview (bijlage D). Dit houdt in dat er een lijst met meest gebruikte woorden is gegenereerd, waarbij herhalingen van bepaalde woorden meer concreet terugkerende thema's aangaven die van belang waren om verder te onderzoeken in de tekst. Dit is fan waarde geweest voor zowel de complexe teksten, evenals voor de eenvoudige korte antwoorden op open vragen (Ryan & Bernard, 2006).

Na deze eerste verkenning van de data zijn de transcripten geanalyseerd aan de hand van de door Boeije (2010) ontworpen kwalitatieve thematische analyse. Ook hierbij is het doel om in drie stappen thema's en patronen te identificeren en analyseren. Er is gestart met een *open coding* waarbij fragmenten die als relevant werden beschouwd gemarkeerd en gelabeld zijn. Overeenkomende fragmenten met soortgelijke codes zijn in een overzicht bij elkaar geplaatst (Ryan & Bernard, 2006; Boeije, 2010). In de tweede stap, *de axiale coding*, zijn vervolgens gemarkeerde en gelabelde teksten met elkaar vergeleken en ondergebracht onder overkoepelende codes. Het opstellen van een codeboom (bijlage E) heeft vervolgens geleid tot een zestal hoofdthema's en 20 subcodes die betrekking hebben op (de zaken rondom) socialisatieprocessen binnen studentensportverenigingen (Boeije, 2010). Het belang van de setting en context, en daarmee de perspectieven van de respondenten zijn in deze laatste twee fasen meegewogen. De thema's zijn daarna meer vanuit theoretisch perspectief bekeken, om zo naar meer specifieke soorten onderwerpen te zoeken (Ryan & Bernard, 2006). Data-analyse op deze wijze heeft de onderzoeker in staat gesteld om grotere thema's en onderlinge relaties te ontdekken.

De studentensportverenigingen zijn hierbij in eerste instantie afzonderlijk van elkaar onderzocht en gecodeerd. Toch bleek door de vele overeenkomsten in de data dat coding op vrijwel dezelfde wijze plaats kon vinden en allen binnen dezelfde codeboom en onder dezelfde hoofd- en subcodes geplaatst konden worden. Dit heeft gemaakt dat de studentensportverenigingen uiteindelijk met elkaar vergeleken konden worden op deze thema's, aangezien quotes goed naast elkaar gezet konden worden, en dat de resultaten analytisch te generaliseren zijn geweest.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Twee relevante indicatoren voor de kwaliteit van een onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2010). “*Reliability is concerned with the question of whether the results of a study are repeatable*” (Bryman, 2015). Om de betrouwbaarheid te vergroten is het dus van belang dat onderzoek herhaalbaar en navolgbaar is. Boeije (2010) voegt daaraan toe dat “*betrouwbaarheid betrekking heeft op de beïnvloeding van de waarneming door toevallige of onsystematische fouten.*” Van belang is daarmee de stabiliteit van de bevindingen. Is een onderzoek betrouwbaar dan zullen bij herhaling de resultaten hetzelfde zijn (Boeije, 2010; Bryman, 2015). Betrouwbaarheid in deze vorm is lastig te bewerkstelligen gezien het een exploratief onderzoek betreft. Om de betrouwbaarheid te vergroten is gekozen voor een multiple casestudy met een onderzoeksgroep bestaande uit vier studentensportverenigingen. De keuze hiervoor heeft de mogelijkheid gegeven om te komen tot ‘saturatie’ ofwel verzadiging binnen de data. Dat de clubs allemaal binnen dezelfde codering ondergebracht konden worden laat zien dat sprake is geweest van deze verzadiging en dat het waarschijnlijk is dat herhaling van dit onderzoek overeenkomende data op zou leveren (Boeije, 2010). LeCompte en Goetz (1982) geven daarnaast aan dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd wanneer data op dezelfde, gestandaardiseerde manier wordt verzameld. De interviews zijn dan ook onder dezelfde omstandigheden afgenomen aan de hand van dezelfde topiclijsten. Bovendien werden de interviews direct getranscribeerd, om dataverlies te voorkomen (Kahneman et al., 2011).

“*Validity is concerned with the integrity of the conclusions that are generated from a piece of research*” (Bryman, 2015). Het gaat hierbij om het belang van eerlijke representatie (Lincoln & Guba, 1985). Hiervoor is het nodig de juiste keuzes te maken met betrekking tot de onderzoeksopzet en de methode van onderzoek en door stil te staan bij de eigen achtergrond en vooroordelen (Boeije, 2010).

Vrijwillige organisaties en groepen zijn van belang omdat ze gedurende de hele levensloop actief deel uit kunnen maken van iemands leven. Te zien is dat veel vriendschappen en vertrouwensrelaties gevormd worden binnen vrijwillige organisaties (Marsden, in McPherson et al., 2001). Ze vormen daarmee een uitstekende plek om de evolutie van groepen, onderlinge banden alsmede lidmaatschappen van leden te onderzoeken (McPherson et al., 2003). Ervan uitgaande dat sportverenigingen tenderen naar sociale homogeniteit, worden verschillen binnen de sportclub kleiner, maar worden verschillen tussen verenigingen groter (Van Bottenburg, 2013). Vooral de kleinere verenigingen ontwikkelen zich hierdoor tot groepen met een eenduidig karakter waarbij de focus ligt op ledenbehoud en ledenwerving in eigen kring en in mindere mate op socialisatieprocessen (Stokvis, 2010). Het onderzoeken van relatief grotere studentensportverenigingen is daarom een valide keuze voor van deze studie.

Aansluitend op Bryman (2015) en Lincoln & Guba (1985) stelt Boeije (2010) dat validiteit te maken heeft met beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Om validiteit van een onderzoek te waarborgen kan gebruikt gemaakt worden van twee meetinstrumenten, te weten externe en interne validiteit (Bryman, 2015). Externe validiteit draait om de generaliseerbaarheid. Er is binnen dit onderzoek geen sprake van statistische generaliseerbaarheid, maar wel van analytische generaliseerbaarheid door de keuze voor vier studentensportverenigingen die met elkaar vergeleken zijn. De interne validiteit stelt daarnaast de gekozen indicatoren centraal die daadwerkelijk moeten onderzoeken wat men beoogt de onderzoeken, zodat de onderzoeker later kan verklaren wat hij beoogde te verklaren (Bryman, 2015). Een topiclijst opgesteld aan de hand van de theorie is daarvoor een goed middel. Ervaringen en verhalen van de respondenten zijn leidend geweest binnen de interviews. Op deze manier wordt ruimte gecreëerd voor afwijkende vragen en daarmee ontstaat de mogelijkheid voor meer verdieping (Olivier & Scholl, 2014). Met het stellen van verdiepende vragen kan de beleving van de respondent geïnterpreteerd worden tijdens de data-analyse (Bryman, 2015). Het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten helpt daarnaast in het creëren van een veilige situatie waarin gesproken kan worden over persoonlijke ervaringen (Bryman, 2015).

### **3.5.1 De rol van de onderzoeker**

De rol van de onderzoeker heeft invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Boeije, 2010). Op de rol van de onderzoeker is daarom gedurende deze studie veelvuldig geëvalueerd. Als zowel oud verenigingslid, bestuurslid en huidig tennisleraar bij (onder andere) TC de Uithof is helder dat de onderzoeker een affiniteit heeft met (studenten)sport en daarnaast kennis bezit over de studentensport in Utrecht. Dat ervoor gekozen is om TC de Uithof mee te nemen in het onderzoek, heet als reden dat het bestuursjaar van de onderzoeker meer dan 5 jaar geleden is geweest en de rol van tennisleraar een zekere afstand tot de vereniging heeft gecreëerd. Er kan daarnaast gesteld worden dat deze specifieke achtergrondkennis van de onderzoeker de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede is gekomen vanwege het bewustzijn van de onderzoeker met betrekking tot de eigen rol (Boeije, 2010). Daarnaast, door TC de Uithof als eerste vereniging te interviewen, kostte het de (bestuursleden) minder tijd om bepaalde processen/tradities/activiteiten toe te lichten en kon gemakkelijker verdieping op het thema plaatsvinden. Deze leerervaring maakte het voor de onderzoeker eenvoudiger om in de daaropvolgende interviews met leden van de ssv's eveneens sneller de diepte in te duiken. Wel heeft de onderzoeker te allen tijde geprobeerd zo scherp en onafhankelijk mogelijk te zijn en het onderzoek en de data op dezelfde wijze te benaderen (Boeije, 2010). Dit is gedaan door verschillende maatregelen te nemen ten aanzien van de interviews met de (bestuurs)leden van TC de Uithof. Zo is niemand geïnterviewd die de onderzoeker persoonlijk kende. Verder is tijdens de interviews zeer bewust rekening gehouden met het stellen van open vragen die niet te veel sturend waren. Respondenten herkenden de affiniteit van de onderzoeker met het onderwerp op sommige momenten, waardoor de onafhankelijkheid van de onderzoeker werd uitgedaagd. In dergelijke gevallen zijn eigen meningen en gedachten van de onderzoeker pas na afloop van het interview gedeeld met de respondenten. Ook tijdens de data-analyse was sprake van een groot bewustzijn van de eigen vooroordelen en gedachten, daarom heeft de onderzoeker extra aandacht besteed aan het innemen van een zo objectief mogelijk positie, door altijd verschillende quotes te gebruiken ter bevestiging van een bepaald resultaat.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken en de empirische deelvragen beantwoord aan de hand van drie paragrafen. Paragraaf 4.1 gaat in op de betekenissen die studentbestuurders geven aan socialisatieprocessen. Hierin wordt duidelijk in welke mate de bestuurders (onderdelen van) socialisatieprocessen (h)erkennen binnen hun eigen sportvereniging. Daarop voortbouwend worden in de tweede paragraaf de geïdentificeerde socialisatietactieken binnen de studentensportverenigingen beschreven. Hierbij wordt tevens duidelijk in welke mate bestuurders de tactieken bewust of onbewust inzetten. De derde paragraaf benoemt de werkzame elementen van de geïdentificeerde tactieken.

### 4.1 Betekenisgeving door studentbestuurders

De mogelijkheid om inspanningen op het gebied van socialisatieprocessen te structureren ligt bij de bestuurders van een sportclub (Stokvis, 2010). Wanneer bestuurders een gevoel hebben de voor interne processen die spelen rondom de introductie van nieuwe leden, suggereert dit de bewuste inzet van socialisatietactieken die invulling geven en direct sturen op gewenste resultaten (Van Maanen & Schein, 1979; Ter Haar et al., 2017). In de volgende subparagrafen wordt daarom beschreven in welke mate de studentbestuurders (onderdelen van) het socialisatieproces en de onzekere positie van nieuwe leden (h)erkennen en in welke mate zij pogen de eerste interacties van nieuwe leden te structureren.

#### 4.1.1 Rolverwachtingen en de angstwekkende situatie voor nieuwe leden

De verwachtingen, gedragingen en sociale normen en regels die de studentbestuurders aan hun leden toeschrijven zijn voor alle vier de studentensportvereniging zeer vergelijkbaar. Allen verwijzen ze naar een open houding, het respecteren van clubgenoten en een bepaalde mate waarin van leden wordt verwacht dat ze betrokken raken bij de club, bij andere leden en daarnaast een veronderstelde aanwezigheid op activiteiten buiten de trainingen en/of wedstrijden om. De verwachting dat een lid simpelweg bij de vereniging komt om te sporten wordt zes van de acht bestuurders uitgesloten.

