

# Leden

# Betrokkenheid

Een kwalitatief onderzoek naar de rol en invloed van leden binnen sportverenigingen



**Universiteit Utrecht**  
**Master Sportbeleid en Sportmanagement**

**Afstudeerbegeleider:**  
**Tweede beoordelaar:**  
**Begeleider NOC\*NSF:**

Sabah Chalhi  
Inge Claringbould  
Jan Minkhorst

**Auteur:**  
**Studentnummer:**  
**Email:**  
**Datum en plaats:**

Anouk ter Bille  
5608511  
anoukterbille@hotmail.com  
3 juli, Arnhem

**Versiebeheer:**

2.0 (03-07-2017)



**Universiteit Utrecht**



## Samenvatting

In deze samenvatting wordt ingegaan op de onderzoeksvraag, methode, literatuur, resultaten, analyse en tot slot de conclusie van het onderzoek.

### Onderzoeksvraag

Dit onderzoek geeft inzicht in de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen de voetbalverenigingen. Hierbij is gekeken naar welke rol en invloed respondenten *kunnen* en *willen* uitoefenen. Het onderzoek poogt hiermee een bijdrage te leveren aan de vraag in hoeverre de huidige verenigingsstructuur aansluit bij de veranderingen in de gedragingen van leden en de rol van de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij kan de vraag worden gesteld, wat dit betekent voor de rol en invloed van leden binnen verenigingen en niet te vergeten de democratische verenigingsstructuur? Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot de essentie en kern van dit onderzoek: het onderzoeken van de betekenis die leden geven aan de rol en invloed die leden kunnen en willen uitoefenen binnen de democratische structuur van sportverenigingen.

### Methode

Voorafgaand aan de dataverzameling is er een literatuurstudie uitgevoerd. Als theoretisch kader is hiervoor het theaterconcept van Goffman (1971) en het concept van betekenisgeving van Weick (1995) gebruikt. Het theaterconcept geeft inzicht in bepaalde rollen die door actoren binnen verenigingen worden aangenomen. Dit wordt gekoppeld aan de rol die het bestuur, de leden, het team en de trainer spelen binnen een vereniging. Vanuit het perspectief van leden zijn de betekenissen die aan de rollen worden toegekend verzameld. Om dit goed te onderzoeken is er bij twee verenigingen een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Gedurende het onderzoek zijn vijftien respondenten geïnterviewd, ieder met een eigen motivatie- en betrokkenheid bij de vereniging.

### Literatuur

Nederland is een echt verenigingsland, waar de verenigingsvorm een belangrijk onderdeel is van onze maatschappij (Van Bottenburg, 2013). Door tal van maatschappelijke veranderingen, zoals individualisering (Schnabel, 2004), professionalisering, toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheden, komen verenigingen onder druk te staan (Boessenkool, 2011). Door de druk vanuit de overheid en sportorganisaties om maatschappelijke activiteiten te ondernemen, is er een verschuiving in het functioneren van verenigingen te zien. Uit recent onderzoek van Van der Roest (2015) blijkt dat sportverenigingen zich langzamerhand aanpassen aan de maatschappelijke veranderingen die worden aangeduid als consumentisme. Deze ontwikkeling staat haaks op de ledendemocratie en verwachtingen binnen sportverenigingen. Van oudsher wordt de verenigingsdemocratie omschreven als 'van, voor' en vooral 'door leden'. De veranderingen die benoemd worden als consumentisme creëren een situatie, waarin verenigingen vooral 'voor leden' bestaan en in mindere mate 'door leden'. Betekent dit het einde van de verenigingsdemocratie?

### Resultaten

Vanuit de data zijn de rollen van het bestuur, de algemene leden vergadering, de leden, het team en de trainer-coach beschreven. De rol van het bestuur is autonoom en top-down ingestoken, waarbij respondenten niet op de hoogte zijn van de samenstelling van het bestuur maar wel waarde hechten aan goed bestuur. Aan de rol van de Algemene Ledenvergadering (ALV), als hoogste orgaan binnen de vereniging, wordt weinig waarde gehecht door leden. Respondenten zien meer in nieuwe structuren en interactieve vormen. De rol en invloed die leden willen en kunnen uitoefenen is afhankelijk van de verschillende soorten motivaties. Op basis van een bepaalde motivatie is een lid in meerdere of mindere mate bereid om vrijwilligerswerk uit te oefenen. Tevens is de betrokkenheid van het lid afhankelijk van de mate van teamgerichtheid. Tot slot zien respondenten de rol van trainer als tussenschakel tussen het team en het bestuur. Deze rollen bundelen de belangrijkste resultaten en zijn te koppelen aan de motivatie en betrokkenheid van een lid. De specifieke motivatie van een lid heeft consequenties voor het gedrag en de rol die het lid uitoefent binnen de vereniging.

## **Analyse**

Het analysehoofdstuk is geframed in termen van het theaterconcept van Goffman (1971). Met behulp van het theater en de rollen binnen het theater wordt er getracht inzicht te geven in wat er zich in het theaterstuk afspeelt. De rollen en de inhoud van het theaterstuk sluiten niet aan bij de democratische verenigingsstructuur. Het theaterstuk is veranderd en fungeert anders dan hoe er vroeger verenigd werd. De verenigingsdemocratie staat onder druk, doordat leden minder betrokken en bereid zijn om vrijwilligerswerk uit te voeren, het bestuur autonoom handelt, leden weinig tot geen invloed hebben en tot slot sluit de huidige vorm van de ALV niet aan bij de behoeften van respondenten. Kortom, een complexe situatie waarin de conclusie van het onderzoek meer duidelijkheid gaat geven over de rol en invloed die leden willen en kunnen uitoefenen binnen sportverenigingen en in hoeverre dit aansluit, of nog meer afstand doet, van de ter discussie gestelde verenigingsdemocratie.

## **Conclusie**

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen kan geconcludeerd worden dat respondenten verschillende betekenissen toekennen aan hun rol en invloed binnen de sportvereniging. Hierbij kan geconcludeerd worden dat de huidige situatie, de rol en invloed die respondenten 'kunnen' uitoefenen binnen sportverenigingen niet aansluit bij de rol en invloed die respondenten graag 'willen' uitoefenen. Vanuit verschillende motivaties hebben de respondenten verschillende behoeften en verwachtingen. De motivaties van leden zijn te onderscheiden in leden die zich gedragen als consumenten, leden die bereid zijn om in de toekomst een bijdrage te leveren en leden die reeds een vrijwilligerstaak uitoefenen op bestuurlijk, dan wel uitvoerend niveau.

Respondenten geven aan dat het bestuur momenteel relatief autonoom functioneert. Uit de interviews met de respondenten komt naar voren dat zij weinig tot geen invloed en inspraak hebben binnen de vereniging. Dit zien de respondenten graag veranderen, vooral als het gaat over onderwerpen die in teambelang of persoonlijk belang zijn. Door invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals consumentisme en interne ontwikkelingen, zoals het autonome bestuur, kan de vraag worden gesteld in hoeverre de huidige verenigingsdemocratie nog passend is binnen de verenigingen. Het huidige functioneren van de verenigingen kan niet worden gezien als een democratie. Hierbij kan de vraag worden gesteld in hoeverre de democratie nog passend is binnen beide verenigingen. De respondenten geven nadrukkelijk aan dat de verenigingsdemocratie in stand moet worden gehouden. Dit wordt gezien als de charme van het Nederlandse verenigingsleven. Overigens betekent dit niet dat de verenigingsstructuur en het verenigingsmodel niet aan verandering onderhevig zijn. De respondenten geven aan graag verandering te willen zien in de huidige vorm van de ALV als hoogste orgaan van de vereniging. Respondenten hebben meer behoefte aan nieuwe overlegstructuren met meer interactie en betrokkenheid. Belangrijk in dit proces is dat het bestuur in gesprek blijft met de verenigingsleden om in de toekomst beter en blijvend in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van leden.

## Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is het resultaat van een tweejarige master aan de Universiteit van Utrecht. De master Sportbeleid en Sportmanagement voelde voor mij als dé verdieping in mijn studie Bedrijfskunde Management Economie en Recht en heeft mij de kans geboden om me te vestigen in de sportwereld. Ik kijk terug op twee mooie jaren waarin ik veel heb kunnen en mogen leren. Naast de docenten, wil ik Inge Claringbould graag bedanken als 'praktijkbegeleider' gedurende deze twee jaar.

In het bijzonder, wil ik met betrekking tot dit onderzoek Sabah Chalhi bedanken voor de begeleiding, feedback en niet te vergeten de flexibiliteit. Dit onderzoek, gericht op leden in de sportvereniging, is ontstaan binnen de context van mijn werkplek binnen NOC\*NSF. De werkplek heeft in mij in combinatie met de studie veel gebracht. Ik ben erg blij met de vele uiteenlopen en soms wat gefragmenteerde taken en projecten die ik heb kunnen uitvoeren. Ik wil dan ook graag mijn collega's binnen NOC\*NSF bedanken voor de leerzame en leuke samenwerking. De laatste persoon die ik nadrukkelijk wil bedanken is Jan Minkhorst. Ik heb de afgelopen twee jaar met plezier onderdeel mogen uitmaken van 'team Jan Minkhorst'. Dank voor je positieve maar eerlijke begeleiding en coaching. 'Last but not least' wil ik mijn familie bedanken voor het geduld, de steun en support gedurende mijn toch vele studiejaren.

Terugkijkend op het onderzoek, denk ik vooral aan de prettige en leuke gesprekken die ik heb mogen voeren met (bestuurs)leden binnen de verenigingen. Ik wil dan ook graag de verenigingen bedanken voor de medewerkingen en het delen van hun waardevolle kennis. Zonder jullie medewerking was dit rapport niet tot stand gekomen. Ik hoop dat jullie dit rapport met plezier zullen lezen. Tot slot hoop ik natuurlijk dat zowel de sport als wetenschap in Nederland enig voordeel kan halen uit dit onderzoek.

Veel leesplezier toegewenst,



Anouk ter Bille

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding	7
1.2	Probleemstelling	7
1.3	Doel onderzoek	8
1.4	Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	9
1.5	Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.6	Begrippenkader	10
1.7	Leeswijzer	10
<b>2</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>11</b>
2.1	Betekenisconstructie	11
2.1.1	Social	11
2.1.2	Grounded identity construction	11
2.1.3	Enactive of sensible environments	12
2.2	Het theater	12
2.2.1	Zichtbare interacties	12
2.2.2	Onzichtbare interacties	13
2.2.3	Koppeling onderzoek	13
<b>3</b>	<b>Literatuur</b>	<b>14</b>
3.1	Maatschappelijke context	14
3.1.1	Individualisering	14
3.1.2	Consumentisme	14
3.1.3	Professionalisering	15
3.2	Verenigingscontext	16
3.2.1	Van, voor en door leden	16
3.2.2	Verschuiving van mutual support naar service delivery	17
3.2.3	Goed sportbestuur	18
3.2.4	Macht en invloed	19
3.2.5	Motivatie en betrokkenheid	20
3.3	Resume	20
<b>4</b>	<b>Methode</b>	<b>21</b>
4.1	Kwalitatief onderzoek	21
4.2	Methode van dataverzameling	21
4.2.1	Casestudy	21
4.2.2	Semigestructureerde interviews	22
4.2.3	Selectie respondenten	22
4.3	Data-analyse	23
4.4	Validiteit en betrouwbaarheid	23
4.5	Eigen positie	23
<b>5</b>	<b>Resultaten</b>	<b>25</b>
5.1	Betekenis van verenigen	25
5.1.1	De vereniging van, voor en door leden	25
5.1.2	Consumentisme en individualisme	26
5.1.3	De charme van het verenigingsleven	26
5.2	Rol bestuur	28
5.2.1	Goed verenigingsbestuur	28
5.2.2	Bestuurlijke samenstelling	28
5.2.3	Bestuurlijke autonomie	29
5.3	Rol Algemene Leden Vergadering	30
5.3.1	Opkomst ALV	30
5.3.2	Nieuwe overlegstructuren	31

5.4	Rol leden	32
5.4.1	Motivaties leden	32
5.4.2	Betrokkenheid en vrijwilligerswerk	32
5.4.3	Bestuurlijke interesse	33
5.4.4	Invloed leden	34
5.5	Relatie bestuur en leden	36
5.5.1	Verwachtingen van leden	36
5.5.2	Relatie bestuur en team	36
5.5.3	Sleutelfiguren en persoonlijke benadering	37
5.6	Rol team	38
5.6.1	Van teamgerichtheid naar verenigingsgerichtheid	38
5.7	Rol trainer	39
<b>6</b>	<b>Analyse</b>	<b>40</b>
6.1	Betekenis verenigen	40
6.2	Verschuiving van mutual support naar service delivery	41
6.3	Rol bestuur	42
6.4	Rol ALV	43
6.5	Rol leden	43
6.6	Invloed leden	44
6.7	Relatie bestuur en leden	44
6.8	Rol team	45
<b>7</b>	<b>Conclusie</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>49</b>
8.1	Algemeen	49
8.2	Vervolgonderzoek	49
<b>9</b>	<b>Discussie</b>	<b>50</b>
9.1	Verloop onderzoeksperiode	50
9.2	Tekortkomingen en verbeterpunten	50
	<b>Bronvermelding</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>55</b>
	Bijlage 1. Topiclijst interview bestuur	55
	Bijlage 2. Topiclijst interview leden	57
	Bijlage 3. Codeboom	59

# 1 Inleiding

Het voorliggende onderzoek richt zich op de rol en invloed van leden binnen sportverenigingen. Hierbij gaat het om de betekenis die leden geven aan de rol die ze momenteel kunnen en in de toekomst graag willen uitoefenen. In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. Vervolgens de probleemstelling, het doel, de relevantie, de onderzoeksvraag, het begrippenkader en tot slot de leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

Sportverenigingen in Nederland vervullen met bijna 25.000 verenigingen een belangrijke rol in de samenleving. Nederland is een echt verenigingsland, waar de verenigingsvorm een belangrijk onderdeel is van ons maatschappelijk bestel (Van Bottenburg, 2013). NOC\*NSF omschrijft dit als volgt:

*“De sportclub zit verankerd in onze cultuur en blijft van onschatbare waarde.”  
(NOC\*NSF, 2016)*

Sportverenigingen kennen traditioneel een organisatievorm met een sterk uniform waarden- en normenpatroon (Boessenkool, 2011). Democratische besluitvorming, participatie en prestatie zijn daarbinnen bepalend. Daarnaast zijn vrijwilligers en ledendemocratie kenmerkend voor deze verenigingsvorm. De leden bepalen formeel gezien het beleid van de club en kiezen het bestuur tijdens de Algemene Leden Vergadering (ALV). De ALV is het hoogste orgaan binnen de vereniging (Van Bottenburg, 2013), wat inhoudt dat de ALV het moment is waarop leden inspraak en invloed kunnen uitoefenen. Volgens Van Bottenburg (2013) verschilt de formele democratische verenigingsstructuur van de informele praktijk. In vrijwel iedere vereniging is er een beperkt aantal leden dat zich bemoeit met het beleid en daadwerkelijk aanwezig is tijdens de ALV (Van Bottenburg, 2013). In het onderstaande nieuwsbericht wordt deze ontwikkeling benadrukt:

*“OPKOMST ALV VERENIGING ONWAARDIG!  
De belangstelling van jullie als lid van de 'vereniging' was bedroevend, slechts 24 aanwezigen, waarvan 21 leden middels commissies of bestuur al nauw bij de Vereniging betrokken zijn. De jaarlijkse Algemene Leden Vergadering is het moment waarop bestuur verantwoording aflegt voor gevoerde en nieuwe ontwikkelingen binnen de vereniging en hét moment voor leden om zaken te beïnvloeden.” (LTC Naaldwijk, 2012)*

Door de beperkte opkomst tijdens de ALV bouwt de kleine groep die wel aanwezig is volgens Van Bottenburg (2013) steeds meer kennis en contacten op binnen de club, waardoor deze groep een steeds grotere invloed ontwikkelt. Met als gevolg dat de afstand tussen bestuurders, commissieleden en andere actieve vrijwilligers ten opzichte van de overige, niet- of weinig-actieve leden toeneemt (Van Bottenburg, 2013). Socioloog Michels (1959) omschreef dit als de ijzeren wet van oligarchie, die ervoor zorgt dat de daadwerkelijke macht binnen een vereniging bij een kleine groep ligt. Deze groep bestaat vaak uit de sleutelfiguren van een vereniging. Hiermee worden de personen bedoeld die 'belangrijke' formele functies bekleden, zoals bestuursfuncties (Houlihan & Green, 2006). Hierbij kan de vraag worden gesteld in hoeverre een gemiddeld lid invloed kan (en wil) uitoefenen binnen de vereniging. Of kiezen leden er bewust voor om minder tot geen invloed uit te oefenen? Dit onderzoek poogt hier antwoord op te geven.

## 1.2 Probleemstelling

Naast ontwikkelingen binnen verenigingen zijn er ook maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op sportverenigingen. Huidige ontwikkelingen, zoals professionalisering, consumentisme en individualisering in de maatschappij en de sport vragen om bezinning van de wijze waarop sport georganiseerd wordt en hoe leiding gegeven wordt aan de organisaties die onderdeel uitmaken van het collectief van sportbonden en NOC\*NSF (NOC\*NSF, 2016). Onder individualisering wordt het proces van toenemende verzelfstandiging van de afzonderlijke mens verstaan. Dit betekent dat mensen keuzes maken die los staan van de keuzes van andere individuen (Schnabel, 2004). Het consumentisme sluit aan bij deze ontwikkeling en kenmerkt zich door een vijftal houdingen onder

sporters (Van der Roest, 2015). De eerste houding betreft een onafhankelijke houding, waarin de sportconsument behoefte heeft aan een flexibel sportaanbod. Wanneer we het hebben over de tweede houding, voelt de sportconsument zich in mindere mate betrokken bij de sportorganisatie. Daarnaast stelt Van der Roest (2015) dat bepaalde sportconsumenten zich nauwelijks interesseert voor sociale activiteiten binnen de sportorganisatie. De vierde kenmerkende houding is de kritische houding waar de consument kritisch kijkt naar het sport aanbod. De laatste en vijfde houding gaat over tevredenheid. Wanneer de sportconsument ontevreden is met het aanbod, is de kans groot dat hij/zij zal vertrekken (Van der Roest, 2015).

Bij professionalisering in de sport gaat het om het versterken van sportclubs, ondernemerschap van sportclubs en specifiek de kwaliteit van sportbesturen, zodat er een optimaal sportklimaat wordt gecreëerd voor iedere sporter in Nederland (NOC\*NSF, 2016). Enerzijds gaat het hier over het ondernemen van 'maatschappelijke activiteiten', anderzijds gaat het hier over professionalisering en staat 'goed sportbestuur' centraal. Door de druk vanuit de overheid en sportorganisaties om maatschappelijke activiteiten te ondernemen, is er een verschuiving in het functioneren van verenigingen te zien. De literatuur maakt hierin onderscheid tussen de zogenoemde 'mutual support organisations' en 'service delivery organizations' (Van Bottenburg, 2013; Van der Roest, 2015). Onder sportverenigingen zijn 'mutual support organisations' als vanouds dominant (Van Bottenburg, 2013). Dit zijn traditionele verenigingen waar een ons-kent-ons cultuur heerst met veel solidariteit naar elkaar. Binnen deze verenigingen staat de sport centraal en worden taken uitgevoerd door tal van vrijwilligers. Wanneer we het hebben over 'service delivery organisations' wordt sport gebruikt als middel om naast het sporten ook maatschappelijke doelen te realiseren. In dit type sportorganisaties zijn vaak de sportconsumenten als sporter actief.

Uit de aanleiding en de probleemanalyse kan geconcludeerd worden dat niet alleen interne verenigingsontwikkelingen, maar ook externe maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op sportverenigingen en haar leden. Door externe maatschappelijke ontwikkelingen worden leden beïnvloed en gestuurd in gedragingen. Wanneer er wordt gekeken naar de organisatiestructuur en verenigingsdemocratie, blijft deze echter achter en verandert deze onvoldoende mee met deze ontwikkelingen. De verenigingsstructuur beweegt zich niet mee op het gebied van beleidsvorming, besluitvorming, mogelijkheden tot invloed en overlegstructuren. De ALV als voorbeeld nemend, heeft vanaf de opkomst van het verenigingsleven dezelfde structuur. Waarbij de slechte opkomst tijdens de ALV's aangeeft dat de overlegstructuur niet aansluit bij de huidige behoeften van leden. Daarnaast staat de verenigingsdemocratie onder druk door ontwikkelingen als consumentisme, waarbij leden zich meer gaan gedragen als klant. Leden zijn minder betrokken bij de vereniging en daardoor minder bereid om vrijwillig taken op te pakken. Dit zorgt voor een spanning tussen de sporters, het bestuur en de verenigingsdemocratie. Wat betekenen de ontwikkelingen als professionalisering, consumentisme en individualisme voor het bestaansrecht van de verenigingsdemocratie? Wat betekent dit voor de rol en invloed van leden binnen verenigingen? Al deze ontwikkelingen hebben geleid tot de essentie en kern van dit onderzoek: het onderzoeken van de rol en invloed die leden *kunnen* en *willen* uitoefenen binnen de democratische structuur van sportverenigingen.

### 1.3 Doel onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen. Hierbij vooral kijkend naar wat *kunnen* en *willen* leden voor rol en invloed uitoefenen. Het onderzoek poogt hiermee een bijdrage te leveren aan de vraag in hoeverre de huidige verenigingsstructuur aansluit bij de veranderingen in de gedragingen van de leden en de rol van de maatschappelijke ontwikkelingen. Het zal bijdragen aan het grotere geheel, waarin reeds vanuit andere perspectieven, zoals gemeentelijk niveau en de sportbestuurders is gekeken naar de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen.



## 1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van NOC\*NSF en de Universiteit van Utrecht. Zoals reeds beschreven zijn verenigings- en maatschappelijke ontwikkelingen als professionalisering, consumentisme en individualisering gaande, die sportverenigingen en leden mogelijk beïnvloeden en doen veranderen. Een voorbeeld hiervan is de beperkte opkomst van leden tijdens de ALV. Hierbij is het natuurlijk de vraag in hoeverre dit te maken heeft met de benoemde verenigings- en maatschappelijke ontwikkelingen of is vorm van de ALV niet passend in de huidige tijd en moet deze slechts in een ander jasje worden gestoken? Het is daarom maatschappelijk relevant om te onderzoeken of de huidige verenigingsstructuur, waarin de vereniging 'voor en door leden' wordt georganiseerd, nog passend is bij de rol en invloed die leden momenteel kunnen en in de toekomst willen uitoefenen. Uitkomsten van dit onderzoek zijn tevens interessant voor NOC\*NSF, want hierdoor kan de organisatie nog beter inspelen op de behoeften van sporters binnen sportverenigingen.

Op wetenschappelijk gebied probeert dit onderzoek inzicht te geven in hoeverre de huidige democratische verenigingsstructuur aansluit bij de wensen en behoeften van leden. In de bestaande wetenschappelijke literatuur worden vraagtekens geplaatst bij het bestaansrecht van de sportvereniging (Breedveld et al., 2010; Boessenkool et al., 2011; Van Bottenburg, 2013). Op basis van de verenigingsdemocratie wordt in dit onderzoek ingegaan op het belang dat door leden wordt gehecht aan deze structuur. Hoe wordt de rol van het bestuur, de ALV, het team, de trainer en vooral de leden zelf gezien? Uit een ander onderzoek blijkt dat de invloed binnen verenigingen op dit moment vooral bij het bestuur en een kleine groep (de harde kern) leden ligt (Van Bottenburg, 2013). Dit onderzoek poogt aan de hand van de betekenissen die leden geven aan hun rol en invloed, het belang en de waarde die worden gehecht aan de verenigingsdemocratie aan de wetenschappelijke literatuur toe te voegen.