*“Ik denk niet dat we snel de verwachting hebben dat we een lid krijgen die simpelweg alleen voor het voetbal komt of die niet op zoek is naar nieuwe vriendschappen. Ik denk dat mensen echt bij Ody komen ook om nieuwe mensen te leren kennen en een beetje te sporten” (Bestuurder Odysseus '91)*

Deze verwachting vanuit de bestuurders komt overeen met de motivatie van studenten om lid te worden bij een bepaalde studentensportvereniging. Alle respondenten ondersteunen dit. Het opdoen van een sociaal netwerk is een van de meest genoemde redenen om lid te worden bij een ssv. Toch is vrijblijvendheid een kernwaarde binnen het lidmaatschap van een ssv. Rolverwachtingen en gedragsregels worden geenszins vastgelegd door de studentensportverenigingen. Uiteindelijk kan een lid altijd zijn of haar eigen gang gaan binnen de club, ook als dit betekent dat iemand niet blijft hangen na trainingen of afwezig is bij andersoortige activiteiten. Het maakt dat zowel bestuurders als leden vrijwel geen voorbeelden konden geven van interpersoonlijke conflicten, communicatieproblemen of sociale uitsluiting (Van Maanen & Schein, 1979).

*“We leggen mensen niet op hoe zij zich moeten gedragen, maar we vragen wel dat iedereen elkaar accepteert en iedereen elkaar in zijn waarden laat. Maar dat is meer ongeschreven regel dan dat het in een reglement is vastgelegd [...] het is leuk als je erbij bent, en jammer als je er niet bij bent, maar dat is aan jou” (Bestuurder SBU)*

Het feit dat nieuwe leden aan de hiervoor beschreven rolverwachtingen moeten wennen wordt overigens niet herkend door de bestuurders (Van Maanen & Schein, 1979). *“Je weet als je bij ons komt wat en wie we zijn, ik denk niet dat je heel snel er blind ingaat” (Bestuurder TC de Uithof)*. Dat er spanning is bij eerstejaarsleden wordt echter wel door alle ssv's onderschreven, maar gaat meer specifiek over de mate waarin iemand nog geen deel uitmaakt van een sociaal netwerk binnen de club.

“We weten allemaal dat het op het begin als je helemaal niemand kent, dat het toch een beetje awkward is enzo” (Bestuurder Odysseus '91). Met name de basketbalvereniging en volleybalvereniging zijn zich zeer bewust van het belang van een fijne binnenkomst in de vereniging om de spanning van eerstejaarsleden te verminderen. De bestuurders richten zich hierbij erg op het individu, en willen het een nieuw lid zo gemakkelijk mogelijk maken om vaker naar de sportclub te komen. De rol die de studentbestuurders zichzelf toeschrijven bij de introductie van nieuwe leden is daarbij erg groot. Op de basketbalvereniging na hebben zowel de tennis-, voetbal- als volleybalvereniging zeer duidelijke rolverwachtingen en doelen voor het eigen bestuur opgesteld op dit thema. Naast dat dit tot de tactische elementen behoort (zie paragraaf 4.2.2) geeft het duidelijk weer waar de studentbestuurders zich als hoofd van de vereniging voor in willen zetten.

“Bij TC heb ik veel meer het idee dat wij ons meer verplicht voelen om alle eerstejaars te proberen echt actief te krijgen. In plaats van dat het jouw taak is om actief te worden, is het onze taak om jou actief te maken” (Bestuurder TC de Uithof)

#### 4.1.2 Structurering van socialisatieprocessen

Alle vier de studentensportverenigingen geven aan zich concreet en doelbewust bezig te houden met het verwelkomen van nieuwe leden en hen direct proberen te betrekken bij de club. Bij in ieder geval drie van de vier ssv's wordt nog voor de start van het nieuwe verenigingsjaar een beleidsplan opgesteld waarin de introductie en integratie van de nieuwe leden wordt aangehaald. Op de basketbalvereniging na zien de bestuurders ook in dat een prettige verwelkoming voor nieuwe leden continuïteit van de club op de lange termijn ten goede komt (Van Maanen & Schein, 1979; Stokvis, 2010).

“Je wil eigenlijk de vereniging continue draaiende houden, en mensen gaan weg, dus je hebt nieuwe mensen nodig aan wie je de sfeer ook wel overbrengt, en die vanzelf ook wel met nieuwe dingen komen die de vereniging juist weer kunnen helpen groeien in de toekomst” (Bestuurder TC de Uithof)

Toch is het ontwikkelen van langetermijnbeleid niet direct een focuspunt voor de ssv's. Jonge bestuurders zijn volgens Ter Haar et al. (2017) voornamelijk inhoudelijk gedreven en maken ruimte voor langetermijnplannen. Met betrekking tot socialisatieprocessen geldt dit slechts voor twee studentensportverenigingen. TC de Uithof en Odysseus '91 geven aan zich bewust op de lange termijn te (willen) blijven ontwikkelen op het gebied van het socialiseren van nieuwkomers. De clubs worden daarin echter geremd door de jaarlijkse bestuurswissel zoals ook Ter Haar et al. (2017) beschreven. Studentbestuurders zijn dusdanig gemotiveerd om dat ene jaar dat ze aan het roer van de vereniging staan van betekenis te zijn, dat hier de meeste aandacht naar uitgaat in plaats van naar een langetermijnvisie. Dat betekent overigens wel dat de nieuwe bestuurders hernieuwde energie met zich meebrengen om de benodigde socialisatie-inspanningen te leveren.

“Het is ook altijd lekker wisselvallig, en je merkt... dat als je op het ene punt gaat focussen dat er op andere punten weer dingen misgaan [...] Het is een beetje een cirkel, en dat heeft denk ik te maken met kennisverlies omdat je elk jaar een nieuw bestuur hebt die echt iets wil veranderen en toevoegen en heel erg met die feedback juist aan de slag gaat” (Bestuurder TC de Uithof)

#### 4.1.3 Samengevat

De angstige situatie waarin nieuwe leden verkeren wordt dus door de studentbestuurders (h)erkend, ondanks het feit dat de studentbestuurders zich niet bewust zijn dat de herkomst van deze spanningen. Waar drie van de vier ssv's de waarde van succesvolle socialisatie op de lange termijn inzien, wordt hier niet direct op ingezet. Een interessante uitkomst, aangezien de ssv's wel continuïteit weten te bieden aan hun leden. De jaarlijkse bestuurswissel zou hier een verklaring voor kunnen zijn, aangezien nieuwe bestuurders opnieuw energie willen steken in de socialisatie van de nieuwkomers.

## 4.2 De inzet van socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen

De komende vijf subparagrafen gaan in op de specifieke socialisatie-inspanningen die de ssv's leveren. In totaal zijn vijf socialisatietactieken geïdentificeerd die de clubs inzetten ten behoeve van het socialisatieproces. Dit om spanningen bij nieuwe leden te verminderen en nieuwkomers aan te moedigen om de benodigde kennis, vaardigheden en houdingen op te doen om te kunnen participeren in de club. Iedere subparagraaf wordt afgesloten met een korte analyse van het tactische element.

### 4.2.1 Groepservaringen als basis voor het verenigingsleven

Groepservaringen staan aan de basis voor het verenigingsleven dat zich afspeelt binnen de vier ssv's, zo blijkt uit de data van zowel de studentbestuurders als de leden van de sportclubs. Overeenkomend met het onderzoek van Hoppe et al. (2020) is veruit de meest in het oog springende socialisatietactiek het faciliteren van sociale evenementen en activiteiten die verrassend genoeg veelal niets met de uitoefening van sport te maken hebben. Denk daarbij aan een introductieweekend op een externe locatie, spelavonden in een kroeg, of een openingsfeest. Alle respondenten onderschrijven dat hiermee het tot stand brengen van een breder sociaal netwerk en de opbouw van onderlinge verbintenissen wordt aangemoedigd en dat dit spanningen bij de intrede in de vereniging vermindert. *“Daarom proberen we die activiteiten te organiseren, zodat je kan laten zien aan mensen dat het niet moeilijk is om erbij te horen”* (Bestuurder SBU). McPherson et al. (2001) beschrijven dat gerichte activiteiten het contact tussen mensen en de vorming van onderlinge banden bevorderen, en dat is precies wat alle vier de studentensportclubs willen bewerkstelligen. De kern van de ssv's wordt dan ook door zowel bestuurders als leden omschreven als een combinatie van samen sporten en de gezelligheid van niet-sportgerelateerde activiteiten. Studentbestuurders proberen zoveel mogelijk leden naar de activiteiten te lokken. Er wordt door zowel leden als bestuurders veel waarde gehecht aan het promoten van activiteiten op een zo direct mogelijke wijze.

*“En dus echt dat promoten wat heel direct is. De commissie loopt echt naar de tafels toe met leden van hallo er is over 2 weken een activiteiten komen jullie ook, zet het in je agenda of schrijf je alvast in. Dat werkt echt goed”* (Bestuurder Van Slag)

Naast het creëren van een sterk gevoel van sociale verbondenheid in de eerste maanden van het lidmaatschap, benadrukken alle bestuurders het belang van vrijwilligerswerk in de vorm van het toetreden tot een commissie. De kernwaarde van commissies vormt zich namelijk niet rondom hetgeen geregeld of georganiseerd wordt door zo'n groep, maar juist door de sociale verbintenissen die hierbinnen ontstaan. Leden bevestigen dit en stellen dat het deel uitmaken van een commissie inderdaad een springplank vormde voor hun intrede in de rest van de vereniging en dat het een groter sociaal netwerk binnen de club tot gevolg heeft gehad (Ter Haar et al., 2017).

*“Ja ik denk dat ik me wel meer thuis voel doordat ik in een commissie zit en ik die wel vaak zie online. Dus ja dan bouw je toch een soort groep op bij de vereniging, dus dat geeft wel [...] dat ik me betrokken voel”* (Eerstejaarslid Van Slag)

Een andere vorm waarin groepsgerichte leerervaringen centraal staan voor de ssv's betreffen de sportteams die in de vereniging bestaan. Bij TC de Uithof is hier geen sprake van, maar bij de drie overige clubs wel. De bestuurders en leden van deze drie ssv's bevestigen allemaal het belang van de teams als plek voor integratie binnen de vereniging, maar *“dat wordt per team anders ingevuld eigenlijk”* (Bestuurder Odysseus '91). Opvallend is dat de studentbestuurders ervaren minder grip te hebben op deze groepen wanneer het gaat om het beheren van de eerste ervaringen van nieuwkomers. De bestuurders benoemen zelf dat ze geen acties ondernemen om de teams aan te sturen of begeleiding te bieden op dit gebied, ook niet via coaches of teamcaptains zoals bij de onderzoeken van Benson et al. (2016) en Hoppe et al. (2020) van grote waarde is gebleken. De studentbestuurders voelen zich afhankelijk van hoe teams het zelf onderling aanpakken, en voelen zich daarbij niet in controle over het socialisatieproces dat hier plaatsvindt. De bestuurders geven daarnaast allemaal aan dat het overbrengen

van waarden en normen op leden een heel ‘*automatisch proces*’ is, waar ze weinig invloed op uit kunnen oefenen: “*je bent denk ik wel redelijk afhankelijk van hoe teams invulling geven aan hoe ze eerstejaars erbij betrekken [...] In een normaal jaar ontstaat dat best wel automatisch of zelfstandig door de teams met ouderejaars*” (Bestuurder Odysseus ’91).

*“Ik heb niet het idee dat het bestuur echt een aanpak heeft richting de coaches van zo en zo moeten jullie dat aanpakken. Een coach kan best wel veel inrichting geven aan het eigen team. Dus ja, het ligt eraan als coach hoe betrokken je ook wil zijn bij dat team. Maar nee vanuit het bestuur komt er niet echt iets wat de coaches moet stimuleren om nieuwe leden tot ideale leden te maken”* (Bestuurder SBU)

### **Motivatie van studenten**

De motivatie voor nieuwe leden om deel te nemen aan sociale evenementen is overigens heel groot. Zoals Stokvis (2011) in zijn ‘theorie van de club’ al stelde, staan de studenten inderdaad open voor intensief sociaal contact met anderen en zijn ze in sommige gevallen gebrand op een actief lidmaatschap bij de club. Dit vanwege de veelgenoemde reden dat zij zijn verhuisd naar een nieuwe stad en nog geen sociaal netwerk hebben opgebouwd. De motivatie voor het bekleden van kaderfuncties (en dan met name het plaatsnemen in commissies) is echter veel meer verdeeld. Interessant is dat kaderfuncties bij TC de Uithof echt een onderdeel vormen van de kernwaarden binnen de vereniging, wat ook wordt opgemerkt door leden: “*En het komt wel over van dat het niet per se een keuze is... meer van; dit zijn de commissies, zoek een leuke uit. En niet zo van ‘dit is TC en je hebt de mogelijkheid om.’ Het is meer van doe een commissie, dat doet iedereen en dat is leuk*” (Ouderejaarslid TC de Uithof). Zowel bij TC de Uithof als Van Slag is het soms zelfs het geval dat niet ieder geïnteresseerd lid geplaatst kan worden in een kaderfunctie. De reden die hiervoor gegeven wordt is in beide gevallen dat de zichtbaarheid van commissies zeer groot door de inzet van sociale media, bedankdagen en de mate waarin commissies op persoonlijke wijze hun eigen activiteiten promoten onder leden.

### **Heterogeniteit onder leden**

Waar in de inleiding van het onderzoek verondsteld werd dat ook het rekruteringsveld en ledenbestand van de studentensportvereniging meer heterogeen wordt, wordt dit bevestigd door de studentbestuurders en leden. Alle studentensportverenigingen benoemden meermaals de mate waarin er ‘*veel verschillende soorten leden*’ lid zijn bij de club. De clubs stellen zich open voor iedereen en de respondenten geven aan dat dit een kracht is van de vereniging en dat iedereen uiteindelijk zijn plekje binnen de club kan vinden. “*Dat vind ik ook het leuke van Van Slag, dat het heel toegankelijk is voor iedereen eigenlijk, dat het niet uitmaakt wie je bent of wat je doet, en dus ook zelfs als je niet kan volleyballen. En dan ben je ook gewoon welkom bij ons*” (Ouderejaarslid Van Slag)

*“Odysseus is echt een hele openbare vereniging eigenlijk, je hebt allemaal soorten mensen erbij zitten en iedereen mag elkaar wel. Het is niet zo dat mensen elkaar haten of wat dan ook, iedereen gaat gewoon goed met elkaar om terwijl je ook je eigen ding doet”* (Bestuurder Odysseus ’91)

### **Afsluitend**

Er kan gesteld worden dat de studentbestuurders op het gebied van groepservaringen als tactische element ten behoeve van socialisatieprocessen gedeeltelijk bewust, maar ook gedeeltelijk onbewust handelen. Enerzijds faciliteren zij een concreet uitgestippeld plan voor nieuwkomers om sociale netwerken te kunnen ontwikkelen, anderzijds benoemen ze socialisatie binnen groepen als automatische processen waar ze geen invloed op hebben. Dat de ssv’s door de bestuurders en leden gezien worden als relatief heterogeen lijkt daarbij niet voor problemen of conflicten binnen de clubs te zorgen. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de overeenkomende motieven van studenten om lid te worden van de ssv’s en deel te nemen aan de groepsgerichte activiteiten.



#### 4.2.2 Een belangrijke rol voor veteranen

‘Veteranen’ (Van Maanen & Schein, 1979) spelen binnen iedere studentensportvereniging een prominente rol bij het helpen integreren van nieuwkomers in de club. Ze voorzien nieuwe leden van informatie over de vereniging, brengen nieuwe leden in contact met anderen en promoten deelname aan (sociale) activiteiten en commissies. In veel opzichten fungeren ouderejaarsleden ook binnen de sportvereniging als geheel als verlengstuk van de bestuurder (Benson et al., 2016). De eerste kennismaking van nieuwe leden met de club start voor drie van de vier studentenclubs met een introductieweekend, waarbij eerstejaarsleden mentoren toegewezen krijgen. Het betreft een alternatieve vorm op het mentorschap dat Benson et al. (2016) ontdekten want het speelt zich meer af op groepsniveau. Ouderejaarsleden vormen in duo’s de mentoren van groepjes van acht tot tien eerstejaarsleden. Zij begeleiden hen voornamelijk door de nieuwkomers op sleeptouw te nemen zodat zij elkaar leren kennen, maar komen hierdoor tegelijkertijd ook met andere ouderjaarsleden in contact.

*“En daarna op het introweekend denk ik ook dat je het heel duidelijk maakt via de mentoren en de attitude van de mentoren. Die zijn ook heel specifiek en zeggen vaak dat je vooral met alles en iedereen moet gaan praten” (Bestuurder TC de Uithof)*

Rollen voor ouderejaars zijn verder, in het geval van een teamsport, weggelegd in de vorm van coach of teamcaptain. De onzekerheid van de eerstejaarsleden is in de fase waarin zij hun team leren kennen nog steeds groot. Het maakt de ondersteunende rol van ouderejaarsleden mogelijk en gelijk belangrijk binnen de ssv’s (Van Maanen & Schein, 1979).

*“De coaches spelen een grote rol. Een coach legt uit, en vraagt nieuwe leden mee naar het café om na de training nog even een biertje te drinken. Ik denk ook dat de coach zijn team daarin heel erg kan stimuleren en nieuwe leden mee kan nemen in de vereniging op die manier” (Bestuurder SBU)*

Coaches van de studentensportteams bieden houvast en nemen de eerstejaarsleden aan de hand. Toch voelen de bestuurders zich hierbij eveneens niet direct in controle en in meerdere mate afhankelijk van de motivatie en betrokkenheid van de coach of teamcaptain zelf. Ook hierbij wordt door de bestuurders gesproken van een ‘*automatisch proces*’ van het overbrengen van normen en waarden op nieuwkomers.

*“Ik denk dat het verschilt per ouderejaars, ik denk dat het redelijk gewoon gebeurt eigenlijk. Maar de trainers die ik dus heb die waren dat dus echt wel direct van plan om het aan te sturen [...] Maar verder denk ik dat het vrij automatisch gaat” (Bestuurder Odysseus ’91)*

Meer bewust gaan de bestuurders om met het inzetten van ouderejaarsleden tijdens sociale evenementen waarover zij zich wel in controle voelen. Zo is bij Van Slag en TC de Uithof zelfs sprake van speciaal opgerichte groep ouderejaarsleden die als primair doel hebben om in contact te komen met nieuwe leden en hen verder te helpen in de vereniging. Bij TC de Uithof heet deze commissie zeer toepasselijk de ‘IntegraCie’, afgeleid van ‘Integratie Commissie’.

*“Maar ook de IntegraCie als commissie heb ik wel echt opdracht en doel gegeven om met zoveel mogelijk nieuwe mensen te praten en kennis te maken, en ga vooral weg van onze groep, ga ergens bij staan en doe gewoon gezellig [...] praat met nieuwe mensen” (Bestuurder TC de Uithof)*

Alle leden bevestigen dat ouderejaarsleden (in welke rol dan ook) een vraagbaak voor hen vormen om de vereniging te leren kennen en spanningen te verminderen. In mindere mate fungeren ouderejaarsleden echt als rolmodel (Benson et al., 2016). Het is voor de nieuwkomers vooral belangrijk dat ze zoveel mogelijk mensen, waaronder ouderejaarsleden, spreken in de eerste fase van hun lidmaatschap: *“op introweekend waren ook wel ouderejaars aanwezig als mentoren die de groepjes hielpen. [...] We hadden een soort coach van het team, die ook gewoon lid was. Dus zo zag je best wel veel mensen eigenlijk” (Eerstejaarslid Van Slag).*

Daarnaast geven de bestuurders zichzelf als ouderejaarsleden een aanzienlijke rol in het binden en betrekken van de nieuwe leden. Iets wat door vrijwel alle leden positief wordt ontvangen en belangrijk lijkt te zijn omdat dit de meest centrale personen binnen de vereniging zijn. Een bewust gekozen anti-hiërarchische houding van het bestuur wordt als zeer prettig ervaren door de leden en heeft tot gevolg dat nieuwe leden minder spanning ervaren bij het betreden van de vereniging.

*“Wat mij tenminste opviel en wat ik wel echt goed vind is dat het bestuur best wel actief is om met eerstejaars in contact te komen en dat ze heel open zijn. Ze laten zich overal zien en je kan er altijd even op afstappen of even iets vragen”* (Eerstejaarslid TC de Uithof)

## **Afsluitend**

Ook hier wordt wederom duidelijk dat de bestuurders zowel bewust als onbewust tactieken inzetten ten behoeve van de socialisatie van nieuwe leden. Waar de bestuurders in de vorige paragraaf aangaven teams totaal niet te sturen of enige begeleiding te bieden op dit thema, bewijst de benoeming van coaches en teamcaptains het tegendeel. Dat de ouderejaarsleden verder niet direct aangestuurd worden laat zien dat de bestuurders zich niet bewust zijn van dit gegeven als tactisch element binnen het socialisatieproces. De bestuurders voelen zich niet in controle en spreken nog steeds van een ‘*automatisch proces*’ in het overbrengen van sociale normen en rolverwachtingen. De rol die de studentbestuurders zichzelf toeschrijven is echter wel heel duidelijk en concreet en is zeer bewust gekozen als tactisch element. Daarop wordt verder ingegaan in paragraaf 4.2.3.