Het onderzoek kijkt tevens naar de rol en invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals consumentisme (Van der Roest, 2015) en individualisme (Schnabel, 2004; De Beer, 2004). Hierbij wordt gekeken naar de opmars van het consumentisme en individualisme. Daarnaast wordt er gekeken naar de mate van invloed van deze ontwikkelingen op verenigingen. Deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de continuïteit van de traditionele verenigingen die van oudsher 'van, voor en door' leden bestaan. Dit onderzoek draagt bij aan bestaand onderzoek (van o.a. Breedveld et al, 2010; Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013) over de aard van de sportvereniging en zal ingaan op het bestaansrecht van de verenigingsdemocratie. Met dit onderzoek beoog ik de literatuur en de complexe praktijk van de sportverenigingen dichterbij elkaar te brengen.

Daarnaast zijn er een aantal proefschriften en onderzoeken uitgevoerd vanuit het perspectief van bestuursleden (en andere stakeholders zoals gemeenten) (Van der Heijden, 2013; De Wit, 2013, Nuijten, 2013; Bovenlander & Timmer, 2007), maar in mindere mate vanuit het perspectief van de leden zelf (Bode, 2016). Zonder daarbij uit te gaan van wat de bestuurders vaak 'denken' dat de leden willen. Tevens sluit het onderzoek aan bij het onderzoek van Bode (2016) waar tijdens het onderzoek specifiek wordt ingegaan op het bestaansrecht van ALV. Dit onderzoek sluit hierop aan door breder te kijken binnen de vereniging, waarbij het bestaansrecht van de ALV als onderdeel van het onderzoek wordt gezien. In dit onderzoek worden de verenigingsstructuur en verenigingsdemocratie ter discussie gesteld.

## 1.5 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

In deze paragraaf worden de hoofd- en deelvragen weergegeven.

### Hoofdvraag:

Welke betekenissen geven leden aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen?

### Deelvragen:

- Wat zijn relevante maatschappelijke ontwikkelingen en welke invloed hebben deze ontwikkelingen op sportverenigingen en haar leden?
- Wat is de definitie van leden voor een 'goed bestuur' binnen sportverenigingen?
- Welke rol en invloed *kunnen* leden uitoefenen binnen de vereniging en hoe is dit terug te zien in het bestuurlijk handelen?
- Welke rol en invloed *willen* leden uitoefenen binnen de vereniging en wat betekent dit voor de democratische verenigingsstructuur?

## 1.6 Begrippenkader

Vanuit het oogpunt van leden wordt er gekeken naar welke betekenis leden geven aan de rol en invloed die zij kunnen uitoefenen binnen sportverenigingen.

### Betekenisgeving

Wordt gezien als continu proces waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid, door terug te kijken op hun handelen (Weick, 1995). Betekenisgeving is persoonsgebonden, dit komt voort uit sociale interactie, is veranderbaar, situationeel en omgevingsgebonden.

### Leden

Onder leden worden de sporters, trainers en coaches met een lidmaatschap verstaan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in *sleutelfiguren* en de zogenoemde *silent audience*. Onder *sleutelfiguren* worden personen verstaan die centrale/formele posities als bestuurslid binnen de vereniging bezitten. In dit onderzoek wordt met *silent audience* de groep leden bedoeld die 'anoniem' lid zijn van de vereniging. Dit zijn de personen die geen actieve rol bekleden, zoals een vrijwilligersfunctie of participatie bij een ALV.

### Sportvereniging

Onder een sportvereniging wordt volgens Knoppers en Anthonissen (2006) verstaan: "sportclubs have been social cultural bastions in which individuals voluntarily come together out of love for sport." (Knoppers en Anthonissen, 2006:10). Belangrijke aspecten binnen een sportvereniging berusten veelal op vrijwilligheid, binding, identificatie en emotie (Van Bottenburg, 2007). In dit onderzoek wordt een sportvereniging gezien als 'het verband waarbinnen Nederlanders aan sport doen' (Boessenkool et al., 2007:1).

## 1.7 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk geeft een beschrijving van het onderzoek. Het geeft inzicht in de achtergrond, inleiding, aanleiding, probleemstelling, doelstelling, relevantie en onderzoeksvragen. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Hierin worden de gebruikte theoretische concepten, die als basis dienen voor dit onderzoek, beschreven en onderbouwd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de relevante literatuur beschreven. Na de beschrijving en analyse van de literatuur, wordt in hoofdstuk 4 de methode besproken. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek weergegeven. Gevolgd door de discussie in hoofdstuk 6, waarin de resultaten en literatuur met elkaar worden vergeleken. Op basis van de resultaten en discussie, worden de conclusie en aanbevelingen beschreven. In de conclusie worden de onderzoeksvragen beantwoord. Tot slot volgt de bronvermelding en de bijlagen.

## 2 Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt door de onderzoeker met een interpretatieve bril gekeken naar de betekenissen die leden toekennen aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen. In dit onderzoek wordt de sociale werkelijkheid gezien als sociale constructie, waarin mensen hun eigen werkelijkheid creëren op basis van betekenisgeving tijdens interacties. Het doel van de onderzoeker is het begrijpen van betekenissen en gedrag van de participanten.

### 2.1 Betekenisconstructie

Betekenisgeving is volgens Weick (1995) een continu proces, waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid door te reflecteren op hun handelen. Betekenisgeving is persoonsgebonden, veranderbaar en komt voort uit sociale interactie met de omgeving (Weick, 1995). Wanneer mensen nieuwe ervaringen op doen, wordt er een eigen theorie en werkelijkheid ontwikkeld. Op basis van deze nieuwe en bestaande ervaringen wordt een waarde gecreëerd die een betekenis toekent aan een situatie of gebeurtenis. Dit wordt door Weick (1995) het 'sensemaking' proces genoemd. In het proces van sensemaking onderscheidt Weick (1995) *Seven Properties of Sensemaking*. Deze zeven kenmerken van sensemaking worden door Weick (1995) als volgt samengevat:

*“Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them to discover (retrospective) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement).” (Weick, 1995)*

De zeven karakteristieken van *sensemaking* vormen de structurele basis voor het begrijpen, interpreteren en verklaren van betekenissen in de data van dit onderzoek. Alle karakteristieken zijn toepasbaar op dit onderzoek, maar de onderzoeker heeft ervoor gekozen om de belangrijkste karakteristieken in de onderstaande paragrafen te beschrijven.

#### 2.2.1 Social

Een belangrijk kenmerk van sensemaking is het sociale kenmerk. Het gedrag van het individu is sociaal gezien afhankelijk van het gedrag van anderen. De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand tijdens de interactie tussen mensen (Weick, 1995). Op basis van het sociale aspect wordt er tijdens het handelen en maken van keuzes door individuen continu rekening gehouden met de omgeving (Deenen, 2016). Weick (1995) richt zich hierbij sterk op het symbolische interactionisme in de sociologie, dit sluit aan bij de volgende paragraaf waar wordt ingegaan op de sociale interacties en interpersoonlijke relaties van Goffman (1995). De uitingen van de respondenten worden in perspectief gezien met de heersende ideeën binnen de verenigingen, waarbij sociale interactie tussen de leden en het bestuur een belangrijke rol spelen.

#### 2.2.2 Grounded identity construction

Een ander kenmerk van betekenisgeving is: 'Sensemaking is grounded in identity construction'. Volgens Weick (1995) vormt betekenisgeving de grondslag voor identiteitsconstructie, waarbij zelfinterpretatie voortkomt uit het antwoord op de vraag 'wie ben ik?'. Weick (1995) stelt dat sensemaking begint met een sensemaker, er moet een individu zijn die met zijn eigen identiteit betekenis geeft aan een situatie (Deenen, 2016). De valkuil zit hier in het feit dat een individu niet één identiteit heeft, dit wordt door Weick (1995) ook wel 'parliament of selves' genoemd (Deenen, 2016). Een verenigingslid kan bijvoorbeeld meerdere rollen hebben binnen een vereniging, namelijk de rol van sporter, vrijwilliger, consument of trainer. Afhankelijk van 'wie je bent' en welke identiteit een individu aanneemt, wordt bepaald wat wordt waargenomen (Deenen, 2016). Echter gaat dit twee kanten op: wat een individu ziet, bepaalt wie je bent. Dit kader waarbinnen men 'cues' (signalen) vanuit de omgeving waarneemt, wordt ook wel een 'frame' genoemd. Dit frame vormt voor een deel de identiteit van een individu. Op deze manier ontstaan er binnen verenigingen verschillende rollen en identiteiten, die elk een eigen frame hanteren op basis van de betekenisgeving aan de ontvangen signalen (Deenen, 2016). Koppelend naar een sportvereniging betekent dit dat er binnen verenigingen verschillende betekenissen worden toegekend aan de juiste manier van organiseren, vergaderen en besturen. Deze betekenisgeving, omtrent het

organiseren en richting geven van de vereniging, wordt gevormd op basis van wat de individuen binnen de vereniging ontvangen aan signalen vanuit de omgeving (Deenen, 2016).

### **2.2.3 Enactive of sensible environments**

Het volgende kenmerk is: 'Enactive of sensible environment'. Weick (1995) koppelt zijn begrip sensemaking hier aan het begrip enactment. Bij enactment gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar het gaat ook om het creëren van een zinvolle omgeving (Weick, 1995). Het is een continu proces waarin de ondernomen acties zich vertalen naar een omgeving waarin het individu zich bevindt (Deenen, 2016). Omgekeerd heeft de omgeving van een individu invloed op de betekenis die wordt toegekend aan een situatie. Kortom, de omgeving en het individu beïnvloeden elkaar. Wanneer dit wordt vertaald naar dit onderzoek, beïnvloedt de heersende omgeving binnen de vereniging het individuele lid en andersom. Zo kan een meer consumentgerichte vereniging van invloed zijn op de betekenisgeving en het handelen van een verenigingslid (Deenen, 2016). Andersom kan een groep individuen die consumentistisch zijn ingesteld, invloed hebben op de vorming van een consumentgerichte vereniging. Het is in dit betekenisgevingsproces aannemelijk dat wederzijdse beïnvloeding van de omgeving van de vereniging en het individu, zorgt voor consumentgericht handelen binnen de vereniging.

Samenvattend geeft Weick (1995) inzicht in de wijze waarop betekenissen tot stand komen. Weick (1995) stelt dat mensen in hun handelen, signalen koppelen aan frames (Sommeren, 2013). Het koppelen van deze signalen aan frames is een continu proces dat geen begin of eind kent. Wanneer een frame aan een signaal wordt gekoppeld, handelt een individu. Betekenisgeving vindt plaats op het moment dat signalen niet aan frames gekoppeld kunnen worden. De betekenissen die leden toekennen aan hun rol en invloed, geven inzicht in de opvattingen die heersen onder de leden en kunnen verklarend zijn voor het handelen van leden. Door diverse leden te spreken met ieder een eigen motivatie krijgen verenigingen inzicht in de opvattingen van diverse leden. De werkelijkheid van een sportvereniging kan worden gezien als een product dat betrokkenen met elkaar tot stand brengen. Dit zijn de gezamenlijk geconstrueerde betekenissen die leden toekennen aan hun rol en invloed binnen de sportvereniging. Deze betekenissen zullen verschillen door de achtergrond, wijze waarop naar de vereniging wordt gekeken en positie binnen de vereniging (Glesne, 2006). Door de betekenissen van de leden te achterhalen, wordt de huidige en gewenste situatie inzichtelijk.

## **2.2 Het theater**

In dit onderzoek staat de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen de vereniging centraal. Om deze betekenissen beter te begrijpen, is het interessant om de relatie tussen sporters en de sportvereniging te onderzoeken door te kijken naar welke rollen door zowel bestuurders als leden worden aangenomen in bepaalde situaties. Dit onderzoek richt zich op de betekenissen die worden toegekend aan rollen en performances binnen de sportvereniging, hiervoor wordt het theaterconcept van Goffman (1971) toegepast. De theorie van Goffman (1971) richt zich op de sociale interactie tussen individuen, ook wel microsociologie genoemd (Goffman 1959, in Calhoun et al., 2012). Het gaat over het begrijpen van interpersoonlijke relaties, waarvan het sociale leven onderdeel is van iedere interactie van een individu (Calhoun et al. 2012: p.28).

### **2.2.1 Zichtbare interacties**

In zijn boek "The Presentation of Self in Everyday Life" beschrijft Goffman (1971) sociale interacties tussen individuen als een theater, waarin individuen afhankelijk van de context bepaalde performances opvoeren (Goffman 1959, in Calhoun et al., 2012). Goffman (1971) richt zich met zijn studie op het gedrag dat mensen vertonen in situaties, onder toeziend oog van aanwezige toeschouwers (Boerdam & Oosterbaan, 1978). Het gaat om bekeken gedrag, waarbij het gaat over de interactie tussen de toeschouwer en de acteur (Boerdam & Oosterbaan, 1978). Het theater wordt in dit onderzoek gebruikt als metafoor, waarbij begrippen als het podium, de setting, frontstage, coulissen en kleedkamer centraal staan. De begrippen worden gezien als de gelaagdheden in het theater (Bailey, in Verweel, 1987) De frontstage is de plek waar individuen zich fysiek zichtbaar maken bij anderen. In het geval van het theater is het podium de plek waar het theaterstuk plaatsvindt, met de daarbij behorende aankleding, meubilair, etc. Volgens Verweel

(1987) zijn op het podium voorgeschreven rollen en regels zichtbaar. De omgeving waarin de situatie zich afspeelt, wordt de 'setting' genoemd.

### **2.2.2 Onzichtbare interacties**

Naast de zichtbare interacties, zijn er ook onzichtbare interacties die invloed hebben op het theaterstuk. Onzichtbare plekken voor toeschouwers zijn de 'coulissen' en 'kleedkamers'. Achter de coulissen vinden formele en informele ontmoetingen plaats, waarin afstemming plaatsvindt over de inhoud van het theaterstuk (Bille, 2016). Ook is er achter de coulissen sprake van een rolverdeling. De voorbereiding van een theaterstuk wordt bijvoorbeeld achter de coulissen voorbereid, om hierover uiteindelijk op het podium een besluit te nemen (Metz, 2017).

Vorbereidingen achter de coulissen kunnen volgens Verweel (1987) worden beïnvloed door de praktijken op het podium. Volgens Verweel (1987) worden de coulissen vormgegeven door de heersende sociale netwerken. De vorm en mate van invloed van deze sociale netwerken is afhankelijk van de rol en strategie van verschillende actoren. Naast de coulissen zijn de kleedkamers een onzichtbare plek waar individuen samenkomen. De kleedkamers worden bestempeld als plek voor roddels en vertrouwelijke gesprekken (Bailey, in Verweel, 1987). De kleedkamers zijn een informele plek, waar vertrouwelijke relaties tussen personen worden opgebouwd. Het verschil tussen de coulissen en kleedkamers zit met name in de vertrouwelijkheid (Bailey, in Verweel, 1987). Achter de coulissen is meer sprake van strategische ontmoetingen, die zichtbaar zijn voor actoren die zich ook in de coulissen bevinden. Ontmoetingen achter de coulissen zijn vaak aanleiding voor een ontmoeting in de kleedkamer. Kleedkamers zijn gesloten en onzichtbaar voor andere actoren (Metz, 2017).

### **2.2.3 Koppeling onderzoek**

In dit onderzoek vindt de onderzoeker het interessant om vanuit de bril van het theater te kijken naar de onderzochte verenigingen. Het theaterconcept is een herkenbare weergave van interacties die zich binnen een sportvereniging afspelen. Wanneer we het hebben over de relatie tussen de sportvereniging en haar leden, zijn er diverse plekken binnen de vereniging te onderscheiden waar leden/sporters bepaalde rollen en performances opvoeren. De positie als individueel lid van een sportvereniging kan als een performance worden beschouwd. De rol van een lid gaat gepaard met een patroon van gewenst gedrag dat een lid zou moeten tonen. Dit patroon van gewenst gedrag wordt geconstrueerd door de verwachtingen van het publiek. Het publiek kan bestaan uit bestuurders, trainer-coaches en leden. Hierbij is het interessant om te onderzoeken wat tot de frontstage en backstage activiteiten worden beschouwd.

Het theaterconcept wordt in deze alinea toegepast op de ALV. Binnen sportverenigingen zijn informele en formele interacties te herkennen tijdens de ALV, in de kantine, de bestuurskamer, de kleedkamer en de interacties op het veld. Vanuit het perspectief van het theater is het interessant om te kijken hoe rollen en sociale interacties binnen de onderzochte verenigingen verlopen. Binnen de verenigingen wordt de ALV, als hoogste orgaan, gezien als het podium waarop het bestuur verantwoording aflegt. Formeel gezien is dit het moment waarop leden inspraak en invloed kunnen uitoefenen. De ontwikkelingen, zoals consumentisme en individualisme in acht nemend, is het interessant om te kijken welke rol leden momenteel innemen in dit proces. Kijkend naar de trend en de lage opkomst tijdens algemene ledenvergaderingen, is het interessant om te kijken in hoeverre de voorgeschreven rollen aansluiten bij de rol en invloed die de leden ambiëren. Het bestuur is tijdens de ALV leidend en zal het publiek moeten overtuigen van hun rol, waarbij macht een rol kan spelen. Wanneer we kijken naar de coulissen en de kleedkamers, zijn dit de plekken waar de ALV wordt voorbereid en besproken. De leden en/of trainers die aanwezig zijn tijdens de ALV, bereiden de punten die worden ingebracht letterlijk in teamverband en in de kleedkamer voor.

### **Samenvattend**

Weick (1995) biedt met zijn perspectief op betekenisgeving inzicht in hoe betekenissen tot stand komen. Dit inzicht is in het onderzoek gebruikt om te begrijpen hoe de betekenissen die sporters geven aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen tot stand komen en hoe maatschappelijke ontwikkelingen invloed uitoefenen op deze betekenissen. Vanuit het theaterperspectief van Goffman worden deze betekenissen en verhoudingen aan de hand van de verschillende rollen bekeken en geanalyseerd.

## 3 Literatuur

In dit hoofdstuk wordt de maatschappelijke en verenigingscontext beschreven. Het hoofdstuk start met het beschrijven van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder individualisering, consumentisme en professionalisering. De verenigingscontext gaat verder in op de invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen, goed sportbestuur, macht en de betrokkenheid en motivatie van leden binnen verenigingen.

### 3.1 Maatschappelijke context

Nederland is een echt verenigingsland, waar de verenigingsvorm een belangrijk onderdeel is van ons maatschappelijk bestel (Van Bottenburg, 2013). Sportverenigingen kunnen dan ook worden opgevat als belangrijke instituties in de sportwereld (Van Bottenburg, 2013). Enerzijds streven sportverenigingen met hun primaire doelstellingen naar het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden, anderzijds dragen sportvereniging bij aan een bredere maatschappelijke doelstelling, namelijk het bevorderen van de sportparticipatie en het aanbieden van sportbeoefening tegen een lage prijs. Sportverenigingen kennen traditioneel een organisatievorm met een sterk uniform waarden- en normenpatroon (Boessenkool, 2011). Democratische besluitvorming, participatie en prestatie zijn daarbinnen bepalend (Van Bottenburg, 2013).

#### 3.1.1 Individualisering

Door tal van maatschappelijke veranderingen, zoals individualisering (Schnabel, 2004), toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheden, komen verenigingen onder druk te staan (Boessenkool, 2011; Lorentzen en Hustinx, 2007). Individualisering betekent enerzijds het proces van toenemende verzelfstandiging van afzonderlijke mensen, anderzijds het proces van toenemende verzelfstandiging van ieder mens in de loop van zijn ontwikkeling van zuigeling tot volwassene. Dit betekent dat mensen op steeds meer terreinen van het leven keuzes kunnen maken die los staan van de keuzes van andere mensen (Schnabel, 2004). Volgens De Beer (2004) berust het individualiseringsverschijnsel op een mythe. In de interpretatie van individualisering in deze bijdrage, ligt de nadruk op de *uitkomst* van het individualiseringsproces: individualisering leidt tot een grotere verscheidenheid aan opvattingen (pluriformering) en tot het losser worden van de band tussen iemands opvattingen, gedrag en omstandigheden enerzijds en anderzijds de sociale categorie waartoe hij of zij behoort (privatisering).

Volgens De Beer (2004) zou men individualisering echter ook kunnen interpreteren als een verandering in de *input* in plaats van in de *output* van individuele keuzeprocessen. Individualisering betekent dan dat de vrijheid van mensen om eigen keuzes te maken groter wordt, maar het hoeft niet per se te impliceren dat zij daardoor ook *andere* keuzes maken. Als de restricties op het gedrag van mensen minder knellend worden, leidt dit er niet altijd toe dat zij zich anders gaan gedragen of dat hun gedrag minder voorspelbaar wordt. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat men zich in die vrije keuzen juist steeds meer richt op de keuzen van anderen. Iets wat chargerend formuleert De Beer (2004) dit als volgt: *“individualisering zit tussen de oren: ze komt tot uitdrukking in het feit dat steeds meer mensen op strikt individuele gronden dezelfde keuzes maken”* (De Beer, 2004).

#### 3.1.2 Consumentisme

Het opkomende consumentisme zorgt ervoor dat sporters zich binnen sportverenigingen anders gaan gedragen. De sporters die consumeren gedragen zich als klanten die een dienst afnemen en daarvoor betalen, zonder een vrijwillige tegendienst te bewijzen in de vorm van participatie in de organisatie (Van Bottenburg, 2013). Van der Roest (2015) kenmerkt vijf houdingen van de consumentistische houding onder sporters. Deze houdingen kunnen zich in meerdere of mindere mate voordoen binnen een specifieke sportorganisatie. De eerste houding is *onafhankelijkheid*, de sportconsument stelt zich niet afhankelijk op tegenover de sportvereniging en wil flexibel sportaanbod op maat. Houding twee is *afzijdigheid*; de sportconsument trekt zich niet zo veel aan van het reilen en zeilen binnen een sportorganisatie. Vrijwilligerswerk zal in dit geval ook niet snel worden gedaan. De derde houding is *antisociabiliteit*, de sportconsument interesseert zich nauwelijks voor sociale activiteiten bij de sportorganisatie en zal weinig contact maken met medesporters. Houding vier *kwaliteit van dienstverlening*; de sportconsument kijkt kritisch naar wat

geboden wordt voor de gestelde contributie. De vijfde en laatste houding, is *exit*. Wanneer de sportconsument ontevreden is met het aanbod, zal hij/zij vertrekken (Van der Roest, 2015).

### 3.1.3 Professionalisering

Bij professionalisering in de sport gaat het om het versterken van sportclubs, ondernemerschap van sportclubs en specifiek de kwaliteit van sportbesturen, zodat er een optimaal sportklimaat wordt gecreëerd voor iedere sporter in Nederland (NOC\*NSF, 2016). Enerzijds gaat het hier over het ondernemen van 'maatschappelijke activiteiten', anderzijds gaat het hier over professionalisering en staat 'goed sportbestuur' centraal. Beleidsmakers lijken toekomst te zien in grote, sterke en multifunctionele verenigingen die professioneel te werk gaan (Jacobs, 2011). De Sportagenda 2017+ omschrijft dit als volgt:

*“Versterking van clubbestuurders en sportondernemers; sportclubs stimuleren en begeleiden bij het ondernemen en in laten spelen op de behoefte van de achterban en de eigen buurt.”*  
(NOC\*NSF, 2016)

Kenmerkend voor deze verenigingen is dat ze sport niet alleen als doel hebben, maar ook gebruiken als middel om maatschappelijke doelen te behalen. De overtuiging hierbij is dat deze doelen en ambities alleen behaald kunnen worden wanneer er sterke sportverenigingen zijn (NOC\*NSF, 2016). NOC\*NSF (2016) ziet hierin een cruciale en bepalende rol voor de bestuurders van sportverenigingen. Door deze visie worden er nieuwe competenties gevraagd van verenigingsbestuurders (Jacobs, 2011). De literatuur associeert professionalisering vaak met het betalen van krachten, zoals bestuursleden en trainer-coaches (Anthonissen & Eekeren, 2000; Vries & Nagtegaal, 2007). In tegenstelling tot de commerciële sportaanbieders worden verenigingen nog vaak aangestuurd door vrijwilligers (De Vries & Nagtegaal, 2007; Van Bottenburg, 2007). Door beleidsmakers wordt de professionalisering als noodzakelijk gezien voor de borging van de continuïteit, waarbij deskundigheid, beleidsmatig en gestructureerd besturen hoog in het vaandel staan (Boessenkool & Verweel, 2004; Loorbach, 2005). Door de visie en sturing van beleidsmakers op professionalisering, ontstaat er een spanning tussen de (traditionele) sportverenigingen en sportbonden en overheidsinstanties, ook wel beleidsmakers genoemd.