### **4.2.3 Formele en informele leerervaringen**

Hoppe et al. (2020) stelden vast dat met name formele geplande sociale evenementen kunnen bijdragen aan sociale binding met nieuwe leden. Tijdens dit soort evenementen, die losstaan van de sport, kan meer tijd besteed worden aan het creëren van samenhang en vertrouwde binnen de groep. Voor ouderejaarsleden heeft dit als doel om de reeds bestaande banden te verdiepen (Hoppe et al., 2020). Volgens Benson et al. (2016) en Hoppe et al. (2020) is het daarnaast van belang om nieuwkomers voldoende gelegenheid te bieden om sociaal contact te hebben met anderen die in eenzelfde soort positie verkeren. Een dergelijke gang van zaken kan echter als risico met zich meebrengen dat gevestigde leden buitstaanders eerder uitsluiten dan opnemen (Hogenstijn et al., 2008). Dit vanwege een toenemende afstand tussen leden die reeds sleutelposities innemen, de ‘inner circle’, en de nieuwe leden. Desondanks lijkt binnen studentensportverenigingen vrijwel geen sprake te zijn van oligarchische tendensen (Wippler, 1984). Naast de jaarlijkse formeel vastgelegde wisselingen van het (bestuurlijk) kader, wat maakt dat de machtsverhoudingen ieder jaar anders zijn, wordt namelijk al snel de keuze gemaakt om nieuwe leden met ouderejaarsleden te mengen en juist een scheiding tussen beide te voorkomen. TC de Uithof valt op met een zeer uitgedacht proces om nieuwkomers met anderen in contact te brengen en de eerste ervaringen van nieuwkomers te structureren:

*“Aan het begin van de periode is het dan dat je een beetje dat groepje gaat leren kennen, en meestal is dit dan tijdens het introweekend en dan is er een soort onderlinge competitie tussen alle groepjes. Vervolgens iets verder in die introperiode dan komen er meer activiteiten die zich focussen op jouw groepje dat je met een ander groepje samen moet werken. Dus daar krijg je dan al meer connecties omdat je vrienden kan krijgen in een ander groepje. Dus zo krijg je connecties in je hele eerste jaarlaag als het ware. En vervolgens krijg je activiteiten gefocust op commissies, zodat eerstejaarsleden commissies leren kennen en daarbij gaan. En dan heb je dus eigenlijk in drie stappen de hele vereniging al verbonden”* (Bestuurder TC de Uithof)

Juist dit belang van het snel in contact komen met ouderejaarsleden wordt ook door alle leden benadrukt. Het laat ze onderdeel voelen van de vereniging en zorgt ervoor dat ze zich niet lager voelen dan anderen: *“dat gevoel vond ik wel heel fijn dat het wel gezellig was en niet dat je echt als ‘eerstejaars’ behandeld wordt”* (Eerstejaarslid TC de Uithof). De bestuurders kiezen allemaal bewust voor een anti-hiërarchische houding ten opzichte van leden, om ze te betrekken bij de ‘inner circle’ van de club. Ze

stappen op eerstejaarsleden af om voor hen spanningen te verminderen, maar ook om ze te betrekken bij een evenement en voor te stellen aan andere leden. “*Dat vind ik ook wel fijn, dat het bestuur heel open is, en makkelijk te bereiken, of ja makkelijk mee te praten zeg maar. Het is niet dat ze helemaal boven je staan zeg maar [...] je kan altijd bij ze aanhaken*” (Eerstejaarslid Odysseus ’91). Dit wordt door alle leden op een vergelijkbare manier opgemerkt en zeer gewaardeerd. Daarnaast blijkt deze informele manier van leren binnen de vereniging van toegevoegde waarde, aangezien het maakt dat nieuwe leden dit gedrag overnemen in hun contact richting anderen.

“*Dat er ofwel iemand vanuit het bestuur of een ouderejaars die dan naar mij toekwam van ‘hé hoe is het met jou?’ Dat heb ik echt als heel fijn ervaren, dat ik dat zelf ook een wel heb overgenomen daarna*” (Ouderejaarslid TC de Uithof).

Binnen de vergelijkbare dimensie van Van Maanen en Schein (1969) over formele en informele socialisatietactieken staat daarnaast centraal op welke wijze rolverwachtingen gecommuniceerd worden met leden. Bij sportteams bleek een van de belangrijkste tactische elementen hier betrekking op te hebben, en werden rolverwachtingen op zeer autoritaire wijze gecommuniceerd (Benson et al., 2016). Rolverwachtingen, doelstellingen en gedragsregels bij studentensportverenigingen zijn echter veel minder formeel en concreet geformuleerd, of zelfs helemaal niet geformuleerd, zoals reeds naar voren kwam in paragraaf 4.1. Leerervaringen worden dan ook vooral informeel opgedaan door te kijken naar andere leden. De bestuurders laten dit op z’n beloop of spreken in sommige gevallen zelf leden aan bij ongewenst gedrag, al moet gezegd dat slechts één bestuurder hier een voorbeeld van kon geven en dat verder weinig ervaren met wangedrag benoemd konden worden door de studentbestuurders.

“*Er is niemand die op introweekend allemaal regels voor gaat lezen ofzo, maar ik denk dat dat er inslijt eigenlijk door je teamgenoten die langer lid zijn, of andere mensen binnen commissies die langer lid zijn en die je dan aanspreken als je wat verkeerd doet bijvoorbeeld. Of dat je andere mensen andere mensen ziet aanspreken zodat je weet van oh dat kan ik dus niet doen*” (Bestuurder Odysseus)

Wel is bij alle vier de studentensportverenigingen sprake van meer formele en verplichte vrijwilligerstaken. Te denken valt aan het op- en afbouwen van de sportvelden, het fluiten van wedstrijden, drinken halen voor thuisspelende teams en hun tegenstanders en het naderhand opruimen van het sportcomplex. De rolverwachtingen die hierbij komen kijken worden op meer formele wijze direct aan de start van het lidmaatschap gecommuniceerd met nieuwkomers: “*er is nog wel een scheidsrechterscursus en tafelcursus gekomen zodat je direct wist hoe je de wedstrijden goed kan scheidsen of de score bij kan houden*” (Eerstejaarslid SBU). Opvallend is dat de verplichte vrijwilligerstaken voorafgaand door het bestuur op relatief autoritaire wijze verdeeld worden over de verschillende teams, maar dat in veel gevallen de individuele taken alsnog democratisch binnen de teams zelf verdeeld mogen worden. Toch benadrukken bestuurders van de vier ssv’s dat zij gedurende het seizoen actief bezig moeten blijven met het aansporen van teams en leden om te helpen met de uitvoering van enkele van deze verplichte vrijwilligerstaken. Waar de bestuurders van de basketbalvereniging dit ervaren dit als het falen van het socialisatieproces, zien de andere drie sportverenigingen dit meer als ‘*de laksheid van de student*’ of de invloed van het biertje na de wedstrijd. Worden leden hier op aangesproken, dan zullen zij in vrijwel alle gevallen helpen met de taken en geenszins moeilijk gedrag vertonen, zo is de verwachting van de bestuurders.

“*Bij wedstrijddagen zeggen we altijd dat de eerste teams op moeten bouwen en de laatste moeten afbouwen, maar dat gebeurt dus niet altijd even goed. Dan zijn er altijd bestuursleden die aan leden vragen van kun je even helpen met die bank die moet daarheen. Dus ja aanspreken moet ook wel nog steeds, dat blijft nodig*” (Bestuurder SBU)

## Afsluitend

Voor het overgrote gedeelte vinden leerervaringen binnen studentensportverenigingen dus plaats op informele wijze. Bestuurders plaatsen zichzelf naast leden en treden vrijwel alleen op autoritaire wijze op bij de verdeling van verplichte vrijwilligerstaken. Wippler (1984) stelde op basis van de IJzeren wet van Oligarchie van Michels (1959) dat juist meer formeel ingerichte organisaties, met minder leden die in grote mate op elkaar lijken (en dus een homogeen zijn) in mindere mate een neiging tot oligarchie zouden vertonen. Dat zou niet veel goeds voorspellen voor de studentensportvereniging. Desondanks lijkt binnen studentensportverenigingen vrijwel geen sprake te zijn van oligarchische tendensen. Naast de jaarlijkse wisselingen van het (bestuurlijk) kader, maakt de anti-hiërarchische houding van het bestuur dat nieuwe leden zich juist sneller betrokken voelen bij de gevestigde leden.

### 4.2.4 Planvorming en de kracht van standaardisatie

In de voorgaande paragrafen werd al beschreven dat de studentbestuurders een concreet plan maken om de introductie van nieuwe leden te structureren. Meer gedetailleerd starten ssv's hun verenigingsjaar veelal eind augustus of begin september met een introductiedag of -weekend, waarbij veteranen eerstejaarsleden begeleiden en de focus vooral ligt op het leren kennen van andere eerstejaarsleden. Na deze periode verschuift de focus en wordt gezorgd voor meer ontmoetingen tussen nieuwe leden en ouderejaarsleden. Bij de ene studentensportvereniging is deze periode van het introduceren van nieuwe leden uitgebreider dan bij de andere vereniging, maar allen volgen ze een vooropgezet plan bestaande uit een logische reeks opvolgende sociale groepsgerelateerde activiteiten (Van Maanen & Schein, 1979). Zo is bij de teamsportverenigingen sprake van selectiedagen waarop de nieuwe leden met elkaar trainen of alvast meespelen met bestaande teams, om op basis van het niveau te bepalen in welk team of welke trainingsgroep ze geplaatst gaan worden. Waar dit bij de basketbalvereniging echt als doel heeft om het niveau van een nieuw lid te testen, geldt voor de tennis- voetbal- en volleybalvereniging vooral dat dit een eerste kennismaking met de club is, wat gewaardeerd wordt door leden.

*“We hadden eerst... dan mocht je daar gaan spelen en dan gingen ze een beetje inschatten hoe goed je was. Dus werd je daar ook al wel in contact gebracht met andere ook eerstejaars, dus dan zit je daar allemaal een beetje nerveus te praten over dat je lang niet hebt gevolleybald. [...] En daarna ga je dan nog wat drinken, dus dan leer je ook wel mensen kennen uit dat groepje” (Ouderejaarslid Van Slag)*

Het doel voor de studentbestuurders betreft om de structuur van deze introductieperiode duidelijk te communiceren met de nieuwe leden, om onzekerheden weg te nemen en meer nieuwkomers naar de activiteiten te lokken. Er gaat dan ook veel aandacht uit naar het aantrekken van nieuwe leden en nieuwe leden motiveren om naar dergelijke activiteiten te komen. De leden bevestigen dat dit bij alle ssv's tot nu toe goed gelukt is.

*“Die hele introperiode die stond al, daar was geen onduidelijkheid over [...] je kon eigenlijk echt niet aankomen met ‘oh ik wist niet dat dat vanavond was’ haha” (Ouderejaarslid TC de Uithof).*

Opvallend is dat jaarlijks vrijwel dezelfde activiteiten georganiseerd worden en sprake is van stabiliteit in de introductieperiodes van de studentensportverenigingen. Ter Haar et al. (2017) stellen dat de bestuursstijl binnen studentensportverenigingen gekenmerkt wordt door standaardisatie van het aanbod met een focus op optimalisatie van het aanbod. Dit wordt bevestigd door de interviews met de studentbestuurders en ouderejaarsleden.

*“Ja de grote lijn is hetzelfde denk ik de afgelopen jaren, maar welke activiteit het dan precies is, of hoe je het precies insteekt is ieder jaar een beetje anders, naar de smaak van het bestuur zeg maar” (Bestuurder TC de Uithof)*

## Afsluitend

Alle ssv's herhalen vrijwel ieder jaar dezelfde socialisatie-inspanningen. Waar langetermijnbeleid niet direct een focuspunt vormt voor de ssv's (paragraaf 4.1.2), maakt deze jaarlijkse herhaling van de inzet van bepaalde socialisatietactieken wel dat steevast ieder jaar een programma ten behoeve van de integratie van de nieuwe leden bestaat en uitgevoerd wordt. Onbewust zijn bestuurders in die zin dus wel degelijk bezig met de uitvoering van socialisatieprocessen op de lange termijn.

### 4.2.5 Feedback ter bevordering van het socialisatieproces

Ondanks het feit dat de clubs jaarlijks hetzelfde rijtje aan activiteiten en tactieken ten behoeve van de socialisatie van nieuwe leden inzetten, wordt leden veel om feedback en input gevraagd. Alle bestuurders spreken hierover en geven aan dat de inzet van een ledenenquête aan het einde van het verenigingsjaar gebruikelijk is. De inzichten die de bestuurders uit de ledenenquête verwerven dienen bij de verschillende clubs verschillende doelen. Voor Van Slag en TC de Uithof betekent het een algemeen inzicht over alles wat in de vereniging speelt, zodat het opvolgende bestuur dit op zoveel mogelijk vlakken kan verbeteren naar de wensen van de leden. Deze beide verenigingen halen daarnaast gedurende het verenigingsjaar feedback op door met leden in gesprek te gaan en activiteiten continue te evalueren (samen met de leden). Voor de basketbalvereniging heeft de vragenlijst een specifiek doel, namelijk inventariseren of leden bij de club betrokken willen blijven en of zij eventueel geïnteresseerd en gemotiveerd zijn geraakt voor (extra of ander) vrijwilligerswerk in het daaropvolgende jaar.

*“We vragen echt heel veel input van leden eigenlijk [...] we vragen echt continue van ‘wat vond je ervan?’, en we gaan heel erg met leden in gesprek. [...] We hebben ook elk half jaar een HENQ; een halfjaarlijkse enquête, en die is ook best wel heel erg lang eigenlijk. En dan vragen we gewoon aan alle leden die dat willen invullen echt van alles over de vereniging, en dat geeft ons heel veel inzicht”*  
(Bestuurder Van Slag)

TC de Uithof geeft aan dat ze zich binnen de enquête ook nog specifiek focussen op de nieuwe leden van dat jaar. Hierin wordt specifiek om feedback gevraagd ten aanzien van de introductieperiode aan het begin van het verenigingsjaar, en vormt een veilige manier van feedback geven omdat de resultaten anoniem verwerkt worden.

*“We hebben een jaarlijkse ledenenquête en voor de eerstejaarsleden is daar een apart gedeelte in wat allemaal vragen heeft over de introperiode, maar ook hoe zij zich voelden aan het begin van het jaar binnen de vereniging en hoe dat nu is aangepast [...] dus daar kunnen eerstejaars zelf hun ei kwijt, en dat is ook anoniem dus dat is ook wel een veilige manier om feedback te geven aan de vereniging”* (Bestuurder TC de Uithof)

Dit laatste is opvallend; een veilige ruimte bieden aan (eerstejaars)leden om zo feedback aan het verenigingsbestuur te kunnen geven. Niet eerder is dit in de literatuur omtrent socialisatietactieken beschreven en ook is het niet eerder als resultaat opgedoken in onderzoeken van Benson et al. (2016), Benson et al. (2017), Hoppe et al. (2020) of Leo et al. (2020). Toch blijkt vanuit de literatuur van Hirschman (1970) het belang om leden de mogelijkheid te geven hun ongenoegen te uiten. Leden krijgen daarmee de mogelijkheid om bestuursleden verantwoordelijk te houden voor hun beslissingen met betrekking tot de strategie en activiteiten van de club (Van der Roest, 2015). Het geven van individuele feedback kan daarbij druk uitoefenen op de bestuursleden, al zal dit in mindere mate het geval zijn dan wanneer leden als collectief hun ongenoegen uiten (Hirschman, 1970). Ook wordt door de bestuurders gesproken over een enquête aan het einde van hun bestuurstermijn, waarmee de betreffende input wordt doorgegeven aan nieuwe bestuurders die nog niets te verwijten valt en hoe dan ook met een schone lei beginnen. De bestuurders voorkomen hierdoor zelf onder druk te komen staan, maar voorkomen eventueel wel een vroege exit van leden, aangezien deze gehoord worden (Hirschman, 1970).

## Afsluitend

Waar paragraaf 4.2.1 tot en met 4.2.4 socialisatietactieken beschrijven die geplaatst kunnen worden binnen de theoretische raamwerken van Van Maanen & Schein (1979) en Jones (1986), is met het tactische element ‘feedback opvragen’ een nieuwe socialisatietactiek geïdentificeerd. Deze socialisatietactiek past goed in de lijn waarbij de studentensportvereniging vooral informeel handelt en draagt bij aan het democratische gehalte van de vereniging. Het vragen naar feedback geeft leden het gevoel gehoord te worden, en geeft daarnaast het bestuur de mogelijkheid om leden te overtuigen van de juistheid van hun handelen (Hirschman in Stokvis, 2010).

### 4.3 Werkzame elementen van socialisatietactieken binnen ssv's

Nu helder is wat de vijf geïdentificeerde socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen zijn, kan gefocust worden op de werkzame elementen die de inzet van de tactieken succesvol maakt. Aan de hand van de data kan gesteld worden dat dit voor een groot gedeelte in de handen van de studentbestuurders zelf ligt. Naast dat zij de strategische lijnen uitzet en de uiteindelijke besluitnemers van de organisatie zijn, mengen ze zich in de organisatie en gaan ze ‘naast’ de gewone leden staan. *“Ja dan doe je als bestuur toch gewoon wat gekker en wat amicaler, [...] om het ijs te breken met nieuwe leden ofzo”* (Bestuurder Odysseus '91). Deze eerdergenoemde anti-hiërarchische houding, de informaliteit die het bestuur daardoor uitdraagt en de toegankelijkheid en openheid die de vereniging hierdoor uitstraalt, is van grote waarde voor het uiteindelijk succesvol kunnen uitvoeren van de verschillende socialisatietactieken.

*“Voor het integreren van eerstejaars is het wel heel goed denk ik omdat je juist heel erg dicht bij de leden staat en dat maakt dat er ook die open sfeer direct duidelijk wordt denk ik [...] je maakt het makkelijker voor leden om terug te komen”* (Bestuurder TC de Uithof)

De bestuursleden vormen als centraal personen binnen de vereniging veelal het eerste contactpunt voor nieuwe leden. Of dit nu een algemene informatiemail betreft, of een kort praatje op een activiteit: de bestuurders hebben als doel om het voor nieuwe leden zo gemakkelijk mogelijk maken om terug te keren en hen in contact te brengen met andere leden. De bestuurders zetten zichzelf daarbij als veteraan in ten behoeve van de socialisatie van nieuwe leden. De informele wijze waarop ze dat doen draagt bij aan het feit dat een leden een veilige omgeving wordt geboden om feedback te geven. Dit geheel behoort tot de kernwaarde van de bestuurders en maakt dan ook dat nieuwe bestuurders dit jaar in jaar uit op eenzelfde wijze proberen uit te voeren.

*“En ik denk ook als bestuur zijnde is het een soort van normaal, de norm, dat je met mensen praat die je niet kent om ze te betrekken. Dat gaat puur als een groepsnorm vanuit het bestuur, dit is gewoon iets wat je doet [...] en wat je altijd probeert na te streven als bestuurder”* (Bestuurder Van Slag)

Toch wordt het bestuur van de studentensportvereniging niet alleen gekenmerkt door deze informaliteit. Aan de andere kant, uit het zicht van alle leden, bestaan de bestuursfuncties uit sterk gekaderde functieprofielen, waarbij voor iedere studentensportvereniging een bepaald bestuurslid de verantwoordelijkheid draagt met betrekking tot het introductiebeleid van de club. Waar dit voor SBU de Commissie Commissaris is, is dat voor Odysseus '91 en TC de Uithof de Commissaris Interne, en voor Van Slag de Activiteitscoördinator. Een gekaderde overdrachtsperiode, waarin de feedback van leden wordt doorgegeven op de nieuwe bestuursleden, moet zorgen voor jaarlijkse verbeteringen binnen het introductiebeleid.

*“Commissaris Interne draag je natuurlijk ook al jouw bevindingen en ervaringen van dat jaar over wat wel en niet goed ging draag je over op de nieuwe Interne. En die neemt dat dan weer mee in de brainstormsessies voor een nieuw beleid”* (Bestuurder TC de Uithof)

Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor vrijwel alle communicatie binnen de vereniging. Veteranen worden weliswaar ingezet voor het verspreiden van het woord van het bestuur, en voor het meer direct en persoonlijk promoten van activiteiten of vrijwilligerswerk waardoor nieuwe leden in aanraking komen met gevestigde leden en hierdoor spanningen worden verminderd. Toch is de bestuurssecretaris eindverantwoordelijk voor de inzet van de zeer diverse communicatiemogelijkheden die de ssv's erop nahouden. Promotie en nieuws wordt verspreid via WhatsApp, mail, websites, sociale media als Facebook, Instagram en Snapchat en in sommige gevallen bestaan er zelfs nog club-specifieke applicaties waar berichten gedeeld kunnen worden. McPherson et al. (2001) onderzochten reeds verschillende mogelijkheden voor mensen om met elkaar te interacteren en banden te smeden; de ssv's grijpen in ieder geval alle communicatiemiddelen aan om in contact te blijven staan met hun leden.

*“Dus ja er wordt op allerlei verschillende manieren gecommuniceerd met leden, [...] met foto's op Instagram, of ze roepen het door de microfoon naast het veld enzo [...] dus je moet wel echt heel erg in je schulp zijn getrokken wil je niet weten wat er gaande is bij Ody” (Ouderejaarslid Odysseus '91)*

Die communicatie in tekst en beeld is daarnaast belangrijk vanwege de zichtbaarheid die het geeft aan de verschillende facetten die binnen de studentenverenigingen bestaan. Het geeft helderheid over het programma en de mogelijkheden binnen de vereniging zowel op het gebied van de sport, sociale activiteiten als de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk: *“daarin helpt ook wel dat commissies er ook gezellig uitzien, [...] dat het een soort goede reclame is voor hunzelf en dat mensen er dan vanzelf wel bij willen” (Bestuurder SBU).*

*“Ja ik denk dat als mensen zien dat er iets georganiseerd worden door mensen die daar niet betaald voor krijgen, maar vanuit mensen die dat vanuit hun intrinsieke motivatie doen, dan denk ik dat dat heel erg goed werkt, dat het bijna besmettelijk is om dan wat voor de vereniging te willen doen. Als je ziet van deze mensen die hebben dit helemaal georganiseerd voor ons, de leden, dat dat zo'n vorm van niet alleen aan jezelf denken is, dat dat heel erg... ja motiverend werkt” (Bestuurder Van Slag)*

## 5. Conclusie en discussie

In dit vijfde hoofdstuk wordt afsluitend antwoord gegeven op de hoofdvraag die dit onderzoek centraal stelde. Dit wordt gedaan op basis van het theoretische kader en de resultaten naar aanleiding van de empirische deelvragen. Daarop volgt een discussie waarbinnen enkele mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden gepresenteerd en waarin enkele beperkingen van het onderzoek worden besproken. Dit rapport wordt daadwerkelijk afgesloten met enkele praktische aanbevelingen voor sportverenigingen die aan de slag willen met het structureren van socialisatie-inspanningen.

### 5.1 Conclusie

De inzet van socialisatietactieken vormt een fundamenteel aspect voor het voortbestaan van de sportclub (Stokvis, 2011). Wat we kunnen vaststellen op basis van de resultaten is dat studentensportverenigingen als *good practice* gezien kunnen worden op het gebied van socialisatie van nieuwe leden. Dat leden slechts vijf jaar lang bij de club betrokken zijn, het (bestuurlijk) kader jaarlijks wisselt en het ledenbestand steeds heterogener wordt maar sommige ssv's al decennialang bestaan, suggereerde dat de studentensportclubs overwegend bewust inzetten op bepaalde socialisatietactieken. Toch blijkt uit de resultaten dat de bestuurders van de studentensportverenigingen zich veelal ook onbewust zijn van de selectie van bepaalde socialisatietactieken. Door de inzet van vijf socialisatietactieken die een sterke onderlinge samenhang kennen structureren de ssv's hun socialisatie-inspanningen en weten ze continuïteit voor hun leden te bewerkstelligen. Het socialiserende vermogen van de clubs is daarmee groot, ondanks dat bestuurders hier gedeeltelijk onbewust mee omgaan.