Door de druk vanuit de overheid en sportorganisaties om te professionaliseren en maatschappelijke activiteiten te ondernemen, is er een verschuiving in het functioneren van verenigingen te zien. De literatuur maakt hierin onderscheid tussen de zogenoemde 'mutual support organisations' (voor-en-door-leden) en 'service delivery organizations' (dienstverlenend, hulpbiedend) (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Kuperus, 2005, Van Bottenburg, 2013). Onder sportverenigingen zijn 'mutual support organisations' als vanouds dominant (Van Bottenburg, 2013). Dit zijn traditionele verenigingen waar een ons-kent-ons cultuur heerst met veel solidariteit naar elkaar. Binnen deze verenigingen staat de sport centraal en worden taken uitgevoerd door een grote groep vrijwilligers. Wanneer we het hebben over 'service delivery organisations' wordt sport gebruikt als middel om naast het sporten ook maatschappelijke doelen te realiseren. Kenmerkend is het dienstverlenende en commerciële karakter. In deze commerciële context gedragen sporters zich als klanten die een dienst afnemen en daarvoor betalen, zonder een vrijwillige tegendienst te bewijzen in de vorm van participatie in de organisatie (Van Bottenburg, 2013). Consumenten stellen kwaliteitseisen waaraan de diensten van de sport aanbiedende organisatie worden verwacht te voldoen. Onder invloed van bredere maatschappelijke ontwikkelingen krijgen steeds meer verenigingen een dienstverlenend karakter (Van Bottenburg, 2013; Anthonissen & Eekeren, 2000). De reden die genoemd wordt voor de verschuiving van 'mutual support' naar 'service delivery' is de toenemende concurrentie van commerciële sportaanbieders (Van Bottenburg, 2013), die wordt gevoed door uiteenlopende processen van individualisering, professionalisering en consumentisme. In tegenstelling tot sportverenigingen worden deze commerciële aanbieders bestuurd door ondernemers en managers (Van Bottenburg, 2013). Door de benoemde ontwikkelingen groeit de maatschappelijke druk op de sportbonden om te innoveren en hun relatief autonoom opererende verenigingen hierin mee te krijgen (Van Bottenburg, 2013).

## **Samenvattend**

De maatschappelijke context rondom verenigingen is in ontwikkeling en kan bestempeld worden als complex. Verenigingen hebben een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving, waarbij verenigingen zich in de basis richten op het faciliteren en organiseren van de sport. Sportverenigingen kennen traditioneel een democratische organisatievorm. Formeel gezien is de club 'van' leden en bepalen de leden het beleid van de club. Door druk van beleidsmakers en maatschappelijke veranderingen gaan clubs zich steeds breder inzetten. Dit houdt in dat clubs zich naast het faciliteren en organiseren van de sport, ook steeds meer maatschappelijk gaan inzetten. Maatschappelijke veranderingen die dit stimuleren, zijn individualisering, consumentisme en professionalisering (Lorentzen & Hustinx, 2007). In de literatuur wordt professionalisering omschreven als het betalen van verenigingskrachten. Vanuit beleidsmakers wordt professionalisering als noodzakelijk gezien voor de continuïteit van het verenigingsleven. Door deze druk is er een verschuiving in het functioneren van verenigingen te zien. De literatuur maakt hier een verschuiving van de traditionele vereniging 'mutual support, naar een dienstverlenende en maatschappelijke vereniging 'service delivery'. In de volgende paragraaf wordt deze verschuiving gekoppeld aan de verenigingscontext.

## **3.2 Verenigingscontext**

Van oudsher zijn sportverenigingen in Nederland 'van, voor en door' leden. Vanuit het democratische gehalte zijn verenigingen 'van' leden, waarbij democratische besluitvorming, participatie en prestatie bepalend zijn. Kenmerkend voor deze verenigingsvorm is de vrijwilligheid om taken uit te oefenen. Deze vrijwilligerstaken worden binnen traditionele verenigingen 'door' leden uitgevoerd. Tot slot is het bestuur van de vereniging faciliterend en zorgt dat alle zaken omtrent de sportbeoefening 'voor' alle leden zijn geregeld. Door maatschappelijke ontwikkelingen, zoals beschreven in de vorige paragraaf komt het principe van 'van, voor en door' leden binnen de traditionele verenigingsdemocratie onder druk te staan.

### **3.2.1 Van, voor en door leden**

Verenigingen kennen traditioneel een organisatievorm met een sterk uniform waarden- en normenpatroon (Boessenkool, 2011). De leden bepalen formeel gezien het beleid van de club en kiezen het bestuur tijdens de ALV. De ALV is het hoogste orgaan binnen de vereniging (Van Bottenburg, 2013), wat inhoudt dat de ALV het moment is waarop leden inspraak en invloed kunnen uitoefenen. Volgens literatuur en geluiden vanuit sportverenigingen verschilt de formele democratische verenigingsstructuur van de informele praktijk (Van Bottenburg, 2013). In vrijwel iedere vereniging is er een beperkt aantal leden dat zich bemoeit met het beleid en daadwerkelijk aanwezig is tijdens de ALV (Van Bottenburg, 2013). Door deze sterke betrokkenheid bouwt deze kleine groep volgens Van Bottenburg (2013) steeds meer kennis en contacten op binnen de club, waardoor het een steeds grotere invloed ontwikkelt. Met als gevolg dat de afstand tussen bestuurders, commissieleden en andere actieve vrijwilligers ten opzichte van de overige, niet- of weinig-actieve leden toeneemt (Van Bottenburg, 2013). Hierbij kan de vraag worden gesteld in hoeverre de vereniging nog steeds 'van' alle leden is of dat dit 'door' deze kleine groep 'voor' de rest van de leden bepaald wordt.

Deze ontwikkeling staat haaks op de ledendemocratie en verwachtingen binnen sportverenigingen (Van der Roest, 2015). Leden bepalen binnen verenigingen de vorm en inhoud van hun eigen product of dienst, die zij vervolgens zelf afnemen (Puyt, 2004; Van Bottenburg, 2013). Het lidmaatschap kan daarmee worden gezien als het recht om, tegen betaling van lidmaatschap, mee te mogen doen aan de bepaling (van leden), realisatie én consumptie van een pakket collectieve goederen (Puyt 2004, in: Van Bottenburg 2007). Volgens Van Bottenburg (2013) zijn leden tegelijkertijd producenten en consumenten (Puyt, 2004). De vereniging is er 'voor en door leden' en functioneert alleen omdat en zolang haar leden bereid zijn om hun eigen sportaanbod te creëren en door vrijwillig aanvaarde verplichtingen en verantwoordelijkheden in stand te houden (Van Bottenburg, 2013). Deze bereidheid komt onder druk te staan, wanneer de leden zich gaan opstellen als klanten die een dienst kopen (Enjolras, 2002; Lorentzen & Hustinx, 2007). Klanten betalen een prijs voor een product of dienst zonder daar een prestatie in de vorm van vrijwilligerswerk tegenover te stellen (Van Bottenburg, 2013). Voor verenigingen is het lastig om op deze vorm van consumentengedrag in te spelen. Sommige bieden de mogelijkheid om taken,



zoals bardiensten, af te kopen door het verhogen van de contributie. Deze oplossing zorgt echter eerder voor een aanmoediging dan een ontmoediging van consumentengedrag onder leden (Van Bottenburg, 2013). Andere verenigingen kiezen er juist voor om vrijwilligerswerk te verplichten, wat tot gevolg kan hebben dat consumentistische leden afschrikken. Uit deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat er een spanning heerst tussen de vrijwilligheid van leden en de meer consumentistische insteek van leden. De vrijwilligheid is de basis van de verenigingsdemocratie, terwijl de consument zich gedraagt als pure afnemer van een dienst.

### **3.2.2 Verschuiving van mutual support naar service delivery**

Uit recent onderzoek van Van der Roest (2015) blijkt dat sportverenigingen zich stukje bij beetje aanpassen aan de maatschappelijke veranderingen die benoemd worden als consumentisme. Van Bottenburg (2013) sluit zich aan bij deze trend en verwacht dat verenigingen een minder homogeen karakter zullen krijgen en zich verder zullen ontwikkelen van mutual support organisations naar service-delivery organisations.

Betekent dit dan het einde van lidmaatschap? In het boek "The end of membership as we know it" van Sarah Sladek (2011) stelt Sladek niet dat het lidmaatschap voorbij is. Sladek (2011) stelt wel dat het verenigingsmodel moet worden aangepast en verenigingen moeten nadenken over andere vormen van lidmaatschap. Hiermee speelt Sladek (2011) in op het opkomende consumentisme in de sport. Van der Roest (2015) trekt het einde van het lidmaatschap en daarmee het consumentisme in de sport in twijfel. Uit zijn proefschrift is gebleken dat consumentisme in de sport significant meer wordt waargenomen in fitnesscentra dan in sportverenigingen. Van der Roest (2015) stelt in zijn onderzoek dat de traditionele verenigingslogica en de meer consumentistische verenigingslogica binnen een vereniging naast elkaar kunnen bestaan. Het onderzoek van Skirstad en Chelladurai (2011) sluit hierop aan en stelt dat er verschillende logica's naast elkaar kunnen bestaan. Skirstad en Chelladurai (2011) zien een duidelijke splitsing tussen de verschillende logica's, waarbij de logica's als autonoom en onafhankelijk van elkaar worden gezien. Hiermee geven Skirstad en Chelladurai (2011) aan dat logica's naast elkaar kunnen bestaan, maar dat de logica's in feite gezien kunnen worden als twee verschillende organisaties. De kritische vraag die hierbij gesteld kan worden, is in hoeverre de verschillende logica's daadwerkelijk naast elkaar kunnen bestaan of dat hierdoor een scheiding wordt gecreëerd binnen een organisatie.

Het bestaan van meerdere logica's in een organisatie kan leiden tot een verschuiving van logica's. Hoe langer een bepaalde dominante logica aanwezig is, hoe moeilijker het is om deze te vervangen (Bettis & Prahalad, 1995). Volgens Van der Roest (2015) is er een duidelijke groep voorlopers te zien op het gebied van modernisering van het aanbod van verenigingen. Uit onderzoek blijkt niet dat deze verenigingen hun organisatiemodel radicaal omgooien, in de kern blijven verenigingen voor een groot deel afhankelijk van vrijwilligers (Van der Roest, 2015). De verwachting is dat andere sportverenigingen deze verandering ook geleidelijk zullen ondergaan (Van der Roest, 2015). Volgens Boessenkool (2011) is het primaire doel van verenigingen nog steeds sportbeoefening voor en door leden is, maar dit lijkt niet meer het enige doel. Dit vraagt onder de noemer van 'maatschappelijk verantwoord verenigen' om een nieuw soort maatwerk, afgestemd op veelal gecompliceerde regelgeving (overheden en bonden) enerzijds en een sterke variatie van wensen vanuit de sporters anderzijds (Boessenkool, 2011).

### **Samenvattend**

Het verenigingsprincipe 'van, voor en door' leden komt door maatschappelijke ontwikkelingen onder druk te staan. Verenigingen die bekend staan om het democratische gehalte, waarin leden betrokken en participierend zijn, zijn aan het veranderen. Formeel gezien is de vereniging 'van' alle leden, de praktijk wijst echter uit dat de macht bij een kleine groep ligt. Door de opkomst van het consumentisme is er een verandering te zien in het verenigen 'door' leden. De literatuur kenmerkt deze veranderingen als verschuiving van mutual support verenigingen naar service delivery verenigingen. Suggereert de literatuur dan dat een vereniging alleen nog maar 'voor' leden bestaan? Nee, de literatuur benadrukt dat er binnen verenigingen verschillende logica's naast elkaar kunnen bestaan. Om op al deze ontwikkelingen in te spelen, is het van belang om een goed bestuur binnen een vereniging te hebben. Dit brengt ons bij de volgende paragraaf goed sportbestuur.

### 3.2.3 Goed sportbestuur

Om als sportvereniging in te kunnen spelen op de verwachtingen van de overheid, sportorganisaties, leden en buurt is het van belang een 'goed bestuur' te hebben. Maar wat is 'goed (sport)bestuur'? Volgens De Graaf, Van der Wal & Reynaers (2011) is een mogelijke invulling van goed bestuur: "Het vinden van een werkbare en hanteerbare balans tussen evenzeer van belang zijnde waarden in dagelijkse werkprocessen, in bestuurskamers, op werkvloeren en in de relaties die daartussen bestaan". In het boek 'Sport Governance' benadrukken Hoye en Cuskelly (2007) dat besturen in de sport anders van aard is dan besturen buiten de sport. In de private sector gaat het vaak om zaken als efficiëntie, effectiviteit, doelen behalen en winst oogmerk (Thiel & Mayer, 2008; Kikulis, 2000). Deze waarden sluiten niet aan bij de aard, mensen en middelen van besturen van sportverenigingen. Sportverenigingen hebben een vrijwillig karakter, waar functies in het bestuur en kader vaak vrijwillig worden ingevuld. Daarbij zijn verenigingen financieel afhankelijk van sponsorgelden en winstgevendheid geen rol speelt.

Volgens Hoye en Cuskelly (2007) draait het bij besturen om drie begrippen: richting geven of leidinggeven, controleren en reguleren. Binnen sportorganisaties zijn deze begrippen te herkennen in het proces tot het ontwikkelen van een visie en strategie die de organisatie richting geeft. Het controleren houdt in dat activiteiten, leden en medewerkers van de organisatie worden gecontroleerd. Het reguleren houdt in het opstellen van regels voor de organisatie en leden, waarbij naleving moet worden geborgd. Opvallend in de literatuur van Hoye en Cuskelly (2007) is dat de drie begrippen niets zeggen over de inspraak en betrokkenheid van leden. Het is vooral gericht op de regels, structuren en de taak en rol van het bestuur.

Op initiatief van NOC\*NSF heeft de Commissie Goed Sportbestuur (2003) de waarden die worden toegekend aan 'goed sportbestuur' vastgelegd in de 'Code Goed Sportbestuur'. De Code bestaat uit '13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' en geldt sinds de vaststelling als basisnorm voor sportbesturen. Als het gaat om 'goed bestuur' wordt verwacht dat het bestuur een visie heeft op de toekomst en op open en transparante wijze als eenheid namens de sportorganisatie optreedt (Commissie Goed Sportbestuur, 2003). Volgens de 'Code Goed Sportbestuur' moet het bestuur wervend zijn, vertrouwen hebben en uitstralen, kunnen implementeren en verantwoording afleggen. In de Sportagenda 2017+ van NOC\*NSF (2016) wordt kenbaar gemaakt dat de 'Code Goed Sportbestuur' het komende jaar wordt herschreven. De georganiseerde sport heeft niet de macht om harde consequenties te verbinden wanneer er niet aan de eisen wordt voldaan. Ondanks dat is het een sterke basisnorm die in de sportsector wordt gehanteerd.

Tevens wordt in de Sportagenda 2017+ door NOC\*NSF (2016) benadrukt dat de veranderende sport om veranderende bestuurders vraagt. In de Rijksbegroting van de overheid en de Sportagenda 2017+ van NOC\*NSF (2016) richten beide organisaties zich op deze sportbestuurders. De verwachtingen van de veranderende bestuurders worden als volgt omschreven: "*Bestuurders die verbinden, die kwaliteiten van mensen zo goed mogelijk weten te benutten. Bestuurders die weten wat er speelt en tegelijkertijd eigenaarschap durven los te laten. Bestuurders die innovatie omarmen en samenwerken met de professionals en vrijwilligers binnen de bond, de eigen verenigingen en leden, andere sporten, bedrijven en gemeentes.*" (NOC\*NSF, 2016). Uit de bovenstaande verwachtingen blijkt dat het voor NOC\*NSF, sportbonden en de overheid belangrijk is dat verenigingen strategisch en op professionele wijze besturen.

#### Samenvattend

Vanuit beleidsmakers en de literatuur worden verschillende betekenissen toegekend aan goed (sport)bestuur. Beleidsmakers proberen doormiddel van beleid, waaronder de code goed sportbestuur, doelgericht sportbestuurders in een bepaalde richting te sturen. Ondanks de verwachtingen van bestuurders kunnen beleidsmakers geen harde consequenties verbinden als er niet aan de eisen wordt voldaan. Binnen de literatuur en door beleidsmakers worden veel verwachtingen geschept, maar wat verwachten leden eigenlijk van het bestuur? Wat is voor leden een goed sportbestuur? Hier wordt verder op ingegaan in het hoofdstuk resultaten. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de macht en invloed binnen verenigingen.

### 3.2.4 Macht en invloed

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de begrippen macht en invloed. Macht kan volgens Kuypers (1973) omschreven worden als 'het duurzaam vermogen van een persoon of groepering om één of meer personen ertoe te bewegen iets te denken of niet te denken, of om iets te doen of niet te doen'. Invloed omschrijft Kuypers (1973) als 'het effect dat de aanwezigheid of de aanwending van macht van een actor heeft op het denken of doen van een ander'. Kuypers (1973) ziet macht als het vermogen om een effect te bewerkstelligen.

De mate van macht en invloed spelen een rol in zowel het functioneren van het bestuur als de leden binnen een vereniging. Kritische wetenschappers zien organisaties als politieke omgeving, waarin de nadruk ligt op ongelijkheid (Deetz, 1996, in: Nuijten 2013). In organisaties worden machtsverhoudingen gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid (Bovens et al., 2007). Binnen dit onderzoek speelt deze wederzijdse afhankelijkheid een rol in de relaties tussen het bestuur en haar leden. Het bestuur is voor het bestaansrecht van de vereniging afhankelijk van leden, omgekeerd zijn leden afhankelijk van het bestuur met betrekking tot het functioneren van de vereniging. Macht heeft volgens Elias (1971) altijd twee polen, waarbij het voor de hand ligt dat de sterkste partij de doorslag geeft. Een ongelijke machtsbalans zorgt ervoor dat bepaalde personen of groepen met gezag bepaalde ideeën inbrengen, waardoor de personen of groepen met minder gezag tot een bepaald handelen worden gedwongen. Deze ongelijkheid in machtsbalans kan mogelijk binnen verenigingen opspelen (Elias, 1971). Dit kan voorkomen in de relatie tussen het bestuur en de leden, maar ook onderling. Vanuit de literatuur kijkend naar de rol van de ALV, kan er kritisch worden gekeken naar de macht en invloed van de kleine groep leden die aanwezig is tijdens de ALV. Is hier sprake van een ongelijke machtsbalans en in hoeverre is dit van invloed op het handelen van leden? Los van de ALV is het relevant om te kijken naar de rol en invloed van het bestuur ten opzichte van de leden.

Gallagher (2008) sluit hierbij aan en zegt hier het volgende over: *“Doordat macht tot uiting komt in praktijken, relaties, context en actoren is het van belang om de effecten hiervan te onderzoeken.”* De positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving kan worden gezien als een 'theater', waarin actoren strijden om rollen, posities, rechten en plichten ten opzichte van elkaar in een afgebakende ruimte (Anthonissen & Boessenkool, 1995). De samenleving is vanuit dit perspectief een strijdperk. Deze strijd vindt plaats in organisatieprocessen, waarbinnen naast samenwerking ook sprake is van onderlinge conflicten als gevolg van tegenstrijdige belangen en een ongelijke machtsverdeling. Binnen het theater vindt op alle niveaus onderhandeling plaats tussen actoren om uiteindelijk de eigen ambities te bereiken. Belangrijke elementen hierbij zijn de actoren, hun posities in het 'strijdveld' en de betekenisgeving van de actoren binnen het theater (de Ruijter, 1998; Goffman, 1971; Weick, 1995).

### Samenvattend

Macht en invloed zijn belangrijke begrippen om rekening mee te houden in dit onderzoek. Een ongelijke machtsbalans zorgt ervoor dat de sterkste partij de doorslag geeft. Dit koppeld aan de vereniging, dient de ALV als moment waarin beleid wordt besproken, vastgesteld en waar leden invloed kunnen uitoefenen. De opkomst tijdens de ALV laat zien dat er maar een beperkte groep aanwezig is tijdens deze vergaderingen. Wanneer slechts een kleine groep aanwezig is, zal de macht van deze groep groot zijn. Vaak bestaat deze groep uit sleutelfiguren van een vereniging, denk aan bestuursleden, commissie leden en selectie trainer-coaches. In de resultaten en analyse zal dit gekoppeld worden aan de data. De mate van motivatie en betrokkenheid van leden wordt in de volgende paragraaf behandeld.

### **3.2.5 Motivatie en betrokkenheid van leden**

Er kunnen verschillende betekenissen worden toegekend aan de rol en invloed die leden uitoefenen binnen sportverenigingen. In dit onderzoek wordt onder betrokkenheid het participeren in vrijwilligerswerk en het deelnemen bij beleidsvorming en besluiten tijdens de ALV verstaan. Vanuit de literatuur is het daarom relevant om in te gaan op de motivatie voor vrijwilligerswerk. Waarom zetten leden zich eigenlijk in voor vrijwilligerswerk? Zimmerman (2009) omschrijft motivatie als 'de wil om iets te doen' (Bisschop, 2013). Motivatie is de drang of reden om activiteiten te ondernemen vanuit een relatie met de activiteit (Elling, 2011). Elling (2011) stelt op het gebied van sportmotivatie dat mensen in eerste instantie gaan sporten op basis van de persoonlijke interesse in de sport (Bisschop, 2013). Dit wordt ook wel een positieve attitude ten opzichte van de activiteit genoemd (Elling, 2011). Deze positieve attitude is van invloed op de beweegredenen om activiteiten te gaan uitoefenen. Hoe positiever de attitude hoe groter de motivatie en kans dat een lid bereid is tot vrijwilligerswerk (Bisschop, 2013).

Meyer en Allen (1991) stellen net als Elling (2011) dat betrokkenheid gebaseerd is op een houding of wel attitude. Het individu (leden) koppelt zijn identiteit aan de organisatie (sportvereniging) en vergelijkt in hoeverre het individu zichzelf herkent in de doelen en cultuur van de organisatie (Bovelander & Timmer, 2007). De theorie van Meyer en Allen (1991) beschrijft drie soorten betrokkenheid, namelijk affectieve betrokkenheid (emotionele band met de sportvereniging), calculatieve betrokkenheid (band met organisatie op basis van kosten-baten analyse) en normatieve betrokkenheid (band met organisatie gevormd door regels, waarden en cultuur). Voor het onderzoek van Bovelanders & Timmer (2007) stond de sport en daarin specifiek de betrokkenheid van voetballers centraal. In dit onderzoek komt naar voren dat voetballers op verschillende manieren en in verschillende mate betrokken zijn bij de sportvereniging. Een voetballer is betrokken bij het spelletje, de trainer, het team en de vereniging. De mate van betrokkenheid bij deze verschillende groepen, bepaald de mate van betrokkenheid en bereidheid (Bovelander & Timmer, 2007). Het is daarom interessant om de mate van betrokkenheid binnen de verschillende groepen mee te nemen in het onderzoek en te koppelen aan de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen de sportvereniging.