De studentbestuurders gaan allereerst gedeeltelijk bewust op met het creëren van groepservaringen voor nieuwe leden (tactiek 1). Groepservaringen vormen de basis voor het studentensportleven en worden door bestuurders op verschillende manieren vormgegeven. Zo worden sociale activiteiten georganiseerd, wordt deelname aan een commissie aangemoedigd en worden leden in sportteams geplaatst. Bestuurders kunnen echter niet benoemen hoe de socialisatieprocessen verlopen binnen deze specifieke groepen en groepservaringen. Men blijft terugkomen op een *'automatisch proces'* waar de bestuurder verder geen invloed op heeft. Hetzelfde geldt voor de inzet van veteranen ten behoeve van het socialisatieproces (tactiek 2). Duidelijk is dat ouderejaarsleden informatie overbrengen op nieuwe leden en hen in contact brengen met anderen binnen de club. Toch worden ouderejaarsleden niet concreet aangestuurd, of is niet geheel duidelijk voor de bestuurders op welke wijze bijvoorbeeld teamcaptains en coaches geïnstrueerd of aangestuurd kunnen worden om socialisatieprocessen nog beter te structureren. De bestuurders laten dit op zijn beloop, en focussen zich vooral op hun eigen rol als ouderejaarslid die midden in de vereniging staat als bestuurder. De focus met betrekking tot de socialisatieprocessen ligt daarbij voornamelijk op informele leerervaringen (tactiek 3), wat tevens naar voren komt in de manier waarop ze omgaan met het creëren van groepservaringen en de inzet van veteranen. Gevestigden worden zo snel als mogelijk in contact gebracht met nieuwe leden. Leren gebeurt vooral door middel van vallen en opstaan en 'afkijken' bij de gevestigde leden. Er is vrijwel geen sprake van gereguleerde structuren om rolverwachtingen te communiceren (Van Maanen & Schein, 1979). Enige formaliteit vindt plaats op het gebied van verplicht vrijwilligerswerk, waar rolverwachtingen en taken op meer autoritaire wijzen worden gecommuniceerd en verdeeld. Toch is daarin ook informaliteit te bekennen, aangezien leden onderling op democratische wijzen verschillende rollen en taken kunnen uitwisselen. Voor de ssv's geldt daarnaast dat voorgaande tactieken jaarlijks herhaald worden (tactiek 4). Door deze standaardisatie en herhaling van de socialisatietactieken wordt stabiliteit op de lange termijn gecreëerd, zonder dat bestuurders zich daarvan bewust zijn. Waar jaarlijkse bestuurswisseling voor kennisverlies zorgen, maakt het ook dat nieuwe bestuurders hernieuwde energie met zich meebrengen die ingezet wordt om nieuwe leden te integreren binnen de club. Een belangrijk onderdeel van deze indirect opgezette langetermijnplannen vormt de verwerking van feedback van leden (tactiek 5). De mate waarin bestuurders zichzelf inzetten als veteranen in het socialisatieproces, de mate waarin ze betrokken zijn bij groepservaringen en de mate waarin voornamelijk wordt ingezet op informele leerervaringen maken dat (nieuwe) leden feedback (kunnen/durven) geven op het gevoerde beleid. Enerzijds voorkomt dit een vroege exit van eventueel ontevreden leden, anderzijds geeft het nieuwe ideeën voor het opvolgende



bestuur dat met frisse moed aan het bestuursjaar begint en slechts kleine wijzingen maakt in de reeds gestandaardiseerde socialisatietactieken. Op de korte termijn draagt dit bij aan het democratisch gehalte van de vereniging en worden leden voldoende overtuigd van het handelen van de bestuurders, waardoor loyaliteit van leden in stand gehouden (Hirschman in Stokvis, 2010).

Volgens Jones (1986) kan het initiatief voor socialisatieprocessen zowel bij de organisatie als bij de nieuwkomer liggen. Heel duidelijk is dat het initiatief bij socialisatieprocessen binnen studentensportverenigingen, hoe onbewust soms ook, bij de organisatie ligt. De bestuurders zelf vormen de belangrijkste schakel om de socialisatieprocessen tot een succes te maken. Met name de mate waarin bestuurders zichzelf als veteranen inzetten en eerstejaarsleden bij de hand nemen, en de mate waarin zij verantwoordelijk zijn voor de (verschillende vormen van) communicatie maken dat de socialisatietactieken succesvol kunnen worden ingezet.

## 5.2 Discussie en aanbevelingen

De doelstelling binnen deze studie was tweeledig. Enerzijds vormde dit onderzoek een eerste verkenning op het gebied van socialisatietactieken binnen sportverenigingen als geheel, waar tot op heden slechts onderzoek is gedaan binnen de organisatorische context en binnen sportteams. In die zin vormt dit onderzoek hoe dan ook een toevoeging op de reeds bestaande kennis. Anderzijds werd gepoogd om meer specifiek socialisatietactieken binnen studentensportverenigingen te definiëren, wat goed gelukt is. Het theoretische raamwerk van Van Maanen & Schein (1979) en de aanvullingen van Jones (1986) vormden daarbij de basis voor deze studie. Het vormde de theoretische lens van waaruit het centrale onderzoeksthema is benaderd. De hiervoor beschreven tactieken die studentbestuurders bewust en onbewust inzetten ten behoeve van de socialisatieprocessen van nieuwe leden blijken vrijwel allemaal binnen het raamwerk van Van Maanen & Schein (1979) te vallen. Zo maken de ssv's gebruik van collectieve, seriële, formele & informele en vaste socialisatietactieken. Op basis van de aanvullingen van Jones (1986) kan geconcludeerd worden dat de studentensportverenigingen vooral gebruik maken van *geïnstitutionaliseerde socialisatietactieken*, namelijk in de vorm van collectieve, formele, vaste en seriële tactieken. De combinatie van *geïnstitutionaliseerde socialisatietactieken* en *geïndividualiseerde socialisatietactieken* is daarbij niet uniek en kwam eerder naar voren in het onderzoek van Benson et al. (2016). De studentensportverenigingen maken hiervan ook gebruik door de combinatie aan formele en informele socialisatietactieken. Het tactische element waarbij feedback gevraagd wordt aan leden is echter niet eerder naar voren gekomen in de literatuur, ook niet op het gebied van socialisatietactieken binnen sportteams. Dit is dan ook een aanvulling op de huidige kennis en vormt gelijk een interessant mogelijkheid voor vervolgonderzoek. In hoeverre staat dit tactische element in verhouding tot de reeds bekende raamwerken van Van Maanen & Schein (1979) en de aanvullingen van Jones (1986)? En wat kan feedback als tactische element in combinatie met andere socialisatietactieken betekenen binnen socialisatieprocessen in zowel de organisatorische context als sportcontext?

Waar Benson et al. (2016) opmerkten dat de manier waarop socialisatietactieken werden geoperationaliseerd in de organisatorische context niet helemaal van toepassing was op sportteams, blijkt dit voor de sportvereniging als vrijwillige organisatie ook slechts gedeeltelijk het geval te zijn. Waar Benson & Eys (2017) een sportspecifieke maatstaf ontwikkelden voor onderzoek naar socialisatietactieken in sportteams, kan dit ook voor verder onderzoek bij sportverenigingen handig zijn. Waar de organisatiecontext uitgaat van duidelijke organisatiedoelen, strategieën, regels en beleid is dat namelijk binnen de studentensportverenigingen niet dusdanig aanwezig. Ook is de verwachting dat dit voor reguliere sportclubs slechts in mindere mate aanwezig zal zijn. Dergelijke doelstellingen, regels en beleid zijn wel van kracht binnen competitieve (topsport)teams (Benson et al., 2016), maar niet binnen de reguliere clubs die op amateurniveau sporten.

Goed gestructureerde socialisatietactieken bleken eerder al tal van voordelen op te kunnen leveren voor zowel de organisatie als het individu (Benson et al., 2016). Dat blijkt ook uit de resultaten van deze studie. De combinatie van de vijf geïdentificeerde tactieken maken daarnaast dat continuïteit op de lange termijn mogelijk is, ondanks dat de bestuurders zich hier niet bewust voor inzetten. Waar mogelijk is het voor vervolgonderzoek interessant om te kijken welke combinaties er in welke context bestaan om te komen tot de meest succesvolle socialisatieprocessen (op de lange termijn).

Binnen dit onderzoek bleek verder dat de motivatie van nieuwe leden om lid te worden van de ssv van invloed te zijn op de mate waarin socialisatietactieken tot een succes gebracht kunnen worden. Eerder werd al door Stokvis (2011) benoemd dat studentensportverenigingen enkele voordelen hebben in vergelijking tot reguliere sportclubs. De studentenpopulatie zou over het algemeen meer openstaan voor intensief sociaal contact en daarbij veel vrije tijd hebben om in de sportclub te investeren. Dat bleek inderdaad het geval: de motivatie om lid te worden van een studentensportvereniging bestond meestal uit de wens om een sociaal netwerk op te bouwen binnen de vereniging, wat inderdaad maakt dat nieuwe leden meer openstaan voor groepsgerelateerde activiteiten, het leren kennen van andere leden en zich daardoor misschien sneller zullen aansluiten bij een commissie of andersoortig vrijwilligerswerk. Dit vormt dan ook een beperking van dit onderzoek in de mogelijkheid om praktische aanbevelingen te doen met betrekking tot de inzet van socialisatietactieken in de reguliere sportvereniging. De motivatie van nieuwe leden bij studentensportverenigingen zal verschillen met die van nieuwe leden bij reguliere sportclubs. Daar dient rekening mee gehouden te worden bij de inzet van bepaalde tactieken. Ook heeft dit mogelijk invloed op de mate waarin het homogeniteitsstreven binnen de vereniging een rol speelt. Nu lijkt het heterogener wordende ledenbestand van de ssv's van ondergeschikt belang, aangezien de motieven voor het lidmaatschap grotendeels overeenkomen.

Toch kunnen wel enkele aanbevelingen gedaan worden op basis van de resultaten van dit onderzoek. Bewustwording omtrent de inzet van socialisatietactieken is daarbij een eerste advies. Waar de studentbestuurders zich op sommige vlakken incapabel voelden, bleek het 'niets doen' (zoals het niet aansturen van coaches en teamcaptains) eveneens een tactisch element te zijn. Wanneer bestuurders zich hiervan bewust zijn kunnen ze nog beter inspelen op de voor hen gewenste resultaten van socialisatieprocessen. Op basis van de resultaten binnen de studentensportvereniging is verder een stappenplan opgesteld dat sportverenigingen kan helpen om socialisatieprocessen beter te structureren.