### **Samenvattend**

In deze paragraaf is de motivatie en betrokkenheid van leden beschreven. Betrokkenheid wordt in dit onderzoek gezien als 'de wil om iets te doen' voor de vereniging. Vanuit hun motivatie komen leden in eerste instantie sporten op basis van de persoonlijke interesse voor de sport. Een individu (leden) koppelt zijn identiteit aan de organisatie (sportvereniging) en vergelijkt in hoeverre het individu zichzelf herkent in de doelen en cultuur van de organisatie. Wanneer sporters tevreden zijn over deze faciliteiten ontstaat er een positieve attitude ten opzichte van de activiteit. Deze positieve attitude is van invloed op beweegredenen om extra activiteiten te gaan uitoefenen. Hoe positiever de attitude, hoe groter de motivatie en kans dat een lid bereid is om vrijwilligerswerk te doen. Belangrijk is om hier rekening te houden met de verschillende motivaties om lid te worden van de vereniging.

### **3.3 Resume**

In dit hoofdstuk zijn de centrale concepten, begrippen en perspectieven ten aanzien van maatschappelijke ontwikkelingen, sportverenigingen, sporters en de betrokkenheid besproken. Hiermee is inzicht gegeven in welke ontwikkelingen de relatie tussen leden en sportverenigingen mogelijk beïnvloeden, hoe sporters en sportverenigingen zich van oudsher tot elkaar verhouden en wat de kenmerken zijn van sportverenigingen. Deze literatuur vormt samen met het theoretisch kader, het kader waarmee de resultaten in het analyse hoofdstuk worden beschreven en geanalyseerd.

## 4 Methode

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek onderbouwd en nader toegelicht. Om te beginnen wordt in dit hoofdstuk het begrip kwalitatief onderzoek toegelicht. Vervolgens de methoden van dataverzameling, de data-analyse, de validiteit en betrouwbaarheid en tot slot de positie van de onderzoeker.

### 4.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen. Kwalitatief onderzoek is passend, omdat dit onderzoek gericht is op het achterhalen van betekenissen en meningen. Doormiddel van semigestructureerde interviews poogt dit onderzoek deze betekenissen te achterhalen. In de literatuur wordt kwalitatief onderzoek als volgt omschreven:

*“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen.”* (Boeije, 2005, p. 27).

Dit kwalitatieve onderzoek zal op basis van de vraagstelling en onderzoeksperspectief een beschrijving geven van de verschillende betekenissen die worden toegekend aan dit onderwerp. Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretatief perspectief, waarbij wordt gekeken naar de betekenis die leden geven aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen. Hierbij staat het begrijpen, de waarden en interpretaties van de geïnterviewden centraal (Boeije, 2008). In de onderstaande paragraaf worden de methoden van dataverzameling beschreven.

### 4.2 Methode van dataverzameling

Om antwoord te krijgen op de hoofd- en deelvragen worden er gedurende het onderzoek vanuit de volgende invalshoeken data verzameld.

#### 4.2.1 Casestudy

Een casestudieonderzoek is een onderzoeksvorm, waarin verschijnselen in hun ‘natuurlijke’ situatie worden bestudeerd (Bueren, Jansen & Verbart, 1999). Kenmerkend voor een casestudie is de intensieve bestudering van een verschijnsel bij één of enkele gevallen (Yin, 2003). Dit houdt in dat een casestudieonderzoek enkelvoudig of meervoudig van opzet kan zijn. In dit onderzoek is er gekozen voor een meervoudige casestudie bij twee voetbalverenigingen (LNG’30 en SVG). Het voordeel van een casestudie is dat de onderzoeker niet alleen de breedte, maar vooral de diepte in gaat voor de intensieve bestudering (Yin, 2003). Het doel van het onderzoek is het achterhalen van achterliggende motivaties, mogelijke relaties en belangrijke factoren die van invloed zijn op de onderzoeksvraag. De uitdaging is de vraag in hoeverre men conclusies kan trekken voor een groter domein op basis van de bestudeerde cases (Yin, 2003).

Het generalisatievraagstuk wordt gezien als één van de valkuilen van casestudies. Door het selecteren van meerdere cases worden onderzoekers in de verleiding gebracht om de caseselectie als steekproef te beschouwen en generalisaties te plegen naar niet onderzochte cases (Bueren, Jansen & Verbart, 1999). Uiteraard kunnen deze veronderstellingen ook van toepassing zijn op niet onderzochte cases, maar daarover kan een onderzoeker op basis van de onderzochte cases geen uitspraken of verwachtingen uitspreken (Bueren, Jansen & Verbart, 1999). Gerelateerd aan dit onderzoek betekent dit dat de resultaten niet representatief zijn voor de cases die niet zijn onderzocht. De resultaten omvatten alleen de twee onderzochte cases, dit wordt nader toegelicht in de paragraaf 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit. Onderstaand volgt een korte toelichting van de onderzochte verenigingen LNG’30 en SVG.

## LNG'30

Vereniging LNG'30 is een voetbalvereniging met ruim 1200 leden. De vereniging heeft meer dan 160 vrijwilligers die taken vervullen binnen teams. Hierin zijn de vrijwilligers die zich bezighouden met commissiewerk, nevenactiviteiten, accommodatiebeheer, etc. niet meegenomen. Tijdens de Algemene Leden Vergadering zijn er circa 40 leden aanwezig. Verder heeft de club een positief aanzien in de regio, met het imago van een sportieve, hoog voetballende club met een goede jeugdopleiding.

## SVG

Vereniging SVG is een club van bijna 1400 leden, waarvan 1000 voetballende leden en 400 ondersteunende leden. De vereniging heeft ruim 400 vrijwilligers die verschillende taken vervullen binnen teams, commissies, nevenactiviteiten, accommodatiebeheer, etc. Tijdens de Algemene Leden Vergadering zijn er circa 120 leden aanwezig. Verder is het een club met een groot en positief aanzien in de regio, met het imago van een gezellige, sportieve en technisch voetballende club.

### 4.2.2 Semigestructureerde interviews

De interviews worden afgenomen bij twee geselecteerde verenigingen. Bij de selectie van de verenigingen is rekening gehouden met de omvang van de vereniging. Tevens is bij de selectie van sportverenigingen bewust gekozen om het onderzoek te beperken tot één sport. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om twee voetbalverenigingen te onderzoeken, met als reden dat voetbal een grote sport is en een belangrijke rol speelt in de Nederlandse samenleving.

Om een goed beeld te krijgen van een vereniging en om bepaalde uitspraken te kunnen doen, is het noodzakelijk om meerdere leden te spreken. Daarom zijn bij iedere vereniging zes tot zeven leden geïnterviewd. Ter introductie en kennismaking is bij elke vereniging een oriënterend gesprek gevoerd met een sportbestuurder. Het aantal interviews staat niet definitief vast, maar zal afhankelijk van het verzadigingspunt fluctueren tussen de 10-20 interviews. Het aantal geplande interviews, zonder rekening te houden met het verzadigingspunt, is 15 interviews.

### 4.2.3 Selectie respondenten

De respondenten zijn geselecteerd in samenspraak met de vereniging. Bij de selectie van respondenten is onderscheid gemaakt in sleutelfiguren en de zogenoemde 'silent audience'. Onder sleutelfiguren worden leden verstaan met centrale posities binnen de vereniging, denk hierbij aan een bestuurslid of een (selectie)trainer of coach. Tot de silent audience behoort de groep leden die 'anoniem' lid zijn van de vereniging. Deze leden zijn niet tot nauwelijks betrokken bij de vereniging en vervullen geen vrijwillige taken of iets dergelijks. In de onderstaande tabel een weergave van de geïnterviewde respondenten.

Nr.	Sekse	Leeftijd	Opleidingsniveau	Sport	Rol binnen vereniging	Aantal leden
1	Man	45+	Hbo	Voetbal	Bestuurslid	1200
2	Man	26	Universitair	Voetbal	Sporter, trainer	1200
3	Vrouw	25	Hbo	Voetbal	Sporter	1200
4	Vrouw	16	Havo	Voetbal	Sporter	1200
5	Man	18	Mbo	Voetbal	Sporter	1200
6	Man	26	Universitair	Voetbal	Sporter, trainer	1200
7	Man	50+	Universitair	Voetbal	Bestuurslid	1400
8	Vrouw	17	Havo	Voetbal	Sporter	1400
9	Man	24	Hbo	Voetbal	Sporter, trainer	1200
10	Vrouw	27	Hbo	Voetbal	Sporter, commissie	1200
11	Man	26	Hbo	Voetbal	Sporter, trainer	1400
12	Man	25	Mbo	Voetbal	Sporter	1400
13	Vrouw	23	Hbo	Voetbal	Sporter	1400
14	Vrouw	21	Hbo	Voetbal	Sporter	1400
15	Vrouw	19	Mbo	Voetbal	Sporter, trainer	1400

Tabel 1. Overzicht met kenmerken van de respondenten

### **4.3 Data-analyse**

Als vervolg op de dataverzameling is het van belang een juiste wijze van data-analyse te hanteren. De afgenomen interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. De volledige uitwerking is van belang geweest voor het opstellen van een codeboom naar aanleiding van het open en axiaal coderen. Aan de hand van het beschreven proces van Boeije (2008) heeft de analyse van open en axiale codering naar selectieve codering plaatsgevonden. Onder codering wordt verstaan dat "de onderzoeker thema's of categorieën onderscheidt in de onderzoeksgegevens en deze benoemt met een code" (Boeije, 2008, p. 84). Hiermee wordt het uitsplitsen van data bedoeld, om dit vervolgens te structureren in de selectieve coderingsfase. Ter ondersteuning is gebruikt gemaakt van het softwareprogramma NVivo.

### **4.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek betreft de herhaalbaarheid van het uitgevoerde onderzoek. Hiermee wordt bedoeld dat bij herhaling van het onderzoek, onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten worden gevonden (Van Thiel, 2010; Bryman, 2012). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het maken van weloverwogen keuzes, door deze te verantwoorden in dit hoofdstuk (Boeije, 2005). Al deze genomen stappen, zijn van invloed op de resultaten van dit onderzoek. De resultaten van het onderzoek zijn gericht op twee casestudies, dit betekent dat het onderzoek niet representatief is voor de gehele voetbal of sportwereld. Door onderzoek te doen bij een beperkt aantal verenigingen is de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten discutabel. Door voorafgaand de stappen te beschrijven en te verantwoorden (in dit hoofdstuk), wordt dit gepoogd te ondervangen en is het onderzoek transparant en analytisch generaliseerbaar (Yin, 2009). Volgens Bryman (2012) zijn bevindingen uit kwalitatief onderzoek er om theorieën te onderbouwen of generaliseren. De bevindingen van dit onderzoek zullen samen met andere onderzoeken bijdragen aan het groter wetenschappelijk geheel. In dit onderzoek wordt de koppeling met andere onderzoeken gelegd in de literatuurstudie en het theoretisch kader.

De mate van validiteit, waarin dit onderzoek daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten, gaat in op of de antwoorden op de juiste wijze zijn verkregen. Hierbij is het van belang dat het onderzoek daadwerkelijk antwoord geeft op de geformuleerde hoofd- en deelvragen (Boeije, 2005). Dit wordt gewaarborgd door het gebruiken van een semigestructureerde topiclijst (zie bijlagen 1 en 2), die is opgesteld aan de hand van de hoofd- en deelvragen, literatuurstudie en theoretisch kader. Gedurende de interviews wordt dit gewaarborgd doordat er voldoende ruimte is voor de respondent om zijn of haar mening over onderwerpen te geven. Vervolgens is er voor de onderzoeker voldoende vrije ruimte om door te vragen over onderwerpen. Het aantal interviews dat is afgenomen, was afhankelijk van het verzadigingspunt. Dit is het punt waarop er geen vernieuwende data wordt verzameld. Door het aantal interviews niet vooraf vast te stellen, maar bepalend te laten zijn door het verzadigingspunt, wordt het onderzoek betrouwbaarder. Tevens zijn de respondenten gedurende het onderzoek volledig anoniem, dit is vermeld aan het begin van de interviews. De anonimiteit is vermeld om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden.

### **4.5 Eigen positie**

Belangrijk in het onderzoek is de positie en rol van de onderzoeker, dit kan invloed hebben op de antwoorden van de respondenten. Het onderzoek is uitgevoerd in de rol van masterstudent aan de Universiteit van Utrecht. Naast de rol als masterstudent, is de onderzoeker werkzaam bij NOC\*NSF. Binnen NOC\*NSF is de onderzoeker werkzaam op de afdeling Sportparticipatie, specifiek bij de Academie voor Sportkader (ASK). ASK richt zich op de ontwikkeling van kwalitatief goed sporttechnisch, arbitrerend en bestuurlijk kader voor iedere sporter binnen sportverenigingen. De onderzoeker heeft zich voor zover mogelijk gedurende het onderzoek onafhankelijk opgesteld. Door de achtergrond van de onderzoeker bij NOC\*NSF, wordt er vanuit een bepaalde bril naar sportverenigingen gekeken. Wat op zich niet 'slecht' hoeft te zijn maar dit kan wel meespelen in het doorvragen tijdens interviews en het beoordelen van de resultaten.

Tevens speelt het een rol dat de onderzoeker lid is van een van de verenigingen. Door de betrokkenheid bij de vereniging is het mogelijk dat respondenten van de betreffende vereniging sociaal wenselijke antwoorden geven. De onderzoeker oordeelt dat deze kans aanwezig is, maar klein is aangezien er geen gevoelige onderwerpen worden besproken. Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen, is hiermee in de selectie van de respondenten rekening gehouden. Door bijvoorbeeld geen goede bekenden of respondenten uit het eigen team te selecteren. Anderzijds kan bekendheid met de respondenten juist leiden tot een bepaalde extra openheid. Tevens wordt hier vooraf op ingespeeld door bij respondenten aan te geven dat het een open gesprek is, waarbij de onderzoeker ook geïnteresseerd is naar ideeën die niet overeenkomen of juist botsen met de huidige situatie. Daarnaast wordt benadrukt dat de interviews anoniem zijn en als vertegenwoordiging van sportverenigingen in het algemeen geldt. Het spreken van respondenten binnen de eigen vereniging vraagt om een extra scherpheid bij de onderzoeker, dit omdat bepaalde informatie vanzelfsprekend kan zijn. Dit vraagt van de onderzoeker om scherp te zijn op doorvragen om uitspraken en informatie te verkrijgen, zodat dit ook gebruikt kan worden in het onderzoek.



## 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken aan de hand van de rollen die zijn toegekend binnen de verenigingen. Welke rol heeft het bestuur, de Algemene Leden Vergadering (ALV), de leden, het team en de trainer-coach. Hoe gedraagt men zich vanuit een bepaalde rol en wat voor rol spelen de verschillende motivaties hierin. Het hoofdstuk begint met een inleidende paragraaf waarin de betekenis van de vereniging wordt geschetst. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende rollen binnen de onderzochte verenigingen.

### 5.1 De betekenis van verenigen.

Van oudsher worden verenigingen getypeerd als 'van, voor en door leden', maar is dat in de onderzochte verenigingen nog steeds het geval? Vanuit het democratische gehalte zijn verenigingen in principe 'van leden', waarbij democratische besluitvorming, participatie en prestatie bepalend zijn. Kenmerkend voor deze verenigingsvorm is de vrijwilligheid om taken uit te oefenen. Deze vrijwilligerstaken worden binnen traditionele verenigingen 'door leden' uitgevoerd. Daarnaast is het bestuur van een vereniging faciliterend en zorgt dat alle zaken omtrent de sportbeoefening 'voor alle leden' zijn geregeld. Het verenigingsprincipe 'van, voor en door leden' wordt in de onderstaande paragraaf beschreven en gekoppeld aan de onderzochte verenigingen.

#### 5.1.1 De vereniging van, voor en door leden

Het bestuurslid van LNG'30 geeft aan dat een vereniging altijd 'voor leden' is, maar niet altijd 'door alle leden'. Volgens de bestuurder is dit meer van deze tijd. Dat een vereniging 'voor leden' is en minder 'van en door leden' wordt door Respondent 1 bevestigd. Respondent 1 geeft aan dat de vereniging door de manier van autonoom besturen het principe van het bestuur organiseert 'voor leden' binnen de vereniging deels heeft gestimuleerd. Wanneer leden het gevoel hebben dat ze niet betrokken zijn, geen invloed kunnen uitoefenen en dat er niet naar ze geluisterd wordt, creëer je vanzelfsprekend een cultuur waarin leden komen sporten en vervolgens weer naar huis gaan. In het volgende citaat wordt dit weergegeven:

*“R1: Wij hebben leden op een gegeven moment onrecht aangedaan, vind ik. En daarmee heb je eigenlijk al dat stukje van het consumentisme erin gebracht, namelijk ik kom hier, ik doe mijn spelletje, ik train en ik ga weer weg. En waarom? Ik heb toch niks te vertellen, of ik krijg toch niet wat ik nodig heb, of er wordt toch niet naar mij geluisterd. Ik weet niet of het tegen te houden is, maar ik denk dat we wel heel veel stappen moeten of kunnen maken daarin.”*

Respondent 1 geeft aan, in tegenstelling tot de literatuur, het gevoel te hebben de consumentistische houding bij leden, door de manier van besturen, te hebben gestimuleerd. Respondent 9 sluit hierbij aan door een uitspraak te doen over de rol die leden innemen op basis van de beperkte mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Dit omschrijft Respondent 9 aan de hand van het deelnemen aan de ALV:

*“R9: Ik denk dat heel veel mensen zullen denken, dat ze het gevoel hebben dat ze geen invloed kunnen uitoefenen, waarom zouden ze dan naar de leden vergadering gaan om aan te horen wat het bestuur gaat doen, wat ze hebben gedaan, wat ze gaan doen of wat ze willen gaan bereiken. Als het maar 1-richtingsverkeer is, dan lezen ze het ook wel op de website, dan lezen ze het ook wel in de nieuwsbrief. Dan hoeven ze niet voor de vergadering te komen.”*

Het blijft de vraag in hoeverre dit soort maatschappelijke ontwikkelingen zijn tegen te houden, maar Respondent 1 geeft aan dat een bestuur de benodigde stappen kan ondernemen om dit te veranderen. In deze paragraaf kwam het begrip consumentisme al kort aan bod, in de volgende paragraaf zal hier verder op in worden gegaan.

### 5.1.2 Consumentisme en individualisme

Wanneer het gaat over de, in de vorige paragraaf genoemde ontwikkelingen, komen al snel de begrippen consumentisme en individualisme aan bod. Consumenten worden binnen verenigingen door respondenten omschreven als leden die geen sociale betrokkenheid hebben binnen de vereniging. Deze omschrijving komt overeen met de omschrijving die respondenten toekennen aan het begrip individualisme. De respondenten doelen met beide begrippen op een bepaalde groep leden binnen de vereniging. In het vervolg van dit onderzoek worden beide begrippen als één begrip gebruikt onder de naam consumentisme.

Deze groep wordt gezien als klanten die alleen komen om te voetballen, zonder zelf een extra bijdrage aan de vereniging te willen leveren. Daarbij stelt het lid steeds meer eisen wat gericht is op eigen belang. Respondent 9 omschrijft dit als volgt:

*“R9: Ik denk dat het te maken heeft met dingen als individualisme. Mensen zijn steeds meer, hebben een beetje zo'n instelling van nou ja als ik gewoon betaal en ben lid ik. Verder vind ik het wel prima. Ik heb geen zin om me daar nog twee avonden en een zaterdagmiddag voor druk te maken.”*

Dit zijn de leden die komen voetballen en hooguit een paar drankjes in de kantine drinken en dan weer vertrekken. Deze ontwikkeling in het gedrag van leden wordt herkend door alle respondenten. Respondent 1 ziet het als realiteit, daarbij wordt aangegeven dat het niet te voorspellen is of het in Nederland zover gaat komen, maar wanneer dit het geval is, betekent dit wat voor de verenigingsstructuur.

*“R1: Ik denk dat dat realiteit is, het is gewoon veel meer van dit is wat ik nodig heb en kun je dat leveren. Ik denk dat het heel slecht is voor de vereniging en dat het een totaal nieuwe structuur met zich te weeg gaat brengen. Dat je veel meer straks hebt, je kunt een veld en een trainer huren bij wijze van spreken. En dan kun je bepalen hoe duur die trainers mogen zijn en wat voor papieren die moet hebben misschien wel, maar ik hoop niet dat het zover komt.”*

Wanneer deze ontwikkeling zich voortzet, betekent dit dat je volgens Respondent 1 geen vereniging meer moet zijn, maar een stichting die alle faciliteiten verhuurd. Respondent 7 sluit hierop aan en herkent het consumeren vooral in zelfsturende seniorenteams, dit soort teams betalen contributie om gebruik te maken van de accommodatie en de rest wordt door de teams zelf geregeld. Deze groepen komen naar het sportpark om te voetballen, gedragen zich vervolgens netjes en gaan naderhand gezellig de hele middag in het clubhuis zitten. Ondanks dat er ontwikkelingen als consumentisme zijn te herkennen, vindt de meerderheid van de respondenten het 'jammer' als de charme van het verenigingsleven hierdoor zou verdwijnen. De kracht van de vereniging wordt juist omschreven als het 'samen dingen bouwen'.

### 5.1.3 De charme van het verenigingsleven

Alle respondenten herkennen de ontwikkeling van het consumentisme. Hierbij wordt nadrukkelijk aangegeven dat er waarde wordt gehecht aan het democratische gehalte van de vereniging en dat deze moet blijven bestaan. Respondent 2 omschrijft dit als volgt:

*“R2: Ik vind het jammer, jammer als die charme van het vrijwilligerswerk zou verdwijnen. Ja dat is gewoon dat je met zijn allen gezellig bezig bent en de vereniging aan het steunen bent.”*

Zoals uit het bovenstaande citaat blijkt, hechten respondenten waarde aan het behouden van de verenigingsdemocratie. Dit betekent niet dat deze democratie niet aan verandering toe is. Respondenten zien graag veranderingen in de rol van de ALV en de betrokkenheid van leden, dit komt later in het hoofdstuk resultaten aan de orde. In de toekomst moeten verenigingen volgens het bestuurslid van LNG'30 op zoek naar een model, waarin leden meer betrokken worden bij de

activiteiten en organisatie van de vereniging. In onderstaand citaat gaat Respondent 1 in op vraag in hoeverre hij/zij verwacht dat leden meer betrokken willen zijn bij de vereniging:

*“R1: Lastig, ik hoop het. We hebben het nodig, met name als het gaat om borging van vrijwilligers in de toekomst. Dus ik denk dat we echt naar een model moeten gaan kijken of op zoek moeten gaan naar een model waarin het lid meer betrokken wordt bij de activiteiten van de club. Ook in organisatorische zin, maar ook in meedenken om daarmee op termijn ook de vrijwilliger te hebben die, die de club draaiend houdt.”*

In het bovenstaande citaat geeft Respondent 1 aan welke veranderingen hij/zij graag zou willen zien, om de charme van het verenigingsleven te behouden. Het creëren van de betrokkenheid dient volgens de respondenten in de structuur van de vereniging te worden verankerd. Een vereniging moet op zoek naar een manier waarop leden worden geënthousiasmeerd om dingen te gaan doen. Deze betrokkenheid zal breder moeten worden getrokken dan de ALV. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat het bestuur in (kleinere) georganiseerde bijeenkomsten luistert naar de wensen en behoeften die leven onder de leden. Wat wil de moderne voetballer eigenlijk? Waar voldoen wij niet aan het verwachtingspatroon van een voetballer?

## 5.2 Rol bestuur

In deze paragraaf wordt de rol van het bestuur beschreven aan de hand van de betekenis die wordt toegekend aan goed verenigingsbestuur, de bestuurlijke samenstelling en de heersende bestuurlijke autonomie.

### 5.2.1 Goed verenigingsbestuur

Het bestuur heeft een belangrijke rol binnen een vereniging, waarbij het in de basis verantwoordelijk is voor een goede organisatie met een lange termijnvisie. Respondent 1 omschrijft de rol van het bestuur als volgt:

*“R1: Faciliterend. De visie en beleid aan de ene kant, dus het lange termijn kijken. Waar willen we naartoe met de club. En aan de andere kant faciliterend naar alles wat er nodig is om die trainer en die speler een optimale spelbeleving te geven.”*

De ‘basis op orde’ wordt gezien als belangrijk startpunt van een goed functionerende vereniging. Onder de basis op orde wordt een goed georganiseerde organisatie met een visie, missie voor de lange termijn verstaan. Waarbij het van belang is dat het voetbal in de basis goed georganiseerd is. Daarnaast valt of staat de vereniging volgens de respondenten met het functioneren van het bestuur en haar sleutelfiguren. Dit houdt in dat ‘de juiste mensen op de juiste plaats’ actief zijn binnen een vereniging.

Wanneer we het hebben over de rol van het bestuur, komen we al snel bij het begrip ‘goed (sport)bestuur’. Aan alle respondenten is gedurende de interviews de vraag gesteld: wat is voor jou goed (sport)bestuur? Een goed bestuur is voor het grootste deel van de respondenten een bestuur dat openstaat en luistert naar alle leden. Respondent 9 omschrijft een goed sportbestuur als volgt:

*“R9: Een goed bestuur is een bestuur dat een duidelijke visie heeft, goed georganiseerd is, transparant is, open is over wat ze besluiten en waarom. Open staan voor discussie, dus input vanuit leden en ja dat ze gewoon eerlijk zijn. Bijvoorbeeld als ze een foutje maken of iets onhandigs zeggen dat weg te stoppen, maar wees er dan eerlijk over.”*

Het bovenstaande citaat geeft de behoefte van de respondenten weer. Alle respondenten geven aan dat het bestuur van de vereniging transparanter mag handelen. Op dit moment weet de meerderheid van de respondenten niet hoe het bestuur functioneert of waar het mee bezig is. Respondenten willen graag meer informatie en op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de vereniging.

### 5.2.2 Bestuurlijke samenstelling

Wanneer we het hebben over het functioneren van het bestuur, komen respondenten niet verder dan het benoemen van een aantal globale bestuurlijke ontwikkelingen. Vaak kunnen de respondenten de voorzitter benoemen, maar verder dan dat komen de respondenten niet. Het ontbreken van een goed beeld van het bestuur wordt door Respondent 14 als volgt omschreven:

*“R14: Ja, wat is mijn beeld van het bestuur. Ja, ik heb juist het idee dat die afstandelijker van de club zijn. Ja, ik heb niet het idee dat het bestuur nou zoveel. Ja, ja, ik weet het eigenlijk ook niet. Ik weet gewoon amper wie het bestuur is en wat zij doen, daar heb je eigenlijk geen idee van. Je ziet ze altijd als het eerste moet voetballen, hebben ze een mooi blouseje aan, maar dat is het.”*

Wanneer we het hebben over de samenstelling van het bestuur geven respondenten aan voorstander te zijn van een divers samengesteld bestuur. In het huidige bestuur zitten volgens respondent 9 vooral mannen van een bepaalde leeftijd, waarbij het niet verkeerd zou zijn om daar vrouwen en jongeren aan toe te voegen. Respondent 9 omschrijft dit als een frisse wind:

*“R9: Ik denk dat het zeker voor een frisse wind zorgt, dat het goed is dat je ook jeugd en vrouwen betreft bij het bestuur en dat het niet een. Misschien is dat het ook wel he, misschien doen ze ook wel te weinig om jeugd of vrouwen aan te trekken in bestuurlijke functies.”*

Respondenten hebben het gevoel dat ze dan beter vertegenwoordigd zullen worden. Respondent 12 geeft aan dat het stokje van bestuursfuncties vaak binnen een bepaald netwerk wordt doorgegeven, dit wordt als volgt omschreven:

*“R12: Nou ja, bij ons is een bepaalde groep die een beetje de bestuursfuncties bekleden. Ja dat zijn elke keer dezelfde mensen en ze functioneren prima daar niet van, maar soms denk ik misschien is het wel goed om een keer niet elke keer bij datzelfde klikje te blijven van mensen die alles regelen. Nou ja, van de andere kant moet je blij zijn dat je mensen hebt die het willen regelen.”*

Dit citaat laat een spanning zien tussen het bestuurlijke netwerk en de motivatie van mensen om een bestuursfunctie op te pakken. Volgens Respondent 12 zijn het steeds dezelfde mensen in een bepaald netwerk die een bestuurlijke functie vervullen. Doordat de bestuursfuncties worden doorgegeven binnen dit netwerk, is de kans kleiner dat het bestuur vernieuwd of zich verder ontwikkeld. Daarbij wordt door de respondent ook aangegeven dat het lastig is om nieuwe mensen te vinden die gemotiveerd zijn om een bestuursfunctie op te pakken. Waarbij wordt aangegeven dat een vereniging al blij moet zijn dat er mensen zijn die een bepaalde functie willen bekleden. Enerzijds wordt door Respondent 12 het belang van bestuurlijke ontwikkeling ingezien, anderzijds geeft de respondent aan dat een vereniging blij moet zijn dat alle bestuurlijke functies zijn bekleed. Wat dit betekent voor de verenigingsstructuur, wordt behandeld in de volgende paragraaf.

### **5.2.3 Bestuurlijke autonomie**

Respondenten ervaren momenteel weinig invloed, dit ligt volgens de respondenten vrijwel volledig bij het autonome bestuur. Binnen beide verenigingen heerst momenteel een top-down bestuur, die volgens Respondent 1 de betrokkenheid van leden eigenlijk een beetje heeft uit gemaskeerd.

*“R1: Ik denk dat het bestuur, met de wijze van besturen, onbedoeld dit effect heeft gecreëerd. De setting is er niet na, er is een te veel top-down bestuur in onze vereniging. Met name kijkend naar onze vereniging is dat het bestuur, heel erg aanwezig is als het gaat over de kleinste beslissingen en besluiten. Op een gegeven moment is hierdoor de betrokkenheid van het lid eigenlijk een beetje uit gemaskeerd. Het lid komt niet aan zijn mogelijkheden om zich breder te oriënteren.”*

De respondent denkt dat het bestuur met deze wijze van besturen onbedoeld dit effect heeft gecreëerd. Wat inhoudt dat het bestuur van LNG'30 bepalend is wanneer het gaat over kleine beslissingen of besluiten. Het bestuurslid wil dit omdraaien, zodat het lid zelf wordt uitgedaagd om activiteiten te organiseren ideeën te ontplooiën. Een verenigingslid sluit hierbij aan en geeft aan dat het bestuur bepalend is binnen de vereniging.

*“R6: Ik denk met zo'n grote club, dan is het op zich wel goed dat je een bestuur hebt dat zijn eigen dingen doet, maar zo nu en dan kun je wel naar leden luisteren. Want ook die moet je tevreden houden, en dus daar kun je best wel een luisterend oor naar zijn. Dat gevoel heb ik niet altijd als spelend lid zijnde.”*

Dat het bestuur leidend is binnen de vereniging is ook terug te zien in het beleidsvormingsproces. Op dit moment wordt het beleid binnen beide verenigingen gevormd door het bestuur, respondenten geven aan daar niet bij betrokken te worden. De meerderheid van de respondenten geeft dan ook aan niet te weten hoe het beleid binnen de vereniging tot stand komt. Het bestuurslid van SVG geeft aan dat het bestuur de eerste opzet maakt voor de tweejarige beleidsplannen. Dit plan wordt vervolgens gecommuniceerd en ingebracht tijdens de Algemene Leden Vergadering, dit is het moment waarop leden inspraak hebben.

## 5.3 Rol Algemene Leden Vergadering

In deze paragraaf wordt de rol van de Algemene Leden Vergadering (ALV) beschreven. De ALV is een belangrijk moment waarop verenigingen formeel inspraak bieden aan leden. In eerste instantie wordt er ingegaan op de rol van de ALV als hoogste orgaan. Vervolgens wordt er ingegaan op wat de respondenten vinden van de huidige vorm van de ALV en in hoeverre dit aansluit bij de wensen en behoeften van de respondenten.

### 5.3.1 Opkomst ALV

De Algemene Leden Vergadering is als hoogste orgaan een belangrijk onderdeel binnen het verenigingsmodel. Echter sluit dit niet aan bij het belang dat respondenten hechten aan de ALV. Dit wordt door Respondent 1 in het volgende citaat omschreven:

*“R1: Ik denk dat de leden al wel aangeven wat ze van de ALV vinden, als je 1200 leden hebt en er komen er 40, dan vinden ze dat niet zo'n belangrijk moment.”*

Respondent 1 geeft aan dat de ALV belangrijk is, maar slechts een klein onderdeel in het gehele proces. Door de lage opkomst ziet het bestuurslid de vergadering slechts als een formele bevestiging van een aantal zaken die bevestigd moeten worden. Terugkomend op de rol van de ALV, geeft de meerderheid van de respondenten aan nog nooit bij een ALV aanwezig te zijn geweest. Weer een deel daarvan geeft aan nog nooit van het bestaan van de ALV te hebben gehoord. Onderstaand fragment geeft dit weer:

*“I1: Je wist dus eigenlijk helemaal niet dat het bestond?”*

*R15: Nee. Nee.*

*I1: Als je nu zou weten dat het bestaat, zou je er dan wel naar toe gaan?”*

*R15: Nee niet zo, ik ga liever naar een film.”*

De respondenten die niet op de hoogte zijn van het bestaan van de ALV, geven aan in de toekomst ook niet van plan te zijn om deel te nemen aan deze vergadering, met als hoofdreden dat de interesse er niet voor is. Respondent 3 omschrijft de desinteresse voor de ALV als volgt:

*“R3: Ja ik denk dat daar toch een stukje intrinsieke motivatie mist. Mensen die zich toch niet betrokken voelen in die mate bij de club. Ik denk dat dat het is. Ik denk dat veel mensen daar dan toch afstandelijk van zijn dan.”*

De respondenten geven aan dat het vooral belangrijk is dat alle leeftijden en teams tijdens de ALV worden vertegenwoordigd door een trainer of leider, dan wel een aantal teamspelers. Wanneer alle teams vertegenwoordigd worden, is het volgens de respondenten ook haalbaar om naar elkaar te luisteren. Een respondent vindt het niet haalbaar om met een groep van 100 personen een vergadering te beleggen, want op die manier kan een bestuur alsnog niet naar 'alle' leden luisteren. Respondenten geven aan dat wanneer iedereen zijn of haar mening gaat geven tijdens de vergadering, er alleen maar chaos ontstaat en beslissingen niet goed genomen kunnen worden.

Ondanks de lage opkomst tijdens ALV en dat het merendeel van de respondenten bestuurlijk niet actief wil zijn, vinden de respondenten het belangrijk dat de ALV in een bepaalde vorm blijft bestaan. In het volgende citaat wordt dit door Respondent 13 als volgt beschreven:

*“R13: Ik denk dat je wel zo'n moment moet behouden. Ik denk dat er altijd wel mensen zijn die er willen zijn en die natuurlijk die wel veel inspraak willen hebben.”*

Wanneer de ALV zou worden afgeschaft, wordt volgens de respondenten de afstand tussen het bestuur en haar leden alleen maar vergroot. De ALV wordt in die zin nog steeds gezien als het moment waarop leden worden betrokken bij de vereniging. Toch stelt een aantal respondenten de ALV serieus ter discussie en zien meer in 'nieuwe overlegstructuren' binnen de vereniging. De ALV wordt niet meer gezien als plek om discussies te voeren, dit is iets wat volgens de respondenten het hele jaar door moet gebeuren.

### 5.3.2 Nieuwe overlegstructuren

Respondenten noemen de Algemene Leden Vergadering achterhaald en niet aantrekkelijk. Een respondent heeft het gevoel dat de ALV niet is veranderd sinds de opkomst van de verenigingsstructuur in Nederland. De respondenten willen hiermee niet aanduiden dat de ALV moet worden afgeschaft, maar het bestuur mag volgens de respondenten wel meegaan in de tijd op het gebied van vergaderstructuren. De huidige vorm en lage opkomst tijdens de ALV wordt door Respondent 6 als volgt omschreven:

*“R6: Het is af en toe, het is ook een informatieavond. Het bestuur vertelt dan wat en dan hebben wij een moment waarop je wat kunt zeggen als er wat is. En ja, je zit gewoon de hele tijd en dat maakt het gewoon wel een beetje saai. Het is wel nodig, maar het is niet levendig en aantrekkelijk.”*

De respondenten geven aan behoefte te hebben aan interactie en daadwerkelijke betrokkenheid van het publiek. De PowerPointpresentatie vanuit het bestuur is in die zin achterhaald en leden hebben meer behoefte aan een open gesprek op teamniveau over onderwerpen die leden belangrijk vinden. Volgens een aantal respondenten kan een deel van de huidige inhoud van de ALV ook volstaan door middel van verslaglegging, dit hoeft niet per se onderdeel te zijn van de vergadering. Respondenten komen zelf met interactieve vormen als een versie van RTL Late Night, debatteren, werkgroepen of een interactieve avond combinatie met een clubavond. Daarnaast zijn er ideeën met betrekking tot het overleggen in kleinere groepen. Respondenten zijn overtuigd dat leden in kleinere groepen meer aan het woord komen, dit zorgt voor een bepaalde vertrouwelijkheid en een moment waarop leden beter ideeën kunnen toelichten.

Wanneer de ALV op een andere manier wordt ingevuld en aantrekkelijk wordt gemaakt, zou het verenigingslid misschien wel speciaal hiervoor naar de club komen. Anders gezegd, het programma moet aantrekkelijk zijn voor leden. Daarnaast is het van belang dat leden actief worden uitgenodigd, anders behoud je een groep die niet van het bestaan afweet.

## 5.4 Rol leden

In deze paragraaf wordt de rol van leden beschreven aan de hand van motivaties, betrokkenheid, bestuurlijke interesse, invloed en de betekenis die wordt gegeven aan vrijwilligerswerk. Het bestuurslid van LNG'30 geeft zijn intentie weer over hoe hij de rol van leden binnen een vereniging zou willen zien:

*“R1: Het lid zijn van een vereniging? Wat ik zelf zou willen dat het betekent, is dat je op een gegeven moment een soort verbintenis uitspreekt naar de vereniging. Dat je zegt, ik wil niet alleen gebruikmaken van de faciliteiten, maar ik wil op een gegeven moment ook een bijdrage leveren aan. Dat we op een gegeven moment het woord vereniging ook inhoud kunnen geven met elkaar.”*

Een mooie weergave van een gedreven bestuurder die de vereniging in toekomst weer terug wil brengen naar de basis, waarin leden een verbintenis uitspreken naar de vereniging en bereid zijn om een extra bijdrage te leveren. Maar de vraag is hoe zien leden hun eigen rol en invloed binnen de vereniging? Sluit dit aan bij het beeld dat de bestuurder schetst?

### 5.4.1 Motivaties leden

De rol en invloed die respondenten kunnen en willen uitoefenen hangen samen met de individuele motivaties. Respondent 2 zegt hier het volgende over:

*“R2: Ik denk dat je heel erg moet definiëren wat, hoe specifiek ben je nou lid. Ben je alleen lid om te voetballen? Ben je alleen lid om vrijwilliger te zijn? Waarom ben je lid? En vanuit daar ga je kijken wat een lid wil. Wil je dan wel bij een ALV zitten, wat is je interesse?”*

Binnen de verenigingen zijn verschillende motivaties van leden te onderscheiden. Het ene lid geeft aan betrokken te zijn en meer voor de club te doen of te willen doen. Weer een andere respondent geeft aan alleen te komen voetballen. De verschillende motivaties worden door Respondent 7 vergeleken met de politiek en als volgt omschreven:

*“R7: Net als in de politiek heb je een aantal soorten leden. Leden die gewoon lid zijn omdat ze zich betrokken voelen, emotioneel betrokken voelen. Je hebt leden die graag ergens bij horen en wel dingen willen doen voor de club. En je hebt leden die eigenlijk alleen maar komen voor het onderdeel dat je aanbiedt, in dit geval is dat voetbal. Dat is eigenlijk geen homogeen gezelschap, dat is eigenlijk van alles wat. Dat is in een vereniging ook heel goed, dat je dat hebt. Want je moet niet hebben dat je 1400 mensen hebt die allemaal het sportpark willen onderhouden.”*

Het interviewfragment van Respondent 7 is een weergave van de verschillende motivaties onder de leden. Elke motivatie van een bepaald lid schept andere verwachtingen en behoeften. Zo verwacht een voetballend lid vooral dat de materialen en velden bespeelbaar en goed op orde zijn. Tegenovergesteld heeft een lid dat vrijwilligerswerk uitoefent binnen de club behoefte aan begeleiding, bestuurlijke inspraak en goede communicatie. Dit koppelend aan de rol van het bestuur, maken de verschillende motivaties het voor het verenigingsbestuur ingewikkeld om in alle verschillende verwachtingen en behoeften tegemoet te komen.

### 5.4.2 Betrokkenheid en vrijwilligerswerk

Betrokkenheid wordt door een groot deel van de respondenten omschreven als 'je onderdeel voelen van de club' en 'je inzetten voor de club'. Wanneer we het hebben over de betrokkenheid van leden, wordt de associatie met vrijwilligerswerk al snel gelegd.

Door een aantal respondenten, met name de respondenten die zelf betrokken zijn bij de vereniging, wordt de verwachting geschept dat het 'normaal' is om vrijwilligerswerk te doen. Deze respondenten zien het als onderdeel van het lidmaatschap. Deze respondenten zijn dan ook voorstander om vanaf de jeugd vrijwilligerswerk te structureren, zodat leden vanaf jongs af aan in aanraking komen met vrijwilligerswerk.



Wanneer je kijkt naar de bereidheid tot vrijwilligerswerk zijn leden eerder bereid om incidentele taken op te pakken dan structurele vrijwilligerstaken waar men direct het gehele seizoen aan vastzit. De structurele vrijwilligerstaken vragen toch om een verplichting en verantwoordelijkheid voor een jaar. Oplossingen die respondenten aandragen voor het werven van voldoende vrijwilligers, zijn het adopteren van een team of het opknippen van vrijwilligerstaken zodat meerdere mensen waar mogelijk een functie opvullen.

*“R12: Ik denk dat er een heleboel mensen zijn die wel iets voor de club willen doen. Alleen, dat het gewoon, het heeft vaak gewoon met vrije tijd te maken. Ik denk dat als je dingen wat opdeelt in kleinere taken, dat mensen veel meer betrokken willen zijn bij de club.”*

Volgens Respondent 6 zijn er een heleboel taken die behoren tot het besturen en organiseren van een vereniging, te definiëren in kleinere vrijwilligerstaken. Redenen om wel of geen vrijwilligerswerk te doen is vaak de tijdbesteding en drukte die leden in hun privéomstandigheden ervaren. De respondenten ervaren in de huidige samenleving dat ze meer hebben, meer moeten en meer kunnen. Daardoor is een vereniging niet meer de enige hobby of vrijetijdsvulling. Ondanks dat het erop lijkt dat er vanuit de respondenten minder bereidheid is om vrijwilligerstaken op te pakken, geven respondenten aan dat er door middel van persoonlijke benadering en het splitsen van vrijwilligers taken, er een heleboel vrijwilligerstaken ingevuld kunnen worden. Daarnaast zijn er volgens Respondent 2 altijd wel enthousiastelingen die puur uit liefde voor de club bereid zijn om vrijwilligerswerk uit te voeren.

#### **5.4.3 Bestuurlijke interesse**

Onder bestuurlijke interesse wordt de motivatie van leden verstaan om op bestuurlijk niveau actief te zijn. Wanneer de motivatie van spelers om bestuurlijk actief te zijn, wordt vergeleken met de bereidheid tot vrijwilligerswerk, geven de respondenten aan eerder een vrijwilligerstaak op te willen pakken. Leden zijn liever gericht op het spelletje en uitvoerend bezig dan strategisch. Daarnaast zijn leden meer met het hier en nu bezig en minder met hoe de vereniging er over tien jaar moet komen uit te zien, dat laten ze aan het bestuur over. Respondent 9 omschrijft dit als volgt:

*“R9: Ja, ik denk dat dit wel heel, dit is wel heel strategisch en dat heel veel mensen zullen hebben van ja dat laat ik lekker aan het bestuur over. Training geven is gewoon lekker met het spelletje bezig zijn, heeft direct met het spel te maken en op echt strategisch gebied over de toekomst van de voetbalvereniging et cetera, dat ze dat interessant vinden... ja dan denk ik dat dat stukken minder is.*

*I1: Ja en hoe denk je dat dat komt?*

*R9: Ja ook gewoon dat het met persoonlijke interesses te maken heeft, het spelletje voor hun het belangrijkste is. Gewoon lekker met de bal op het veld zijn en dan met een team op het veld zijn. Wat er allemaal precies over tien jaar gebeurt, dat dat ze niet zoveel uit maakt.”*

De verschillen in motivaties zijn vertaalbaar naar de mate van bestuurlijke interesse. Respondenten geven aan dat het met persoonlijke interesses te maken heeft of een lid wel of geen invloed wil uitoefenen. Niet alle leden hebben de behoefte om op bestuurlijk niveau mee te praten, bij deze leden staat vaak de sport centraal. Respondent 6 omschrijft deze leden als volgt:

*“R6: Als ze niks te klagen hebben vinden ze het goed, maar ik denk dat ze ook zoiets hebben van, het bestuur is het bestuur en die regelt het wel. Ze vinden het allemaal wel een beetje best, dus ik heb ook niet het idee dat ze invloed willen hebben.”*

Daarentegen heeft Respondent 3 wel de behoefte om mee te denken in dit proces:

*“R3: Ik vind juist het meedenken altijd wel heel erg interessant. Dat is ook wel iets wat bij mij past, maar ook daar weer is het feit van, ja dan moet je daar toch op één of andere manier in rollen of voor gevraagd worden en ja dat zie ik dan iets minder snel gebeuren.”*

Ondanks dat de bestuurlijke interesse bij veel respondenten ontbreekt, zijn ze wel bereid om in eigen belang of in teambelang mee te denken. Wanneer het bijvoorbeeld gaat over het opstellen van een specifiek beleidsstuk wat betrekking heeft op het team, willen ze graag betrokken zijn en meedenken.