<b>Stap 1.</b>	<b>Stel een bestuurslid verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe leden</b> Een bestuurslid dat eindverantwoordelijk is op het gebied van de introductie van nieuwe leden, die andere bestuursleden aanspoort of meeneemt in het beleid en dit uitrolt binnen de vereniging. Het liefst wisselt dit bestuurslid om de paar jaar, zodat telkens met hernieuwde energie aan deze taak gewerkt kan worden.
<b>Stap 2.</b>	<b>Maak bewuste keuzes voor het inzetten van verschillende soorten socialisatietactiek</b> Socialisatietactieken moeten passend zijn voor het soort vereniging en passend zijn bij de motivatie van leden. Voor studentensportclubs blijken groepsgerichte activiteiten zeer succesvol te zijn. Dat hoeft niet te gelden alle sportverenigingen. Kijk daarbij naar de mogelijkheden om tactieken met elkaar te combineren.
<b>Stap 3.</b>	<b>Maak jaarlijks terugkerend programma en blijf dat uitvoeren</b> De studentensportverenigingen hebben de kracht van standaardisatie laten zien binnen deze studie. Wanneer een jaarlijks terugkerend programma opgesteld wordt, kan op een relatief laag tempo aan optimalisatie gewerkt worden (in combinatie met stap 5).
<b>Stap 4.</b>	<b>Maak gebruik van veteranen om nieuwkomers te introduceren</b> Er zijn verschillende mogelijkheden om veteranen te betrekken bij de introductie van nieuwe leden. Te denken valt aan mentorschap, buddysystemen of teamcaptains en coaches. Belangrijk is dat deze rol met de daarbij behorende verwachtingen en taken wordt vastgelegd in het jaarlijks terugkerende programma omtrent de introductie en verwelcoming van nieuwe leden.
<b>Stap 5.</b>	<b>Vraag (jaarlijks) om feedback aan zowel nieuwe leden als veteranen</b> Feedback maakt inzichtelijk wat goed ging en wat beter kan. Het levert nieuwe input voor het bestuur en houdt leden daarnaast betrokken bij de club. Het geeft ze een stem, en voorkomt wellicht een vroege exit wanneer men ontevreden is. Het draagt bij aan het democratisch gehalte van de vereniging.

## Referenties

- Baarda, B. (2012). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff uitgevers B.V.
- Bauer, T.N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. In: *Journal of applied psychology*. 92(3), 707-721. US: Washington DC
- Benson, A., Blair Evans, M. & Eys, M. (2016). Organizational socialization in team sport environments. In: *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*. 26, 463-473. John Wiley & Sons Inc.
- Benson, A. & Eys, M. (2017). Understanding the consequences of newcomer integration processes: the sport team socialization tactics questionnaire. In: *Journal of Sports & Exercise Psychology*. 39, 13-28. Champaign, Illinois: Human Kinetics
- Van den Berg, E., Dekker, P. & Hart, J de. (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: Schabel, P., Bijl, R. & Hart, de. *Betrekkelijke betrokkenheid*. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. 65-90.
- Boeije, H. (2010). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Kemper, F., Lucassen, J. & Waardenburg, M. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media
- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W. & Otto, M (eds). *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (225-239). Amsterdam: Boom onderwijs
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (223-238). Den Haag: Boom Lemma
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. (5th ed.). Oxford: Oxford University Press
- Dijkers, J., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2013). *Toegepast onderzoek, opzetten uitvoeren en rapporteren*. (1<sup>e</sup> druk). Hilversum: Concept uitgeefgroep
- Dubois, A. & Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. In: *Journal of business research*. 55, 553-560. Gothenburg: University of Technology
- Durenkamp, R. (2010). De betekenis van studentensportverenigingen in Utrecht. (Bachelorscriptie). Geraadpleegd via <https://studenttheses.library.uu.nl/>
- Elias, N. & Scotson, J.L. (1976). *De gevestigden en de buitenstaanders. Een studie van de spanningen en machtsverhoudingen tussen twee arbeidersbuurten*. Amsterdam: Het Spectrum B.V.
- Fischer, T. & Julsing, M. (2015). *Onderzoeksvaardigheden*. Groning/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Van Haften, A.F. (2019). Do birds of a feather play football together? A study on ethnic segregation in Dutch amateur football. In: *European Journal of Sport and Society*. 16:2, 145-163. Abingdon (UK): Routledge

- Ter Haar, M., van der Roest J., Reitsma, M., Brandsema, A. & Meijs, L. (2017). *Passend besturen: besturen als uitdaging*. Kenniscentrum Sport/Mulier Instituut/Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit
- Heida, J. (2006) Het Amerikaanse studenten sportmodel in Nederland. Amsterdam: Johan Cruijff Sport Management Instituut
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty. Response to decline in forms, organisations and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Hogenstijn, M., Middelkoop van, D. & Terlouw, K. (2008). The established, the outsiders and scale strategies: studying local power conflicts. In: *The Sociological Review*. UK: Oxford
- Hogeschool Utrecht. (2021). Jaarverslag, cijfers en highlights. Geraadpleegd op 29 maart via: <https://www.hu.nl/jaarverslag>
- Hoppe, L.M., Beattie, M.A., Wray, D.E., Bailey, R.L., Newman, T.J. & Farrell, A. (2020). The relationships between sport club activities and university and member attachment. In: *Recreational Sports Journal*. 44(1), 5-14. Londen: Sage Publications.
- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. In: *The Academy of Management Journal*. 29(2), 262-279. New York: Briarcliff Manor
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard business review, 89(6), 50-60.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60. London: Sage Publications.
- Leo, F.M, López-Gajardo, M.A., González-Ponce, I., García-Calvo, T., Benson, A.J. & Eys, M. (2020). How socialization tactics relate to role clarity, cohesion, and intentions to return in soccer teams. In: *Psychology of Sport & Exercise*. 50, 101735. Amsterdam: Elsevier
- Lincoln & Guba (1985) in Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. (5th ed.). Oxford University Press
- Lucassen, J. & Van Kalmthout, J. (2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving: kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen*. Utrecht: Mulier Instituut
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. In: *Organizational Dynamics*. 7(1), 19-36. Amsterdam: Elsevier
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
- McPherson, M., Smit-Lovin, L. & Cook, J.M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. In: *Annual Review of Sociology*. 27(1), 415-444. California: Palo Alto
- Michels, R. (1959). *Political parties: a social study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Dover.
- Van Middelkoop, D. & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en diversiteit. En wat hbo-docenten daarmee te maken hebben*. Amsterdam: HvA

- Olivier, L. & Scholl, N. (2014) *De essentie van kwalitatief marktonderzoek. Waar je op moet letten als kwalitatief marktonderzoek onderdeel is van afstudeerscripties, stageverslagen en praktijkopdrachten*. MOA: Center for Information Based Decision Making & Marketing research
- Van Pernis, K. (2018). *Diversiteit binnen de hockeyclub: een heterogene hockeyclub in een heterogene buurt*. (Masterscriptie). Geraadpleegd via <https://studenttheses.library.uu.nl/>
- Van der Roest, J. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Ryan, G.W. & Bernard, H.R. (2006). *Techniques to Identify Themes in Qualitative Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2011). *Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics*. In: *Journal of Managerial Psychology*. 26. (5). 383-402. Bingley: Emerald Publishing
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2006). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. In: *Journal of Vocational Behavior*. 70, 413-446. Amsterdam: Elsevier
- Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: *SCP, in het zicht van de toekomst*. 5-90. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Skinner, J., Edwards, A. & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. New York: Routledge
- Soeters, J., Mastenbroek, W. & Mok, A.L. (1997). De betekenis van Norbert Elias voor de organisatiesociologie. In: *Sociologische Gids*. 44(1), 7-14. Groningen: University of Groningen Press
- Sportraad Utrecht. (2021). Belangenbehartiging. Geraadpleegd via <https://sportraadutrecht.nl>
- Sportraad Utrecht. (2021). Over de sportraad. Geraadpleegd via <https://sportraadutrecht.nl>
- Sportraad Utrecht. (2021). Sportraad Utrecht voor, door en met studenten. Geraadpleegd via <https://sportraadutrecht.nl>
- Stokvis, R. (2010). *De sportwereld: Een inleiding*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Stokvis, R. (2011). *Naar een sociologische theorie van de club*. Unpublished manuscript
- Studentensport Nederland. (2021). Studentensport Nederland. Geraadpleegd via: <https://www.studentensport.nl/stichting-studentensport-nederland>
- Student&Steden. (2021). *Studentensteden in Nederland*. Geraadpleegd op 29 maart via: <https://studentensteden.nl/studentensteden-in-nederland-1>
- Universiteit Utrecht. (2021). Feiten en cijfers. Geraadpleegd op 29 maart via: <https://www.uu.nl/bachelors/algemene-informatie/informatie-voor-nederlandse-studenten/studeren-utrecht/ons-onderwijs/feiten-en-cijfers>

- Van Veen, M. (2008). *Studentensport in Nederland. Een onderzoek naar mogelijke innovaties in de Nederlandse studentensport die de attractiviteit van de studentensport zouden kunnen verhogen*. (Masterscriptie). Geraadpleegd via <https://studenttheses.library.uu.nl/>
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel. Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Weggeman, M.C.D.P. (2001). *Methodologische thema's voor promovendi in de bedrijfswetenschappen*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology
- Wippler, R. (1984). Het oligarchieprobleem: Michels' ijzeren wet en latere probleemoplossingen. In: *Mens en Maatschappij*. 59(2), 115-141. Groningen: University of Groningen Press
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and applications*. Londe: Sage Publications

## Bijlage

### A. Lijst met respondenten

Club	Sport	M/V	Rol	Jaar	Interviewduur
TC de Uithof	Tennis	M	Commissaris Interne	2020-2021	56 minuten
TC de Uithof	Tennis	V	Commissaris Interne	2019-2020	
TC de Uithof	Tennis	V	Ouderejaarslid		52 minuten
TC de Uithof	Tennis	V	Eerstejaarslid		53 minuten
Odysseus '91	Voetbal	V	Commissaris Interne	2020-2021	60 minuten
Odysseus '91	Voetbal	M	Commissaris Interne	2019-2020	53 minuten
Odysseus '91	Voetbal	M	Ouderejaarslid		51 minuten
Odysseus '91	Voetbal	V	Eerstejaarslid		60 minuten
SBU	Basketbal	V	Vicevoorzitter	2020-2021	63 minuten
SBU	Basketbal	V	Penningmeester	2019-2020	
SBU	Basketbal	M	Ouderejaarslid		61 minuten
SBU	Basketbal	V	Eerstejaarslid		38 minuten
Van Slag	Volleybal	V	Activiteitencoördinator	2020-2021	59 minuten
Van Slag	Volleybal	V	Activiteitencoördinator	2019-2020	
Van Slag	Volleybal	V	Ouderejaarslid		67 minuten
Van Slag	Volleybal	V	Eerstejaarslid		42 minuten

## **B. Topiclijst bestuurders studentensportverenigingen**

### **Introductie**

Dank voor jullie bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek naar de manier waarop eerstejaarsleden de vereniging binnenkomen. Allereerst een belangrijke vraag betreffende de privacy. We vragen jullie toestemming om dit interview op te kunnen nemen maar zullen verder geen namen gebruiken in het onderzoeksrapport. Wel willen we graag de functierollen meenemen in de rapportage, evenals citaten over persoonlijke motieven en betekenissen, is dat akkoord?

Dit interview zal maximaal een uur duren, waarbij ik een grove opzet aan vragen heb voorbereid. Ook heb ik al even op de website van de sportclub gekeken en wat informatie opgehaald die we wellicht gaan bespreken. Verder zullen met name jullie verhalen leidend zijn voor de inhoud van het interview. Ik zal na het stellen van de vraag iemand het woord geven, en daarop mag de ander uiteraard aanvullen. Dit om te voorkomen dat we veel door elkaar gaan praten.