#### **5.4.4 Invloed leden**

In de vorige paragraaf is vooral de bereidheid om op bestuurlijk niveau een rol te willen spelen besproken, maar kunnen leden eigenlijk wel invloed uitoefenen binnen de vereniging? Uit de volgende citaten blijkt dat leden voor hun gevoel weinig invloed kunnen uitoefenen binnen de vereniging. Respondent 6 omschrijft dit als volgt:

*“R6: Toen ik trainer was had ik wel enigszins wel invloed, maar dat was meer dat we in vergaderingen zaten en het erover hadden, wat we nou kunnen doen. Maar zoals nu, ben ik geen trainer meer, dan heb ik ook geen invloed meer op het beleid. Nouja goed, ik zou dat wel willen inderdaad, omdat ik straks ook wel weer wil gaan training geven. Ja, ik zou het wel willen, invloed hebben op het beleid.”*

In het bovenstaande citaat geeft Respondent 6 aan als lid weinig invloed te hebben, maar dat er als trainer-coach zijnde wel mogelijkheden zijn om invloed uit te oefenen. Respondent 14 sluit hierbij aan en geeft aan niet het gevoel te hebben als lid zijnde invloed te kunnen uitoefenen, dit ligt vaak in de handen van de teamleiding. Respondent 14 antwoordt als volgt op de vraag of er invloed kan worden uitgeoefend:

*“R14: Weinig, weinig. Vanuit, als lid zijnde, heb ik niet het idee dat ik veel invloed heb. Ik kan wel met ideeën komen, maar vaak gaat dat dan via de leiding en dan heb je het zelf niet meer in de hand. Het is maar net hoe diegene dat oppakt zeg maar. Of je moet direct naar het bestuur gaan, maar het feit dat ik het idee heb dat invloed al niet mogelijk is, maakt ook dat zulke ideeën niet worden gedaan.”*

In de laatste zin benadrukt Respondent 14 niet het gevoel te hebben invloed te kunnen uitoefenen en daarom ook niet het initiatief neemt om hiervoor actie te ondernemen. Naast dat leden het gevoel hebben weinig invloed te kunnen uitoefenen, zijn er ook leden die geen behoefte hebben om invloed of zeggenschap te hebben binnen de vereniging. Respondent 10 is hiervan een goed voorbeeld. De respondent geeft aan niet per se inspraak of invloed te willen hebben binnen de vereniging. Respondent 10 antwoordt als volgt op de vraag of hij/zij invloed wil uitoefenen:

*“R10: Nee dat hoeft van mij niet per se, omdat ik wel denk dat het allemaal wel redelijk goed, al wel goed zit zeg maar. Er zijn niet hele grote dingen wat ik zou, waar ik het niet mee eens ben.”*

Respondent 10 geeft hiermee aan dat de behoefte om inspraak er niet is, omdat de respondent het gevoel heeft dat het goed verloopt binnen de vereniging. Respondent 12 sluit hierbij aan en geeft aan niet de behoefte te hebben om invloed of iets van zeggenschap te hebben. Daarentegen geeft Respondent 15 aan wel invloed te kunnen uitoefenen, maar dat daar weinig mee wordt gedaan. Dit wordt als volgt omschreven:

*“R15: Je kan wel wat zeggen, maar meestal doen ze er niks mee.”*

Respondent 15 noemde hier als voorbeeld de rol van het meiden en vrouwenvoetbal binnen de vereniging. De respondent heeft het gevoel dat dit door de vereniging onvoldoende wordt opgepakt. Volgens Respondent 9 zorgt het gevoel dat leden geen invloed hebben ervoor dat leden minder betrokken raken. Respondent 9 omschrijft dit als volgt:

*“R9: Ik denk dat heel veel mensen zullen denken, dat ze het gevoel hebben dat ze geen invloed kunnen uitoefenen, waarom zouden ze dan naar de leden vergadering gaan om aan te horen wat het bestuur gaat doen, wat ze hebben gedaan, wat ze gaan doen of wat ze willen gaan bereiken. Als het maar 1-richtingsverkeer is, dan lezen ze het ook wel op de website, dan lezen ze het ook wel in de nieuwsbrief. Dan hoeven ze niet voor de vergadering te komen.”*

Respondent 9 benadrukt hierbij dat het belangrijk is dat het bestuur een situatie creëert waarbij leden het gevoel hebben dat er ook echt invloed kan worden uitgeoefend. Aansluitend op deze uitspraak, geeft Respondent 9 aan dat het binnen een vereniging ook weer niet de bedoeling is dat iedereen maar over van alles wat kan roepen. Hier zegt Respondent 9 het volgende over:

*“R9: Het is wel een vereniging, er zit een bepaalde structuur in en ook vanuit bestuurlijk oogpunt heb je er niks aan als iedereen over alles maar wat kan roepen als ware en verwacht dat er wat mee gedaan wordt. Ik snap best dat je, je hebt een bepaalde structuur en een paar regels, maar over praktische dingen moeten leden gewoon kunnen praten. Dat is dan een beetje mijn definitie van invloed uitoefenen. Dat is gewoon dat je je mening kan delen en dat die gehoord wordt en dat je daar dan eventueel terugkoppeling op krijgt.”*

Uit het bovenstaande citaten blijkt dat de respondenten, op trainers en leiders na, vanuit hun eigen rol het gevoel hebben weinig tot geen invloed te kunnen uitoefenen. Een kanttekening die daarbij gemaakt kan worden, is dat niet ieder lid de behoefte heeft om invloed uit te oefenen. Het moment waarop leden inspraak hebben, is statutair gezien tijdens de ALV. Veel leden zijn hierbij niet bij aanwezig of hebben alsnog niet het gevoel gehoord te worden door het bestuur.

## 5.5 Relatie bestuur en leden

In deze paragraaf wordt de relatie tussen het bestuur en haar leden beschreven, door te starten met de verwachtingen van leden. Vervolgens wordt ingegaan op de rol van sleutelfiguren en het belang van een persoonlijke benadering.

### 5.5.1 Verwachtingen van leden

De rol van leden en het bestuur zijn reeds in afzonderlijke hoofdstukken besproken, maar hoe is deze relatie eigenlijk onderling? De meningen over de onderlinge relatie tussen de leden en het bestuur verschillen. Het verschil in antwoorden, hangt samen met de persoonlijke motivaties en verwachtingen die leden hebben bij de rol die het bestuur behoort te spelen. Onderstaand een weergave vanuit twee verschillende perspectieven van respondenten uit LNG'30:

*“R6: Oh ik denk dat die wel goed zit, als ik zie hoe ze omgaan met elkaar dan. Het is niet zo dat ze echt boven ons willen staan ofzo. Ze staan gewoon gelijk naast ons en het maakt niet uit in welk team je dan speelt, ze zijn altijd betrokken. Altijd een vraag stellen, dus die relatie die zit wel goed.”*

Respondent 6 geeft aan dat de relatie tussen het bestuur en haar leden wel goed zit. Daarentegen geeft Respondent 3 en 4 geven aan de betrokkenheid en de relatie tussen het bestuur en de leden niet te herkennen, dit betekent vanuit het perspectief van deze respondenten dat er geen relatie wordt ervaren. Tot slot omschrijft Respondent 14 de relatie tussen de leden en het bestuur als volgt:

*“I1: En hoe zou je nu de relatie tussen de leden en het bestuur dan omschrijven?  
R14: Ja afstandelijk.”*

De bovenstaande citaten benadrukken de verschillen in relaties die er tussen de leden en het bestuur zijn. Vaak beperkt de relatie tussen het bestuur en haar leden zich tot een praatje over de gespeelde wedstrijd. Het ene lid vindt dit voldoende en bestempeld hiermee de relatie met het bestuur als goed. Een andere respondent geeft aan niet te weten wie er allemaal in het bestuur zitten en in die zin geen relatie te zien tussen het bestuur en de leden. Weer een andere respondent geeft aan het bestuur alleen na afloop van een wedstrijd te spreken, maar dit niet genoeg te vinden en eigenlijk behoefte heeft aan meer betrokkenheid en interactie. Het ene lid hecht dan ook waarde aan een goede relatie, een andere lid vindt dit totaal niet noodzakelijk.

### 5.5.2 Relatie bestuur en teams

De kennis die het bestuur heeft binnen de teams, is onderdeel van de relatie tussen het bestuur en haar leden. Een aantal respondenten zetten een vraagteken bij de vraag in hoeverre het bestuur precies weet wat er binnen de teams speelt, dit achten ze als belangrijk voor het besturen van de vereniging. De nadruk wordt gelegd op dat alle teams evenveel aandacht verdienen, zodat iedereen zich op een positieve manier thuis voelt binnen de vereniging. Het is dan ook van belang dat het bestuur weet wat er binnen de teams speelt. De volgende respondent geeft dit als volgt weer:

*“R14: Ja, ik zou wel verwachten dat ze meer weten wat er in de teams zelf omgaat, want volgens mij hebben ze daar helemaal geen flauw idee van. Op het eerste en het tweede na misschien, maar de rest van de club wordt volgens mij niet echt meegeteld.”*

Respondent 14 is van mening dat de relatie tussen het bestuur en haar leden van belang is voor het besturen van de vereniging. Hoe de relatie is vormgegeven en hoe die wordt onderhouden hangt samen met de volgende paragraaf, namelijk de sleutelfiguren en de persoonlijke benadering.

### 5.5.3 Sleutelfiguren en persoonlijke benadering

Het bestuur wordt als verantwoordelijke gezien voor het creëren van betrokkenheid onder de leden. Een vereniging valt of staat met de sleutelfiguren die bepalende rollen vervullen binnen de vereniging. Dit zijn de personen die een bestuursfunctie bekleden en de personen die zich richten op het werven en behouden van vrijwilligers. Hierbij hoort het actief werven en persoonlijk benaderen van leden. In het volgende citaat reageert Respondent 2 op de vraag of leden betrokken zijn bij de vereniging en in hoeverre leden bereid zijn een vrijwilligerstaak op te pakken.

*“R2: Ja dat denk ik wel, maar dan valt het of staat het weer met die sleutelfiguren. En dat is cruciaal, die moet je. Je moet echt proberen managers, die gewoon verstand hebben van hoe run je nou een vereniging. En hoe kan ik de juiste mensen op de juiste plaats neerzetten”.*

Ondanks dat bepaalde leden minder betrokken zijn en aangeven dat sporten het belangrijkste is, is er toch een soort van bereidheid vanuit leden om een bijdrage te leveren aan de vereniging. Alle respondenten geven aan dat als ze persoonlijk benaderd zouden worden, ze open staan voor een eventuele vrijwilligerstaak binnen de vereniging. Hierbij wordt de persoonlijke benadering nadrukkelijk genoemd. Leden voelen zich niet geroepen om ‘te solliciteren’ vanuit een oproep op internet. Ze willen graag belangrijk worden gevonden en gevraagd worden voor een functie die bij hen past. Respondent 2 zegt hier het volgende over:

*“R2: Ik denk, leden willen echt wel wat doen, als ze gevraagd worden. Al is het voor heel iets kleins. Iedereen heeft wel een binding met de club. Dan is het echt de kunst van bepaalde personen om die mensen ook te activeren, om creatieve oplossingen te vinden. Waardoor je ook die niet leden, of die nog niet betrokken zijn, om dat te doen.”*

Het vraagt om een actief bestuur dan wel een actieve vrijwilligerscoördinator die leden gaat benaderen en enthousiasmeren. Waarbij het van belang is om in te spelen op de verschillende motivaties van leden.

## 5.6 Rol team

In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol die de respondenten toekennen aan het team, waarbij de binding binnen de teams groot is en het gezichtsveld vaak niet breder is dan het eigen team. Dat het gezichtsveld niet breder is dan het eigen team heeft invloed op de rol die leden uitoefenen binnen de vereniging. Het teamdoel en de teamcultuur hebben invloed op de rol en invloed die een respondenten willen uitoefenen.

### 5.6.1 Van teamgericht naar verenigingsgericht

Veel leden zijn teamgericht en met name bezig met de sport die ze uitoefenen. De teamgerichtheid uit zich in een mindere verenigingsgerichtheid onder de leden. Onder verenigingsgericht wordt het meedenken op strategisch niveau en de bereidheid tot vrijwilligerswerk verstaan. Respondent 1 herkent de teamgerichtheid en geeft aan dat het gezichtsveld van een groot deel van de leden niet groter is dan het eigen team.

*“R1: Kijkend naar de voetbalvereniging dan zie je op een gegeven moment dat we leden hebben, maar dat het gezichtsveld van een heleboel leden niet groter is dan het team waar ze in voetballen.”*

Doordat teams elkaar veel zien, wordt er een hechte band tussen de individuele spelers opgebouwd. De sterke binding binnen de teams zorgt ervoor dat leden vooral teamgericht zijn. Hierop aansluitend zegt Respondent 1 het volgende:

*“R1: En ik zou graag willen, er naartoe willen dat het gezichtsveld verenigingsbreed gaat. Dat ze niet alleen kijken naar wat hun team daar doet, maar dat ze ook kijken hoe doen andere teams het. En dat ze kijken hoe ze eventueel aan de vereniging een bijdrage leveren om beter en sterker te worden, en dat is mijn ideaal doel.”*

Uit bovenstaande citaat blijkt dat Respondent 1 de teamgerichtheid graag wil verbreden naar verenigingsgerichtheid, waarbij teams ook geïnteresseerd zijn naar de prestaties van andere teams. Hierbij is het interessant om de verschillen in teams te onderscheiden binnen de verenigingen. De verschillen tussen teams zijn gebaseerd op leeftijd, het competitieniveau, teamsamenstelling en karaktereigenschappen van teamleden. Volgens de respondenten zijn binnen de verenigingen verschillende teamculturen te onderscheiden, waarbij elk team een eigen doel nastreeft en met een eigen motivatie lid is van de vereniging. Respondent 3 beschrijft het verschil in teamdoelen als volgt:

*“R3: Ik denk dat het bij zo'n selectieteam het winnen voorop staat, het doel van een team dat op een lager niveau voetbalt misschien wel gewoon het gezellig samen zijn is en het buiten kunnen sporten en niet zozeer de drang naar winst en nog beter. Ja ik denk dat je doel dan misschien anders is waarmee je komt.”*

De lagere seniorenteams zijn vaak te typeren als 'bierteams' die vooral bij de club komen om een balletje te trappen en vervolgens de kantine in te gaan voor de gezelligheid. Daarnaast ziet het bestuurslid van SVG het ontstaan van zelfsturende teams. Dit zijn teams van vijftendertig man, die contributie betalen om gebruik te kunnen maken van de accommodatie, om voor de rest alles zelf te regelen. De respondenten geven aan dat het team een belangrijke rol speelt in de betrokkenheid van leden. De betrokkenheid van het lid is afhankelijk van persoonlijke eigenschappen en de invloed van het heersende teamdoel en de teamcultuur. Daarbij wordt de bereidheid naar de vereniging groter naar mate het in team of eigenbelang is.

## 5.7 Rol trainer

In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol die respondenten toekennen aan de rol van de trainer-coach. Een trainer heeft volgens de respondenten verschillende rollen binnen de vereniging. Enerzijds is een trainer continu bezig om te kijken hoe kan ik een voetballer (binnen het team) beter maken. Anderzijds wordt de trainer gezien als vertegenwoordiger naar de vereniging. De respondenten zien de trainer als tussenschakel tussen het team en het bestuur of terwijl de vereniging. De trainer wordt door de respondenten gezien als de persoon met de voelsprietten binnen het team en de vereniging. Het volgende citaat sluit hierop aan:

*“R1: Ik denk dat de trainer, die staat het dichtst op het veld. Die heeft de beste voelsprietten met wat er gebeurt in de vereniging. En als een speler doorkrijgt dat de dingen die hij vertelt of vraagt aan de trainer, dat dat eigenlijk ook realiteit worden, hoop ik dat het uiteindelijk iets is wat stimuleert om meer betrokken te raken.”*

Teamspelers verwachten een bepaalde visie en ideeën van de trainer en/of leider, vooral in teambelang wordt er verwacht dat trainers zich sterk maken. Wanneer we het hebben over beleid vinden respondent het belangrijk dat trainers en/of leiders hierin worden betrokken. Het bestuur kan volgens de leden geen visie ontwikkelen zonder om tafel te gaan met mensen vanuit de teams, dit om te voorkomen dat er een opgelegde visie wordt ontwikkeld waarvoor moeilijk draagvlak te vinden is onder de leden. De respondenten, behalve respondenten met een eigen bestuurlijke interesse, zien de trainer als vertegenwoordigend persoon die in dit proces participeert.

Het wordt door veel respondenten dan ook als ‘normaal’ gezien dat de trainers de spelersgroep op de hoogte stelt van de stand van zaken en eventuele ontwikkelingen. Dit geldt ook voor als er problemen zijn binnen het team of algemeen dringende zaken, hierbij voelen leden zich niet geroepen om het bestuur te benaderen, dit wordt gezien als taak van de trainer. Het volgende citaat geeft dit als volgt weer:

*“R8: Nee, dat zou ik nooit doen. Dat zou ik niet zo snel doen, dat zou ik eerder via mijn trainer doen.”*

Daarbij wordt door de respondenten aangegeven dat het valt of staat met de trainer die een team heeft. Wanneer deze persoon niet naar behoren functioneert, zal dit ten koste gaan van het functioneren van het team en de tevredenheid onder de leden.

## 6 Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten vergeleken met het theoretisch kader en de gebruikte literatuur. Vanuit het theoretisch kader worden de rollen die Goffman (1959) in zijn theaterconcept gebruikt gekoppeld aan de resultaten. Hoe komen de rollen tot uitdrukking en hoe wordt er vanuit bepaalde motivaties door de leden invulling aan gegeven? Dit hoofdstuk start met de betekenis van verenigen, om vervolgens in te gaan op de rol van het bestuur, de ALV en de leden.

### 6.1 Betekenis verenigen

Van oudsher worden traditionele verenigingen getypeerd als 'van, voor en door leden', maar dit is binnen de onderzochte verenigingen niet altijd meer het geval. Het democratische gehalte van verenigingen kan ter discussie worden gesteld, aangezien het verenigen binnen de onderzochte verenigingen niet meer zoals vroeger is georganiseerd. Het theaterstuk en de daarbij horende rollen en performances zijn veranderd. Vanuit het democratische gehalte zijn verenigingen in principe 'van leden', waarbij democratische besluitvorming en participatie bepalend zijn. Waar leden vroeger een belangrijke en significante rol speelden, is dit nu veranderd. Respondenten geven aan niet te participeren tijdens de ALV en daarmee niet deel te nemen aan het theaterstuk. De verwachtingen en meningen van deze leden zullen het podium niet bereiken en blijven steken in de kleedkamers en achter de coulissen. Dit betekent dat het bestuur niet op de hoogte is van de wensen en behoeften van leden, met als gevolg dat het bestuur hier niet op kan inspelen. Tevens blijkt uit de interviews dat weinig respondenten op de hoogte zijn van bestuurlijke ontwikkelingen, de samenstelling van het bestuur of überhaupt het bestaan van de ALV. Deze ontwikkeling laat de veranderende rol van leden zien, waarbij de titel van democratisch theater niet past bij de rol die leden kunnen uitoefenen. Een beperkte groep participanten, bestaande uit bestuursleden en sleutelfiguren, nemen deel aan het ALV-theaterstuk.

Deze kleine groep participanten heeft een grote invloed op de vereniging en bepalen 'voor' de rest van de leden. Het bestuur is hierin faciliterend en zorgt dat alle zaken omtrent sportbeoefening 'voor alle leden' zijn georganiseerd. Bij het organiseren 'voor leden' komt al snel het begrip consumentisme, en de daarbij horende consumenten, aan de orde. Consumenten worden omschreven als leden die geen sociale betrokkenheid hebben binnen de vereniging. Consumenten worden gezien als klanten, waarbij het theaterstuk alleen gericht is op de sport en niet de op de vereniging als geheel. Leden zijn in het theaterstuk stille toeschouwers, die alleen waarde hechten aan het faciliteren van de sport. Dit wordt dan ook gezien als de taak en rol van het bestuur, waarbij de eigen rol wordt gezien als afnemer die betaalt om aanwezig te mogen zijn in het theater, met daarbij het recht om als stille toeschouwer deel te nemen aan het theaterstuk. Deze groep leden hebben verwachtingen, die vooral gericht zijn op dat er materialen, een kleedkamer en een veld beschikbaar zijn. De interacties van deze groep zullen zich vooral in de kleedkamer en op het veld afspelen. Staat het theaterstuk deze leden niet aan, dan vertrekken ze naar een ander theater of een andere voorstelling die hen wel aanspreekt. De verwachting van het theaterstuk is bij deze groep leden puur gericht op het onderdeel voetbal en de daarbij behorende organisatie en rollen.

Naast het 'van en voor leden' kenmerkt de democratische verenigingsstructuur zich, doordat er 'door leden' wordt geparticipeerd in dit proces. Kenmerkend voor de verenigingsvorm is de vrijwilligheid om bepaalde taken uit te oefenen. Deze vrijwilligerstaken worden binnen traditionele verenigingen 'door leden' uitgevoerd. Respondenten geven aan de vereniging niet altijd meer 'door leden' wordt georganiseerd. Volgens de respondenten is er een verschuiving in motivaties van leden te herkennen die ervoor zorgen dat een groep leden minder bereid is om actief te zijn binnen de vereniging. Dit is de groep consumenten die in de vorige alinea is besproken. Het theaterstuk rondom vrijwilligers neemt in omvang af en het theater moet het doen met een kleinere groep leden die meer taken op zich nemen. De verschillen in motivatie onder de leden zorgt ervoor dat leden een eigen betekenis toekennen aan het theater en daar ook andere verwachtingen bij hebben. Dit kan een spanning tussen toeschouwers en acteurs veroorzaken. De verschillende verwachtingen kunnen botsen met de inhoud van het theaterstuk, maar ook met de rollen die worden opgevoerd, wat weer kan leiden tot ontevredenheid bij bepaalde groepen en verwarring in het theaterstuk.



## 6.2 Verschuiving van mutual support naar service delivery

De ontwikkelingen in de vorige paragraaf zijn te omschrijven als de verschuiving van mutual support naar een service delivery organisatie. Onder sportverenigingen zijn 'mutual support organisations' als vanouds dominant (Van Bottenburg, 2013). Dit zijn traditionele verenigingen waar een ons-kent-ons cultuur heerst met veel solidariteit naar elkaar. Binnen deze verenigingen worden taken uitgevoerd door een grote groep vrijwilligers. Wanneer we het hebben over 'service delivery organisations' wordt sport gebruikt als middel om naast het sporten ook maatschappelijke doelen te realiseren. Kenmerkend is het dienstverlenende en commerciële karakter. In deze commerciële context gedragen sporters zich als klanten die een dienst afnemen en daarvoor betalen, zonder een vrijwillige tegendienst te bewijzen in de vorm van participatie in de organisatie (Van Bottenburg, 2013). Aan de hand van de uitleg van beide begrippen, zijn de organisatievormen te herkennen als twee verschillende theaterstukken. Bij mutual support is een grote betrokkenheid bij het theater en wordt het toneelstuk goed bezocht door enthousiaste toeschouwers. Een service delivery theaterstuk kenmerkt zich door het commerciële karakter, waarin sporters zich gedragen als klanten. Deze sporters zijn in mindere mate betrokken bij het theaterstuk en creëren een eigen, dan wel teamgericht toneelstuk. Binnen beide toneelstukken heersen verschillende verwachtingen over de rol en inhoud van het toneelstuk. Anders gezegd, er worden verschillende eisen gesteld aan het theater en het toneelstuk. Het stellen van eisen vraagt om een goed management van het theater en de toneelstukken, deze rol wordt toegekend aan het bestuur.

Naast dat binnen het theater verwachtingen en eisen worden gesteld, gebeurt dit ook door actoren buiten de vereniging. Vanuit sportbonden en de overheid wordt de verschuiving van 'mutual support organisations' naar 'service delivery organisations' gestimuleerd. Sportbonden en sportkoepel NOC\*NSF zetten, met steun van de overheid, hun beleid in op wat zij de 'sterke vereniging' noemen. Beleidsmakers richten zich niet langer op alle theaters in Nederland, maar alleen op het ondersteunen van de sterke theaters. Door de druk vanuit de overheid en sportorganisaties om maatschappelijke activiteiten te ondernemen, is er een verschuiving in het functioneren van verenigingen te zien. Het gevolg van deze ontwikkeling is dat verenigingen zich niet langer alleen op de wensen en behoeften van haar leden kan richten, maar ook rekening moet houden met de eisen vanuit beleidsmakers. Wanneer de verwachtingen vanuit de leden niet stroken met de verwachtingen vanuit de beleidsmakers levert dit een spanning op binnen het theater. De vereniging moet bij wijze van spreken het theaterstuk aanpassen, maar de toeschouwers kunnen zich misschien niet vinden in deze veranderingen.