### **Vragen**

#### ***Part I***

- Kan je aangeven wie je bent en wanneer, hoe en waarom je betrokken bent geraakt bij [SPORTCLUB]?
  - Welke rol(/rollen) vervul je binnen [SPORTCLUB] en waarom?
  - Zou je heel kort de vereniging kunnen beschrijven?
  - Wat voor leden heeft de vereniging?
  - Voel je je thuis bij [SPORTCLUB] en waarom?
  
- We zijn benieuwd wat jullie van leden verwachten en hoe jullie hopen dat ze zich gedragen als ze bij jullie vereniging komen, kan je daar een beschrijving van geven?
  - Hoe gedraagt een lid zich idealiter in jullie ogen?
  - Denk aan normen/waarden, gedrag, uitstraling, activiteiten, vrijwilligerswerk, etc.
  
- Waarom is dit voor jullie het ideale lid?
  - Is het belangrijk dat leden zich als ideale leden gedragen
  - Hoe ziet het eruit als een lid zich wel of niet zo gedraagt binnen de club?
  - Hoe is dit in de praktijk? (Gedragen leden zich over het algemeen als ideale leden?)
  - Waarom sommigen wel/sommigen niet? Hebben jullie daar verklaringen voor?
  
- Hoe proberen jullie dit te bereiken?
  - Wat doet de sportclub om leden tot ideale leden te 'maken'?
  - Is dit een groot aandachtspunt binnen de vereniging?
  - Wat werkt hierbij goed of is naar jullie mening essentieel?
  - Waarom werkt het/waarom werkt het niet?
  
- Wat gebeurt er als een nieuw lid de vereniging binnenkomt bij [SPORTCLUB]? Welke aandacht vanuit de vereniging krijgt een nieuw lid wanneer deze zich aanmeldt en tot dat deze binnenkomt?
  - Welke activiteiten worden er georganiseerd voor het nieuwe lid?
  - Wat en hoe wordt er met het nieuwe lid gecommuniceerd?
  - Heeft het nieuwe lid speciaal toegang tot groepen of informatie?
  - Op welke manier komen nieuwe leden in aanraking met ouderejaars?



## ***Part II***

### **Korte introductie van de literatuur**

In de organisatiekunde wordt het proces van het overbrengen van waarden, normen en cultuur van de organisatie op nieuwe leden als socialisatie beschreven en verondersteld noodzakelijk te zijn voor de continuïteit van een vereniging. Bijv. het overbrengen van het doen van vrijwilligerswerk als norm.

- Kan je kort beschrijven wat de belangrijkste waarden en normen van jullie vereniging zijn of hoe je de cultuur van jullie vereniging het beste kan beschrijven?
  - Zijn er specifieke normen, waarden en gedragsregels vastgelegd?
  - Heb je het idee dat de waarden en normen van jullie vereniging voldoende zijn overgebracht op jullie leden?
  - Proberen jullie en indien ja, op welke manier proberen jullie de waarden en normen/cultuur van de vereniging op leden over te brengen?
  - Is dit belangrijk voor jullie vereniging?
  - Wat werkt hierbij goed? Wat werkt minder goed?
  - Wat zou je een andere vereniging aanraden om te doen als ze hun waarden en normen/cultuur op leden willen overbrengen?
  
- Kan je aangeven hoe [SPORTCLUB] leden probeert aan te moedigen om zich in te zetten voor de club, en dus vrijwilligerswerk op zich te nemen?
  - Hoe komen leden in aanraking met alle mogelijkheden die er bestaan voor vrijwilligerswerk?
  - Hoe wordt er met leden gecommuniceerd over de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk?
  - Hoe wordt er met leden omgegaan wanneer ze zich inzetten als vrijwilliger? Of niet inzetten als vrijwilliger?
  - Welke elementen van wat [SPORTCLUB] doet werken goed of zijn essentieel?
  - Welke elementen van wat [SPORTCLUB] doet werken minder goed/moeten verder ontwikkeld worden?

### ***Alleen als daar tijd voor is, de onderstaande vraag inpassen:***

- Houden jullie bij het werven van nieuwe leden rekening dat leden bij jullie waarden/normen/cultuur moeten passen?
  - Merken jullie dat leden soms niet bij de vereniging lijken te passen?
  
- Hoe belangrijk is het socialiseren van leden voor jullie vereniging? Doen jullie nog meer op het gebied van socialisatie wat nog niet aan bod is gekomen?
  - Worden de besproken elementen jaarlijks besproken/geëvalueerd?
  - Worden de besproken elementen jaarlijks gehaald?
  - Zijn er specifieke elementen die onderhevig zijn aan discussie?

### **Afsluiting**

Nogmaals dank dat jullie mee wilden werken aan dit onderzoek. Hebben jullie verder nog vragen en/of opmerkingen, of dingen die je graag kwijt wilt naar aanleiding van dit gesprek? Mochten jullie nog documenten of toegang voor mij hebben die interessant is, dan ontvang ik dat heel graag.

## C. Topiclijst leden studentensportverenigingen

### Introductie

Dank voor je bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek naar de manier waarop eerstejaarsleden de vereniging binnenkomen. Allereerst een belangrijke vraag betreffende de privacy. We vragen je toestemming om dit interview op te nemen maar zullen verder geen namen meenemen in het onderzoeksrapport, wel willen we graag citaten over persoonlijke motieven en betekenissen gebruiken, is dat akkoord?

Dit interview zal maximaal een uur duren, waarbij ik een grove opzet aan vragen heb voorbereid. Ook heb ik al even op de website van de sportclub gekeken en wat informatie opgehaald die we wellicht gaan bespreken. Verder zal met name jouw verhaal, en zullen jouw ervaringen leidend zijn voor de inhoud van het interview.

### Vragen

#### *Part I*

- Kan je kort aangeven wie je bent, en wanneer, hoe en waarom je betrokken bent geraakt bij [SPORTCLUB]?
  - Wanneer en waarom ben je lid geworden?
  - Hoe ben je in aanraking gekomen met de club? *Had je toen al een goed beeld van de waarden, normen en cultuur van de club? Waarom wel/niet?*
  - Vervul je een rol binnen [SPORTCLUB] en waarom?
- Welke aandacht kreeg jij vanuit de vereniging toen jij je had aangemeld als lid bij de vereniging?
  - Welke activiteiten werden er georganiseerd voor jou als nieuw lid?
  - Hoe werd er met jou gecommuniceerd als nieuw lid?
  - Kreeg je toegang tot speciale groepen of informatie als nieuw lid?
  - Op welke manier kwam je in aanraking met ouderejaarsleden?
  - Heb je iets gemist of op meer/andere aandacht gehoopt?
- In welke mate voel je je thuis bij de club?
  - Kan je het een cijfer geven, als je er niet helemaal uitkomt?
  - Wat maakt dat je je thuis voelt denk je?
- Welke elementen van hiervoor geschetste stappen hebben er voor jou het meeste aan bijgedragen dat je je thuis voelt?
  - Welke elementen uit de ‘stappen’ of ‘fasen’ die je doorliep als nieuw lid droegen hieraan bij?

#### *Part II*

##### **Korte introductie van de literatuur**

In de organisatiekunde wordt het proces van het overbrengen van waarden, normen en cultuur van de organisatie op nieuwe leden als socialisatie beschreven en verondersteld noodzakelijk te zijn voor de continuïteit van een vereniging. Bijv. het overbrengen van het doen van vrijwilligerswerk als norm.

- Kan je kort beschrijven wat de belangrijkste waarden en normen van jullie vereniging zijn of hoe je de cultuur van jullie vereniging het beste kan beschrijven?

- Heb jij het idee dat jij je als lid gedraagt naar de waarden, normen en cultuur van de vereniging?
  - Waarom wel/waarom niet?
  - Wat draagt hieraan bij?
  - Wat doet de vereniging om de waarden, normen en cultuur van de vereniging op jou over te dragen en te zorgen dat jij je hiernaar gedraagt? Wat gebeurt er als je er niet naar gedraagt?
  - Werkt dat goed/niet goed?
  
- Voordat jij lid was, had je toen al een beeld van de identiteit van [SPORTCLUB]?
  - Hoe presenteerde de club zich naar buiten toe, aan potentiële leden?
  - Op welke manier werd er met potentiële leden gecommuniceerd?
  - Had jij voordat je lid werd het idee dat jij je thuis zou gaan voelen bij [SPORTCLUB]?
  
- Hoe belangrijk is vrijwilligerswerk binnen de vereniging voor jouw gevoel?
  
- Kan je aangeven hoe [SPORTCLUB] leden probeert aan te moedigen om zich in te zetten voor de club, en dus vrijwilligerswerk op zich te nemen?
  - Hoe ben jij in aanraking gekomen met alle mogelijkheden die er zijn voor vrijwilligerswerk?
  - Hoe is er met jou gecommuniceerd over de mogelijkheden voor vrijwilligerswerk?
  - Wat heeft jou uiteindelijk gemotiveerd tot commissie?
  - Hoe wordt er met jou als vrijwilliger omgegaan door de sportvereniging?
  - Welke elementen van wat [SPORTCLUB] doet om jou/leden te motiveren voor vrijwilligerswerk werkten persoonlijk voor jou goed of waren essentieel?
  
- Hoe belangrijk is volgens jou het socialiseren van leden voor een vereniging? Doet jullie vereniging nog meer op het gebied van socialisatie wat nog niet aan bod is gekomen?
  
- Wat zou je de vereniging aanraden om nieuwe leden beter bij de vereniging betrekken te behouden?

### **Afsluiting**

Nogmaals dank dat je mee wilde werken aan dit onderzoek. Heb je nog vragen en/of opmerkingen, of dingen die je graag kwijt wilt naar aanleiding van dit gesprek?

## D. Keyword-Index

	TC de Uithof			Odysseus '91			SBU			Van Slag			
	Bestuurders	Ouderejaarslid	Eerstejaarslid	Huidig bestuurder	Oud bestuurder	Ouderejaarslid	Eerstejaarslid	Bestuurders	Ouderejaarslid	Eerstejaarslid	Bestuurders	Ouderejaarslid	Eerstejaarslid
Commissie(s)	47	10	46	27	30	27	28	27	24	8	25	23	16
Team(s)	0	0	0	55	43	37	18	52	48	33	17	41	10
Bestuur	39	2	9	13	21	14	9	16	36	9	13	10	9
Activiteit(en)	7	17	19	22	8	15	7	0	0	0	22	10	7
Contact/ontmoet/kennen	14	4	8	16	15	0	14	13	8	8	14	15	3
Gezellig(heid)	14	8	9	8	7	19	10	8	10	3	3	3	5
Actief/Actieve	22	15	13	7	12	4	0	4	0	0	15	10	0
Betrokken(heid)	20	9	4	10	5	3	4	10	5	0	16	0	0
Ouderejaars (leden/jid)	16	11	12	11	4	7	4	0	3	0	4	2	3
Introductie/periode	17	7	0	15	8	9	13	0	0	0	0	2	0
Groepje(s)	16	8	14	8	0	0	3	0	0	0	5	7	6
Coach(es)	0	0	0	0	0	0	0	27	13	9	0	0	0
Vrijwilligerswerk	0	0	0	4	10	0	0	4	0	7	0	0	3
Rol	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	2	0	0
Feedback	6	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0
Extra				Voetbal 22	Voetbal 9	Voetbal 12		Basketbal 24	Basketbal 4	Basketbal 7	Praten 11	Volleybal 16	
Extra								Organiseren 15		Captain 10	Laagdrempelig 5	Vrienden 8	

## E. Codeboom