De impact en de gevolgen van de stimulering van mutual support naar service delivery kan gekoppeld worden aan het concept van betekenisgeving van Weick (1995). Bij enactment gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar het gaat ook om het creëren van een zinvolle omgeving. Dit houdt in dat de omgeving en het individu elkaar beïnvloeden. Wanneer beleidsmakers de omgeving beïnvloeden kan dit invloed hebben op de betekenisgeving en het handelen van verenigingsleden. Als een omgeving wordt gecreëerd waarin organisaties zich meer commercieel gaan gedragen, kan dit betekenen dat individuen hierna gaan handelen en zich meer als consument gaan opstellen. Andersom kunnen individuen de omgeving beïnvloeden, wat kan betekenen dat verenigingen zich niet aanpassen of proberen vanuit beide organisatie vormen te functioneren, zowel als mutual support en service delivery organisatie. Kijkend naar de onderzochte verenigingen valt het op dat er verschillende soorten leden binnen de verenigingen aanwezig zijn. De versnippering van motivaties onder leden, verschillen van een leden die bereid zijn om vrijwilligerswerk te doen tot leden die zich gedragen consumenten en puur komen om te sporten. Op basis van dit onderscheid, zijn de motivaties te koppelen aan de verschuiving van mutual support naar service delivery. Enerzijds is het mutual support karakter te herkennen onder de sporters en vrijwilligers die betrokken en bereid zijn om vrijwilligerswerk uit te oefenen binnen de vereniging. Anderzijds is de verschuiving naar service delivery herkenbaar onder de leden die met als hoofddoel komen sporten en daarbij in mindere mate bereid zijn om vrijwilligerswerk uit te oefenen.

De verschuiving betekent niet dat de verenigingen volledig dienstverlenend ingesteld zijn. Binnen de onderzochte verenigingen worden beide organisatie logica's herkend. Uit de literatuur blijkt dat

de logica's van mutual support en service delivery naast elkaar kunnen bestaan (Van der Roest, 2015; Skirstad en Chelladurai, 2011), waarbij vaak een dominante logica aanwezig is. Wanneer dit wordt gekoppeld aan de onderzochte verenigingen, kan er worden opgemerkt dat beide verenigingen aan het stoeien zijn met de logica's. Zo wil LNG'30 graag terug naar de mutual support vereniging door het bestuursmodel om te draaien en de betrokkenheid van leden opnieuw te creëren. Volgens Boessenkool (2011) is het primaire doel van verenigingen nog steeds sportbeoefening voor en door leden is, maar dit lijkt niet meer het enige doel. Wanneer de logica's naast elkaar bestaan, betekent dit dat er zich binnen het theater twee theaterstukken afspelen. Dit betekent ook dat de toeschouwers worden verdeeld over de theaterstukken wat inhoudt dat in ieder theater verschillende eisen worden gesteld aan het theaterstuk en de rollen die worden opgevoerd. Het bestuur zal hier moeten inspelen op het publiek dat het theaterstuk gaat bezoeken.

Opvallend is dat alle respondenten de ontwikkeling van consumentisme binnen de verenigingen herkennen en waarbij een groot deel van de respondenten zelf een passieve rol in het theaterstuk vervult. Toch geven de respondenten aan dat ze het 'jammer' zouden vinden als de charme van het verenigingsleven zou verdwijnen. De kracht van de vereniging wordt juist omschreven als het 'samen dingen bouwen'. Dit staat haaks op de ontwikkeling van consumentisme en sluit juist weer aan bij het verwaterde verenigingsprincipe dat 'van, voor en door' leden wordt georganiseerd. Kijkend naar de vereniging als theaterstuk, sluit de huidige inhoud niet aan bij de wensen en behoeften van de leden. Respondenten geven aan dat ze terug willen naar het oude toneelstuk, maar dan gemoderniseerd in een nieuw jasje.

### **6.3 Rol bestuur**

Het bestuur heeft een belangrijke rol binnen de verenigingen, waarbij het in de basis volgens de respondenten verantwoordelijk is voor een goede organisatie met een lange termijnvisie. Wanneer we het hebben over de rol van het bestuur komt het begrip 'goed sportbestuur' al snel ter sprake. Een goed bestuur voor leden is een bestuur dat een duidelijke visie heeft, goed georganiseerd is, transparant en open is in de besluiten en in de keuzes die ze maken. Hierbij zou het bestuur open moeten staan voor discussie en input vanuit de leden. Deze definitie van goed sportbestuur sluit echter niet aan bij de rol die de besturen van beide verenigingen momenteel innemen. De besturen van beide verenigingen zijn autonoom ingesteld en worden door respondenten als niet transparant omschreven. Door de autonome rol van het bestuur hebben leden niet de mogelijkheid deel te nemen aan het theaterstuk, met als gevolg dat de onvrede over het functioneren en de openheid van het bestuur zich beperkt tot de kleedkamers. Hierdoor wordt een cultuur gecreëerd waarin leden dit soort onderwerpen alleen nog maar in de kleedkamers bespreken. De afstand tussen het bestuur en haar leden wordt hierdoor vergroot. Kritisch kijkend naar de verenigingen, nemen beide besturen een rol in die niet aansluit bij de rol die de leden voor ogen hebben.

De rol die het bestuur inneemt strookt niet met de voorgeschreven rollen die behoren tot de verenigingsdemocratie. In dit geval kan men spreken van een verstoring van de machtsbalans, waarin het bestuur de sterke partij is en dit gaat ten koste van de rol van de leden. Hierop aansluitend blijkt uit de data dat leden niet het gevoel hebben dat er invloed kan worden uitgeoefend binnen de vereniging, dit sluit aan bij de rol van het autonome bestuur. Leden herkennen zich niet in het theaterstuk wat tot gevolg kan hebben dat leden zich terugtrekken uit het publiek en het theaterstuk wegens onvrede niet meer willen aanschouwen. Hier is het voor de hand liggend dat leden hun onvrede vooral zullen uiten op de onzichtbare plekken, zoals in de kleedkamer. Dit stelt de verenigingsdemocratie ter discussie. In hoeverre is er nog sprake van een democratie binnen de verenigingen?

Tevens kan dit worden gekoppeld aan het concept van betekenisgeving van Weick (1995), namelijk enactment. Bij betekenisgeving gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar het gaat ook om het creëren van een zinvolle omgeving. Wat inhoudt dat de omgeving en het individu elkaar beïnvloeden. Dit betekent dat een autonoom bestuur als omgeving van invloed kan zijn op de betekenisgeving en het handelen van een verenigingslid. Wanneer een bestuur autonoom handelt, is het voor de hand liggend dat leden minder invloed kunnen uitoefenen en zich meer terugtrekken. In de interviews geven respondenten aan dat veel leden het gevoel hebben dat er geen invloed kan worden uitgeoefend. Hierbij wordt

terecht de vraag gesteld waarom leden dan naar een ALV zouden gaan? Als het eenrichtingsverkeer is, hoeven leden niet te horen wat het bestuur gaat doen, wat ze hebben gedaan of wat ze van plan zijn om te doen. Andersom kunnen de leden die zich opstellen als consument er natuurlijk voor zorgen dat het bestuur hierop anticipeert door een dominantere rol in te nemen. Kijkend vanuit de wensen en behoeften van respondenten is dit laatste niet het geval en wil de meerderheid van de leden graag meer invloed en een transparanter bestuur.

Een bestuurslid onderkent de ontwikkeling en rol van het autonome bestuur. In tegenstelling tot de literatuur geeft het bestuurslid aan dat de vereniging door de manier van autonoom besturen het consumentisme ook deels heeft gestimuleerd. Met andere woorden heeft het bestuur de houding van leden getriggerd en gestuurd in de richting van een meer teruggetrokken houding. Wanneer leden het gevoel hebben dat ze niet worden betrokken, geen invloed kunnen uitoefenen en dat er niet naar ze geluisterd wordt, creëer je vanzelfsprekend een cultuur waarin leden komen sporten en vervolgens weer naar huis gaan. Deze ontwikkeling duidt een verandering in het toneelstuk aan, waarin de rollen van het bestuur en de leden een andere vorm hebben aangenomen die niet aansluiten bij het democratische karakter van verenigingen.

## **6.4 Rol ALV**

Uit de data komt naar voren dat respondenten behoefte hebben en ideeën uiten over de rol van de ALV. Formeel gezien is de ALV, als hoogste orgaan, het podium voor leden om inspraak te hebben. Volgens de verenigingsdemocratie is de ALV een belangrijk moment, waarin het bestuur verantwoording aflegt aan leden. In principe zouden leden tijdens de ALV moeten bepalen in hoeverre het beleid wordt goedgekeurd. Dit betekent dat de leden formeel gezien een belangrijke rol hebben tijdens deze avond. Kritisch kijkend naar de landelijke opkomst tijdens deze vergaderingen, sluit deze voorgeschreven rol niet aan bij de rol die respondenten innemen.

In de praktijk komt er een kleine groep van sleutelfiguren en trainer-coaches naar de ALV en hierdoor krijgt deze groep steeds meer invloed. Het bestuur bepaalt als het ware samen met de kleine groep aanwezigen 'voor' de rest van de leden. Hierin staat het bestuur op het podium om verantwoording af te leggen aan een kleine groep toeschouwers, die doormiddel van aanwezigheid inspraak kunnen hebben. De leden die niet aanwezig zijn bij de ALV komen niet in het theaterstuk voor en worden geacht de gemaakte besluiten op te volgen. Daarnaast is er een groep leden die niet afweet van het bestaan van de ALV. Deze leden worden in principe uitgesloten van deelname aan het toneelstuk. Samenvattend vervult de ALV niet de rol die het behoort te vervullen volgens de heersende verenigingsdemocratie. Leden zijn dan ook niet betrokken bij het theaterstuk van de ALV, maar worden wel beïnvloed door de gemaakte keuzes. Wat vinden leden hier eigenlijk van?

In termen van Goffman wordt de ALV niet langer gezien als het podium voor inspraak van leden. De ALV is niet meer 'het' moment, maar wordt gezien als 'een' moment dat breder binnen de vereniging moet worden uitgezet. Respondenten herkennen zich niet in de verouderde vorm van de ALV en zien meer in nieuwe overlegstructuren en interactie. Respondenten zien meer in kleine overlegstructuren, waar leden gericht op specifieke onderwerpen inspraak hebben. De respondenten zien hun rol dan ook graag veranderen en willen graag actief betrokken worden in kleinere toneelstukken. De rol van het bestuur wordt in deze structuur meer gezien als het ophalen van input en het betrekken van leden bij beleidsvorming. Het bestuur voert in dit geval niet meer zelf het toneelstuk op, maar hebben leden nodig om het toneelstuk compleet te maken.

## **6.5 Rol leden**

De rol en invloed die respondenten kunnen en willen uitoefenen hangt samen met de individuele motivaties. Binnen de verenigingen zijn verschillende motivaties van leden te onderscheiden. Het ene lid is betrokken bij de vereniging en bereidt om vrijwilligerswerk uit te oefenen. Daarentegen gedraagt een ander lid zich meer als consument en komt in de basis alleen maar om te sporten. De rol die een lid aanneemt in een situatie is dan ook afhankelijk van de motivatie van een bepaald lid. De vereniging nemend als theater, zijn alle leden vanuit hun eigen motivatie betrokken bij hetzelfde theaterstuk van de vereniging, daarbij moet in acht worden genomen dat ieder lid zijn eigen betekenis toekent aan de rollen van actoren binnen dit theaterstuk. Vanuit het theaterperspectief wordt de complexiteit van het verenigen aangeduid. De verschillende motivaties

vragen om een diverse benaderingen vanuit de rol als bestuur.

Afhankelijk van de motivatie is een lid bereid om een vrijwillige rol binnen de vereniging te vervullen. In de interviews kwam naar voren dat de respondenten eerder bereid zijn om een uitvoerende rol dan een bestuurlijke rol op te pakken. Respondenten zijn dan ook meer gericht op het spelletje en minder gericht op hoe de vereniging er over tien jaar uit moet komen te zien. Respondenten zien dit als de rol van het bestuur. Wanneer er wordt gekeken naar de bereidheid tot vrijwilligerswerk komt uit de interviews naar voren dat leden eerder bereid zijn om incidentele taken op te pakken en in mindere mate de structurele vrijwilligerstaken. Structurele taken kunnen worden vergeleken met een lang theaterstuk, waarbij het gehele seizoen de rol van het lid vaststaat. In het theaterstuk is een verandering te zien in behoeften. Leden willen liever participeren in korte theaterstukken, wat inhoudt dat het theaterstuk verandert en in stukken moet worden geknipt. Respondenten geven aan dat structurele taken om een bepaalde verplichting en verantwoordelijkheid vragen, dit sluit niet aan bij de rol die respondenten graag willen vervullen.

Tevens geven de respondenten aan dat een vereniging valt of staat met de sleutelfiguren die bepalende rollen vervullen binnen de vereniging. De sleutelfiguren wordt gezien als de schakels om het theater, of terwijl de vereniging, te vullen met voldoende toeschouwers, dan wel vrijwilligers. De sleutelfiguren hebben daarin in alle lagen van het theater een bepalende rol, van het podium tot de kleedkamers. In alle lagen van het theater, zowel op formele en informele wijze, is het de kunst om leden te betrekken in dit proces. Wanneer er wordt gekeken naar de bereidheid van leden om een vrijwillige taak uit te oefenen, wordt door de respondenten aangegeven dat deze vrijwilligheid afneemt. Betekent dit dat de sleutelfiguren niet goed hun werk doen? Of is dit te wijten aan ontwikkelingen als consumentisme?

Ondanks dat respondenten minder betrokken zijn en aangeven dat sporten het belangrijkste is, is er toch een soort van bereidheid vanuit leden om een bijdrage te leveren aan de vereniging. Alle respondenten geven aan dat als ze persoonlijk benaderd zouden worden, ze open staan voor een eventuele vrijwilligerstaak binnen de vereniging. Anders gezegd, leden willen graag persoonlijk gevraagd worden om deel te nemen aan het theaterstuk. Daarbij wordt waarde gehecht aan de kennis om een passende taak binnen het theater toegewezen te krijgen. Dit duidt aan dat er kansen liggen en sleutelfiguren hun plek in het theater moeten gaan vervullen. Hierbij wordt de persoonlijke benadering nadrukkelijk genoemd. Leden voelen zich niet geroepen om 'te solliciteren' vanuit een oproep op internet. Ze willen graag belangrijk worden gevonden en gevraagd worden voor een functie die bij hen past. Anders gezegd het theaterstuk en de acteurs moeten flexibel zijn en openstaan voor het betrekken van de toeschouwers in het theaterstuk. Dit vraagt om een actief bestuur, dan wel een actieve vrijwilligerscoördinator die leden gaat benaderen en enthousiasmeren.

## **6.6 Invloed leden**

Respondenten hebben het gevoel dat ze vanuit de rol als lid weinig tot geen invloed hebben. In de rol van trainer-coach en als vertegenwoordiging van de teams is de mogelijkheid voor inspraak en invloed wel aanwezig. Dit betekent dat het podium om invloed uit te oefenen niet toegankelijk is voor leden, maar wel voor de trainer-coach. Respondenten erkennen de rol en invloed die is toegekend aan de trainer-coach. Daarentegen zijn respondenten ontevreden over hun eigen rol met betrekking tot het uitoefenen van invloed. De respondenten hebben vooral het gevoel dat het autonome bestuur bepaalt wat er binnen de vereniging gebeurt. Doordat dit gevoel heerst, hebben leden ook niet de behoefte om actief betrokken te blijven. Door de beperking in het uitoefenen van invloed en de rol van het bestuur, besluiten leden zich terug te trekken uit het theaterstuk en niet meer terug te keren als toeschouwer. Het gevolg hiervan is dat de afstand tussen bestuurders, commissieleden en andere vrijwilligers ten opzichte van de overige, niet of weinig actieve leden toeneemt (Van Bottenburg, 2013).

## **6.7 Relatie bestuur en leden**

De meningen over de onderlinge relatie tussen de leden en het bestuur verschillen. Het verschil in antwoorden hangt samen met de persoonlijke motivaties en verwachtingen die leden hebben bij de rol die het bestuur behoort te spelen. Vaak beperkt de relatie tussen het bestuur en haar leden zich

tot een algemeen gesprek over de gespeelde wedstrijd. Het ene lid vindt dit voldoende en bestempeld hiermee de relatie met het bestuur als goed. Vanuit Goffman (1959) kan er worden gesteld, dat elk lid tot hetzelfde theater behoort, maar dat ieder lid vanuit zijn eigen motivatie bepaalde betekenissen aan het theaterstuk en de rollen van actoren toekent.

Ondanks het verschil in de waarde die wordt gehecht aan de relatie tussen het bestuur en haar leden, wordt het bestuur als verantwoordelijke gezien voor het creëren van betrokkenheid onder de leden. De betrokkenheid wordt volgens Elling (2011) gebaseerd op de houding, dan wel attitude. Het individu (leden) koppelt zijn identiteit aan de organisatie (sportvereniging) en vergelijkt in hoeverre het individu zichzelf herkent in de doelen en cultuur van de organisatie (Bovelander & Timmer, 2007). Afhankelijk van of het lid zich herkent in het theaterstuk en in de rollen die daar toebehoren, zal het lid zich in meerdere of mindere mate betrokken voelen. De mate van herkenning heeft invloed op de rol die het lid toekent aan zichzelf, het bestuur en de rest van de leden. Herkent het lid zich niet in het theaterstuk en de voorgeschreven rollen, zal dit invloed hebben op de betrokkenheid. Voor de hand liggend is dat het lid zich meer gaat opstellen als consument en in mindere mate bereid is om vrijwilligerswerk te doen. Wanneer we kijken naar de huidige situatie zal een lid zich in mindere mate betrokken voelen doordat het bestuur autonoom functioneert, leden weinig tot geen invloed hebben en het moment waarop leden inspraak hebben niet aansluit bij de behoeften van leden.

## **6.8 Rol team**

Uit de data komt naar voren dat het gezichtsveld van leden teamgericht is. Het team wordt gezien als het podium, waar de vereniging bij veel leden niet in het theaterstuk voor komt. Bestuursleden geven aan dat leden het gezichtsveld breder moeten trekken dan het eigen team. Het onderwerp van het theaterstuk van leden is momenteel gericht op het team. Dit sluit aan bij één van de zeven kenmerken van Weick (1995), namelijk 'Sensemaking is grounded in identity construction'. Hierin vormt volgens Weick (1995) betekenisgeving de grondslag voor identiteitsconstructie, waarbij zelfinterpretatie voortkomt uit het antwoord op de vraag 'wie ben ik?'. In dit geval ziet het verenigingslid zich vooral als voetballer binnen het team. De identiteit die door het lid wordt toegekend aan het team kan invloed hebben op hoe het verenigingslid tegen de participatie binnen de vereniging aankijkt. Wat kan inhouden dat een verenigingslid alleen activiteiten wil ondernemen die bijdragen aan het team. Anders gezegd, binnen het team speelt zich een eigen theaterstuk af.

De trainer-coach vervult hierin een belangrijke rol. De trainer-coach wordt gezien als de persoon met de voelsprietten binnen de vereniging en de vertegenwoordiger op beleidsniveau. De trainer vervult dan ook een belangrijke rol in het theaterstuk en wordt gezien als verantwoordelijke om in het theater de verbinding te leggen tussen het bestuur en de leden. Met als doel dat toeschouwers daadwerkelijk aanwezig zijn en participeren in het schouwspel. Dit koppelend aan de realiteit, zijn er weinig leden die aanwezig zijn tijdens de ALV en participeren in het schouwspel van de vereniging. Vervult de trainer zijn taak niet goed of kan er geconcludeerd worden dat we de verenigingsdemocratie zijn ontgroeid?

## **Resume**

Het analysehoofdstuk is geframed in termen van het theaterconcept van Goffman (1959) en het betekenisgevingsconcept van Weick (1995). Aan de hand van het theater en rollen binnen het theater, is inzicht gegeven in wat er zich in het theaterstuk afspeelt. De rollen en de inhoud van het theaterstuk sluiten niet aan bij de democratische verenigingsstructuur. Het theaterstuk is veranderd en fungeert anders dan hoe er vroeger verenigd werd. De verenigingsdemocratie staat onder druk doordat het bestuur autonoom handelt, leden minder betrokken en bereid zijn om vrijwilligerswerk uit te voeren, leden weinig tot geen invloed hebben en tot slot sluit de huidige vorm van de ALV niet aan bij de behoeften van respondenten. Kortom, een complexe situatie waarin de conclusie van het onderzoek meer duidelijkheid gaat geven over de rol en invloed die leden willen en kunnen uitoefenen binnen sportverenigingen en in hoeverre dit aansluit of nog meer afstand doet van de ter discussie gestelde verenigingsdemocratie.

## 7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand de deelvragen antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag is als volgt: *“Welke betekenissen geven leden aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen?”*

### **Deelvraag 1: Wat zijn relevante maatschappelijke ontwikkelingen en welke invloed hebben deze ontwikkelingen op sportverenigingen en haar leden?**

Het consumentisme als maatschappelijke ontwikkeling, heeft de meeste invloed op de onderzochte verenigingen. Respondenten omschrijven op basis van deze ontwikkelingen een bepaalde groep leden. Consumenten worden omschreven als leden die geen sociale betrokkenheid hebben binnen de vereniging. Deze leden worden gezien als klanten die alleen komen om te voetballen, zonder zelf een extra bijdrage aan de vereniging te willen leveren. Deze ontwikkeling in het gedrag van leden wordt herkend door alle respondenten en staan haaks op de ledendemocratie. De mindere mate van betrokkenheid heeft invloed op de bereidheid om vrijwilligerswerk uit te oefenen. Op dit moment is het een groep leden die zich als consument gedraagt en dit is voor de verenigingen met betrekking tot de invulling van vrijwilligerswerk nog te overzien. Wanneer steeds meer leden zich gaan gedragen als consument, zal het vrijwillige karakter van de verenigingen in gevaar komen.

Geconcludeerd kan worden dat de opkomst van consumentisme invloed heeft op de samenstelling van leden. Binnen verenigingen zijn verschillende soorten leden actief met ieder een eigen motivatie. Deze fragmentatie heeft zijn doorwerking op diverse onderdelen van de vereniging. Op basis van de motivaties hebben leden een bepaald denkbeeld en een bepaalde bereidheid naar de vereniging en het bestuur. Dit heeft tot gevolg dat het bestuur de ingewikkelde taak heeft om in te spelen op deze diversiteit aan behoeftes en motivaties. Tevens kan er geconcludeerd worden dat de rol en invloed die een lid wil uitoefenen afhangt van de motivatie om lid te zijn van de vereniging. Het gaat hier over de mate van betrokkenheid bij de vereniging, het bestuur, de aanwezigheid bij de ALV en de bereidheid om vrijwilligerswerk te willen uitoefenen.

### **Deelvraag 2: Wat is de definitie die leden toekennen aan het begrip ‘goed sportbestuur’ binnen verenigingen?**

Het bestuur heeft een belangrijke rol binnen de verenigingen, waarbij het volgens de respondenten in de basis verantwoordelijk is voor een goede organisatie met een lange termijnvisie. Een goed bestuur is voor leden een bestuur dat een duidelijke visie heeft, goed georganiseerd en transparant en open is in de besluiten en in de keuzes die ze maken. Hierbij staat het bestuur open voor discussie en input vanuit leden. Geconcludeerd kan worden dat deze definitie van goed sportbestuur niet aansluit bij de rol die de besturen van beide verenigingen momenteel innemen. De besturen van beide verenigingen zijn autonoom ingesteld en worden door de respondenten omschreven als niet transparant. Respondenten geven aan dat de invloed die kan worden uitgeoefend beperkt is en de besturen niet openstaan voor discussie en input vanuit leden.

### **Deelvraag 3: Welke rol en invloed *kunnen* leden uitoefenen binnen de vereniging en hoe is dit terug te zien in het bestuurlijk handelen?**

Leden kunnen binnen de verenigingen verschillende rollen uitoefenen, waarbij het lid vrij is in zijn of haar handelen. Wanneer we kijken naar de rol en invloed die leden momenteel kunnen uitoefenen, is het van belang om onderscheid te maken tussen het team, de club en het bestuur. Respondenten voelen zich allemaal betrokken bij de club en het team, maar in mindere mate bij het bestuur. De respondenten geven aan momenteel weinig invloed te hebben op het gebied van beleids- en besluitvorming binnen de verenigingen. Dit ligt volgens de respondenten bij het autonome bestuur van beide verenigingen.

De meerderheid van de respondenten geeft dan ook aan niet te weten hoe het beleid binnen de vereniging tot stand komt. Het beleidsplan wordt volgens de respondenten gecommuniceerd en ingebracht tijdens de ALV. De ALV wordt volgens de democratische verenigingsstructuur gezien als het moment waarop leden inspraak kunnen hebben. In de praktijk bezoekt een beperkte groep de ALV, waarbij de respondenten die wel gaan aangeven het gevoel te hebben alsnog geen invloed te kunnen uitoefenen. De vergadering wordt gezien als eenrichtingsverkeer vanuit het bestuur, waar aan het eind van de vergadering tijdens de rondvraag ruimte is voor inspraak. De ALV wordt gezien als verouderde vorm van vergaderen en dit spreekt de respondenten niet meer aan.

Wanneer we het hebben over de betrokkenheid bij de club, is het van belang om rekening te houden met de verschillende motivaties binnen de verenigingen. Bij verschillende motivaties komen vaak verschillende rollen kijken. Een lid dat graag vrijwilligerswerk wil uitoefenen, heeft binnen beide verenigingen tal van mogelijkheden om taken op de pakken. Een lid dat graag bestuurlijk actief wil zijn, heeft momenteel weinig mogelijkheden om hierin te participeren. Dit zou belemmerend kunnen zijn in de rol die dit lid zou willen uitoefenen. Daarnaast heeft een lid dat zich puur richt op de sport geen extra behoeften. Dit lid zal vooral waarde hechten aan een goed bestuur, dat op het gebied van sportuitoefening alles op orde heeft. Afhankelijk van de motivatie van een lid, zijn leden wel of niet tevreden over de rol en invloed die momenteel uitgeoefend kan worden.

Geconcludeerd kan worden dat de democratische verenigingsstructuur niet aansluit bij de rol die respondenten op dit moment binnen de verenigingen kunnen uitoefenen. Het woord democratie kan dan ook binnen de verenigingen ter discussie worden gesteld. Respondenten hebben geen tot weinig inspraak of invloed en herkennen geen democratie binnen de vereniging. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat de respondenten ontevreden zijn over de rol die het autonome bestuur inneemt binnen de organisatie en de rol die door de leden zelf kan worden gespeeld. Hoe respondenten het dan wel zouden willen zien, wordt bij deelvraag 4 besproken.

#### **Deelvraag 4: Welke rol en invloed *willen* leden uitoefenen binnen de vereniging en wat betekent dit voor de democratische verenigingsstructuur?**

Vanuit de verschillende motivaties willen respondenten verschillende rollen uitoefenen en invloed hebben. De ene respondent wil op bestuurlijk niveau meer betrokken worden, terwijl het andere lid tevreden is met hoe de situatie momenteel is vormgegeven. Over het algemeen willen leden een goed georganiseerde organisatie, waarbij het bestuur luistert en verantwoordelijk is voor het betrekken van haar leden. Daarnaast hechten de respondenten nog steeds waarde aan de charme van de vereniging, maar dit betekent niet dat de verenigingsstructuur en het verenigingsmodel niet aan verandering onderhevig zijn. Wanneer we het hebben over de ALV, zien de respondenten deze vergadering graag in een andere vorm. Waarbij specifiek waarde wordt gehecht aan kleinere overlegmomenten op teamniveau, zodat leden betrokken worden en invloed kunnen uitoefenen. In het eigen belang en teambelang zijn de respondenten ervan overtuigd dat leden bereid zijn om te participeren. Samenvattend moet het programma aantrekkelijk zijn voor leden. Daarnaast is het van belang dat leden actief worden uitgenodigd, anders wordt de groep die niet van het bestaan van de ALV afweet behouden. Tevens geven leden aan dat ze voor het uitoefenen van vrijwilligerswerk of een dergelijke taak, graag persoonlijk benaderd willen worden. Hierin geven leden aan dat de rol van de sleutelfiguur hierin cruciaal is. Dit zijn de mensen die de leden moeten enthousiasmeren om meer te doen voor de vereniging. Tot slot kan er worden geconcludeerd dat respondenten de democratische verenigingsstructuur willen behouden, waarbij respondenten toekomst zien in het moderniseren van deze verenigingsstructuur.

### **Hoofdvraag: Welke betekenissen geven leden aan hun rol en invloed binnen sportverenigingen?**

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen, kan geconcludeerd worden dat respondenten verschillende betekenissen toekennen aan hun rol en invloed binnen de sportverenigingen. Hierbij kan geconcludeerd worden dat de huidige situatie, de rol en invloed die respondenten 'kunnen' uitoefenen binnen sportverenigingen, niet aansluit bij de rol en invloed die respondenten graag 'willen' uitoefenen. Vanuit verschillende motivaties hebben de respondenten verschillende behoeften en verwachtingen. De motivaties van leden zijn te onderscheiden in leden die zich gedragen als consumenten, leden die bereid zijn om in de toekomst een bijdrage te leveren en leden die reeds een vrijwilligerstaak uitoefenen op bestuurlijk dan wel uitvoerend niveau. In de basis is het belangrijk dat het bestuur vanuit een goed georganiseerde organisatie deze motivaties gaat managen. Hiermee valt of staat het met de sleutelfiguren die de leden persoonlijk benaderen en werven. Wat willen de leden eigenlijk en hoe kunnen wij hier als bestuur aan bijdragen?

Respondenten geven aan dat het bestuur momenteel relatief autonoom functioneert. Uit de interviews met de respondenten komt naar voren dat zij weinig tot geen invloed en inspraak hebben binnen de verenigingen. Dit zien de respondenten graag veranderen, vooral als het gaat over onderwerpen die in teambelang of persoonlijk belang spelen. Door invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals consumentisme en interne ontwikkelingen, zoals het autonome bestuur, kan de vraag worden gesteld in hoeverre de huidige verenigingsdemocratie nog passend is binnen de verenigingen. Het huidige functioneren van de verenigingen kan niet worden gezien als een democratie. Hierbij kan de vraag worden gesteld in hoeverre de democratie nog passend is binnen beide verenigingen? De respondenten geven nadrukkelijk aan dat de verenigingsdemocratie in stand moet worden gehouden, want dit wordt gezien als de charme van het Nederlandse verenigingsleven. Overigens betekent dit niet dat de verenigingsstructuur en het verenigingsmodel niet aan verandering onderhevig zijn. De respondenten geven aan graag verandering te willen zien in de huidige vorm van de ALV als hoogste orgaan van de vereniging. Respondenten hebben meer behoefte aan nieuwe overlegstructuren met meer interactie en betrokkenheid. Belangrijk in dit proces is dat het bestuur in gesprek blijft met de verenigingsleden om in de toekomst beter en blijvend in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van leden.



## 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden een aantal algemene aanbevelingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

### 8.1 Algemeen

Op basis van de resultaten wil de onderzoeker graag een aantal aanbevelingen doen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op onderwerpen die tijdens de interviews ter sprake zijn gekomen.

- Uit de interviews komt naar voren dat leden weinig waarde en belang hechten aan de huidige vorm van de ALV. Hierbij wordt nadrukkelijk aangegeven dat het niet de bedoeling is dat deze vergadering wordt afgeschaft, maar dat er behoefte is aan innovatie. Bij innovatie kan worden gedacht aan nieuwe overlegstructuren waar leden worden betrokken vanuit hun eigen belang en interesse. Verenigingen zouden kunnen overwegen om hierover in gesprek te gaan met hun leden.
- Tevens geven respondenten aan niet op de hoogte te zijn van bestuurlijke ontwikkelingen en weinig te weten van de werkzaamheden die door het bestuur worden uitgevoerd. Ondanks dat niet alle leden geïnteresseerd zijn om een bestuurlijke bijdrage te leveren, geven alle respondenten aan graag meer transparantie vanuit het bestuur te willen ervaren. Op basis van deze uitkomsten, zouden verenigingen kunnen overwegen om deze behoefte met leden te bespreken. Wat verstaan respondenten onder transparantie en hoe zouden ze dit graag vormgegeven willen zien?
- Veel verenigingen ervaren problemen met het activeren van vrijwilligers. Wat opviel tijdens de interviews is dat alle respondenten aangeven bereid te zijn om iets voor de vereniging te doen. Dit geldt ook voor de respondenten die eigenlijk alleen maar komen om te sporten bij de verenigingen. Hierbij wordt door de respondenten aangegeven dat niet iedereen bereid is om structurele taken op te pakken, maar wanneer bepaalde taken worden opgeknipt, er bereidheid is om een onderdeel op te pakken. De persoonlijke benadering wordt gezien als de sleutel tot succes. Belangrijk in de persoonlijke benadering is de rol van de sleutelfiguur in dit wervingsproces. Wat deze persoonlijke benadering precies inhoudt en hoe deze vormgegeven moet worden, is aan te bevelen om in een vervolgonderzoek te onderzoeken.

### 8.2 Vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal vervolgonderzoeken aan te bevelen.

- Zoals beschreven in de voorgaande paragraaf blijkt uit de interviews dat de respondenten behoefte hebben aan nieuwe overlegstructuren. De ALV in zijn huidige vorm voldoet volgens de respondenten niet aan de wensen en behoeften van leden. Het is dan ook relevant om nader onderzoek te doen naar nieuwe overlegstructuren en wat dit doet met de tevredenheid en participatie van leden.
- Tevens kwam tijdens de interviews de rol en het teambelang sterk naar voren. Voor een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om een onderzoek te doen naar het functioneren van teams en spelers binnen een vereniging. Wat voor soorten teams zijn er en wat voor rol nemen spelers in binnen een team.
- Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij twee grote voetbalvereniging met meer dan 1000 leden. Deze verenigingen kunnen bestempeld worden als grote verenigingen. In een eventueel vervolgonderzoek is het interessant om kleinere voetbalverenigingen van rond de 300 leden te onderzoeken en te kijken of er verschillen zijn in de betrokkenheid en binding met de club. Daarnaast heeft dit onderzoek plaatsgevonden binnen voetbalverenigingen, waarbij het interessant kan zijn om hetzelfde onderzoek uit te voeren binnen verenigingen die andere sporten beoefenen.

## 9 Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ter discussie gesteld. Tijdens de onderzoeksperiode zijn verschillende keuzes gemaakt om bepaalde dingen wel of niet te doen. In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de onderzoeksperiode en worden tekortkomingen en verbeterpunten aangestipt.

### 9.1 Verloop onderzoeksperiode

In december 2016 is het onderzoek van start gegaan door in eerste instantie het onderwerp van het onderzoek te bepalen. Het kiezen van een onderwerp en het komen tot een goede onderzoeksvraag, heeft tijd gekost. Hierin hebben collega's en medestudenten mij de juiste vragen kunnen stellen, die mij hebben geholpen bij het maken van de keuze.

Naar aanleiding van het onderzoeksplan ben ik begonnen met de literatuurstudie en het theoretisch kader. Op basis van deze hoofdstukken ben ik gestart met het verzamelen van data. Het benaderen van verenigingen en respondenten vergt tijd, waardoor het traject enige vertraging opleef. De bereidheid vanuit de betrokken verenigingen was groot, hierdoor waren er voldoende mogelijkheden voor het benaderen van respondenten. Na het transcriberen van alle data kwam het hoofdstuk resultaten aan bod. De resultaten zijn opgesteld op basis van het theoretische kader, namelijk naar de rollen die bepaalde groepen binnen verenigingen innemen (Goffman, 1959). Door een strakke planning in de laatste weken van de onderzoeksperiode, is het al met al goed gekomen en zijn lastige hobbels en obstakels overwonnen.

### 9.2 Tekortkomingen en verbeterpunten

Een tekortkoming in dit onderzoek is de selectie van de respondenten. Bij het selecteren van de respondenten was de onderzoeker bij beide verenigingen afhankelijk van de leden die werden uitgekozen. Ik had natuurlijk wel enigszins invloed door aan te geven uit welke teams en leeftijden ik graag personen wilde interviewen. Toch blijf je hierdoor afhankelijk van welke personen door de vereniging worden aangedragen. In een vervolgonderzoek zou ik wat meer tijd willen gebruiken om deze respondenten te selecteren, door bijvoorbeeld zelf naar de vereniging te gaan en op een trainingsavond een aantal leden persoonlijk benaderen. Op het veld of in de kantine heb je op dat moment een oriënterend gesprek, op die manier is direct helder wat voor persoon er is geselecteerd en of die kan bijdragen aan het onderzoek.

Daarnaast zou het interessant zijn om dit onderzoek breder te trekken. Dit onderzoek is gericht op twee voetbalverenigingen met een leden aantal van boven de 1000, wat inhoudt dat het grote verenigingen zijn. Wanneer er meer tijd zou zijn, is het interessant om leden van verenigingen met een kleinere omvang te spreken. Ook vind ik het interessant om te kijken in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek verschillen met andere sporten.

Tot slot wordt in dit onderzoek de context van de verenigingen in beperkte mate omschreven, omdat er in dit onderzoek voor is gekozen om de verenigingen en respondenten vrijwel geheel anoniem te laten. Dit zorgt voor een beperkt beeld van de verenigingen en maakt het lastig om dit onderzoek met andere onderzoeken te vergelijken.

## Bronvermelding

- Anthonissen, A. & Boessenkool, K. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. Arnhem: NOC\*NSF
- Bakermans, S. (2012). *Making sense of the Klebsiella Crisis*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Beer, P. De (2004). Individualisering zit tussen de oren. In: J. W. Duyvendak & M. Hurenkamp (2004). *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid* (pp.18-36). Amsterdam: Uitgeverij Van Genneep.
- Bisschop, R. (2006). *Van betrokkenheid naar enthousiasme. Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die vrijwilligers van voetbalvereniging ONA geven aan hun vrijwilligerswerk* (Masterthesis). Sportbeleid en sportmanagement, Faculteit USBO. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boerdam, J., Oosterbaan-Martinius, C. (1978). *Het fotogenieke van het samenleven Deel 2*. Rijks Universiteit Groningen, Groningen.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, M. van. (2007). Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, & M. Otto, Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties. (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.
- Bottenburg, M. van, (2013). Om de sport verenigd. *Instituties en organisaties in de sportwereld*. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Bovenlander, A., Timmer, J. (2007). Betrokkenheid en prestatie. *Een onderzoek naar de relatie tussen betrokkenheid en prestatie onder amateur-voetballers*. Universiteit Twente.
- Bruin, E. de (in: Hofmijster, M, (2006)). *Wat wil de mens*. Rotterdam: NRC Handelsblad Onderwijs en Wetenschap.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bueren, E., van, Jansen, L., Verbart, J. (1999). *Over de waarde van casestudieonderzoek*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Calhoun, C., J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (eds) (2012). *Contemporary Sociological Theory* (3rd edition). Wiley-Blackwell.
- Czarniawska, B. (2009). 'Emerging Institutions: Pyramids or Anthills?'. *Organization Studies* (2009). 30 (4), blz. 423-441.
- Commissie Goed Sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC\*NSF

- Deci, E. L., Betley, G., Kahle, J., Abrams, L., & Porac, J. (1981). When trying to win: competition and intrinsic motivation, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, pp. 79–83.
- Deci, E.L., Ryan R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press. New York and London.
- Deenen, I. van, (2016). 'Verenigingen en leden' of 'sportbedrijven en consumenten'. *Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van sportparticipatie bij leden van Nederlandse wintersportverenigingen*. Universiteit Utrecht.
- Dom, L. (2005). Het Nut van Giddens' Structuratietheorie voor Empirisch Onderzoek in de Sociale Wetenschappen. *Mens & Maatschappij*, 80 (1), 69-91.
- Elias, N. (1971). *Wat is sociologie?* Utrecht: Het Spectrum.
- Elling, A. (2011). *Waarom hebben mensen 'geen zin'? Over verschillen in attitudes en motieven*. In A. Elling, & F. Kemper, 'Het kost veel tijd en je wordt er moe van'. Verklaringen voor sportdeelname en inzichten in de leefwereld van niet-sporters (pp. 115 - 120). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), pp. 352-376.
- Gallagher, M. (2008). Foucault, Power and Participation. *International Journal of Children's Rights* 16, pp. 395-406.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory - Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge: Polity Press.
- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers*. An introduction. Boston: Pearson AB
- Goffman, E. (1959). *De Dramaturgie van het Dagelijks Leven: Schijn en Werkelijkheid in Sociale Interacties*. Vertaald door P. Nijhoff en G.J. Johannes. Utrecht: Bijleveld.
- Goffman, E. (1971). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Graaf, de G., Wal, van der Z., Reynaers, A.M. (2011) Goed bestuur als management van spanning tussen verschillende publieke waarden.
- Henn, M. , Weinstein, M., Foard, N. (2006). *A Short Introduction to Social Research*. London, Sage Publications Ltd.
- Hofmijster, M. (2006). Extra-curriculair, maar niet voor niets. *Een onderzoek naar de vergoeding en motivatie van extra-curriculair actieve studenten waarbij een vergelijking wordt gemaakt met theorieën over vrijwilligerswerk*. Universiteit Twente.
- Houlihan, B., Green, M. (2006), *The changing status of school sport and physical education: explaining policy change*, *Sport, Education and Society*, jg. 11, nr. 1, p. 73-92
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Amsterdam/Boston: Elsevier.
- Jacobs, R. (2011). *Professionalisering: een diffuse trend in het volleybal*. Universiteit Utrecht.

- Kikulis, L.M. (2000). *Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations*. Journal of Sport Management, 14, 293-320.
  - Knoppers, A. en Anthonissen, A. (2006). *Making sense of diversity in organizing sport*. London.
  - Kuypers, G. (1973). *Grondbegrippen van politiek*. Utrecht [etc.]: Het Spectrum.
  - Loorbach, J. (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC\*NSF.
  - Lorentzen, H. & Hustinx, L. (2007). *Civic Involvement and Modernization*. Oslo: University.
  - LTC Naaldwijk. (2012). *Opkomst ALV vereniging onwaardig*. Geraadpleegd op 21 januari 2017, van <http://www.ltcnaaldwijk.nl/530/Opkomst-ALV-vereniging-onwaardig>.
  - Metz, S. (2017). *De netwerkorganisatie 'Kracht van sportevenementen' buitenspel gezet, hoe moet het anders?* Universiteit van Utrecht.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review, 1, 61-98.
- Meyer, J.P. , Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 538- 551.
  - Michels, R. (1959). *Political parties: a social study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Dover.
  - NOC\*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem: NOC\*NSF.
  - Nuijten, N. (2013). *Is de sportvereniging klaar voor haar positie in een veranderende samenleving?* Universiteit Utrecht.
  - Ruijter, A. van, (1998). *Invoegen en uitsluiten; de samenleving als arena*. Utrecht: Lemma.
  - Puyt, E. (2004). *De kracht van sport. Samenwerking in het publieke domein. Een uitwerking van de economische theorie van de vereniging*. Scriptie Masteropleiding Johan Cruyff Sport Management Instituut.
  - Ryan, G. (1999). *Measuring the typicality of text: Using multiple coders for more than just reliability and validity checks*. Human Organization, 58(3), pp. 313-322. Spradley: James.
  - Schnabel, P. (2004). *Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit*. In: SCP, In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
  - Schnabel, P. (2004). *Individualisering en sociale integratie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
  - Skirstad, B., Chelladurai, P. (2011). *For love and money: a sport club's innovative response to multiple logics*. Journal of Sport Management.
  - Sladek, S. (2011) *The End of Membership as We Know It: Building the Fortune-Flipping, Must-Have Association of the Next Century*.
  - Sommeren, D. van, (2013). *Sporten in een veranderende samenleving*. Universiteit Utrecht.

- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81-98.
- Thiel, S. van (2010). Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding, Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van der Roest, J.W. (2011). Hybridisering van sportverenigingen. *Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Van der Roest, J.W. (2015). Een onderzoek naar de consumentisme en de sportvereniging. "De leden in onze vereniging zijn consumenten." Samenvatting proefschrift.
- Ven, J. van de (2003) . *Psychological Sentiments and Economic Behaviour* . Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Verweel, P. (1987). Proefschrift Universiteit: Verandering en Planning. Utrecht.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer.
- Vinke, R.H.W. & Logger, E.A.C. (1994). *Functiewaardering en beloning*. In R.H.W. Vinke, & E. De Boer (red). *Jaarboek Personeelsmanagement 1995*. H5. blz.95 t/m 143. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Vries, J. van, & Nagtegaal, K. (2007). *Besturen als Sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Den Haag: Universiteit Leiden - Campus Den Haag.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. USA, Thousand Oaks Ca.: Sage Publications. Sage Publications, 2003.
- Zimmerman, E. (2009). *An Interdisciplinary Framework for Understanding and Cultivating Law Student Enthusiasm*. *DePaul Law Review*, pp. 851 - 875.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Topiclijst interview - Bestuur

### UITGEBREIDE TOPICLIST - ONDERZOEK ANOUK TER BILLE - BESTUUR

<p><b>Introductie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bedanken voor deelname</li> <li>○ Voorstellen</li> <li>○ Doel onderzoek</li> <li>○ Toelichting geselecteerde verenigingen/ respondent</li> <li>○ Duur onderzoek</li> <li>○ Opname en aantekeningen</li> <li>○ Anonimiteit en data</li> <li>○ Vrijwillige deelname</li> <li>○ Mogelijkheid stellen vragen</li> </ul>	<p>Allereerst nogmaals hartelijk bedankt dat u wilt deelnemen aan het onderzoek. Mijn naam is Anouk en ik doe vanuit NOC*NSF en de Universiteit van Utrecht onderzoek naar de betekenissen die leden geven aan hun rol en invloed binnen de vereniging. En hoe zich dit verhoudt tot het bestuur. Het gaat vooral over welke rol leden kunnen en willen spelen binnen verenigingen.</p> <p>Het interview duurt ongeveer een uur. Met uw toestemming zou ik het interview graag opnemen zodat we bij de analyse niets van uw antwoorden missen. Ik maak ook notities, maar het is simpelweg niet mogelijk om alles zo snel bij te houden.</p> <p>Graag benadruk ik dat uw deelname anoniem is. Ik zal geen namen of andere gegevens vermelden waardoor specifieke resultaten of uitspraken naar u of uw positie in de vereniging kunnen worden herleid.</p> <p>Heeft u wellicht zelf nog vragen voordat we beginnen?</p>
<p><b>Start</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kennismaking</li> <li>○ Algemeen beeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat betekent het lid zijn van &lt;vereniging&gt; voor u?</li> <li>• Wat betekent lidmaatschap in het algemeen voor u?</li> <li>• In hoeverre wordt de 'rol/betrokkenheid van leden' besproken binnen de vereniging? Is het een onderwerp dat speelt?</li> <li>• Waarom (en hoelang) bent u (bestuurs)lid geworden &lt;vereniging&gt;?</li> <li>• Wat is uw huidige positie binnen de vereniging?</li> </ul>
<p><b>Leden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rol en invloed leden</li> <li>○ Hoe invloed kunnen en willen uitoefenen</li> <li>○ Motivatie</li> <li>○ Betrokkenheid: zeggenschap, inspraak en inbreng</li> <li>○ Consumentisme (lid als klant)</li> <li>○ Individualisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de rol van leden binnen de vereniging? (vroeger/nu)</li> <li>• Kunt u daar een voorbeeld van geven? (concrete situaties uitvragen)</li> <li>• Heeft u het gevoel dat leden invloed kunt uitoefenen binnen de vereniging? Willen leden ook invloed uitoefenen?</li> <li>• Op welke manier/hoe kunnen leden invloed uitoefenen binnen de vereniging? Hoe ervaart u dit? (voorbeelden)</li> <li>• Waar hebben leden invloed op? (alert op thema's)</li> <li>• Hoe zou u uw eigen rol als lid omschrijven? (verschil in leden?)</li> <li>• In hoeverre zou u de rol van leden verandert willen zien?</li> <li>• Op welke manier zou u willen dat leden invloed uitoefenen?</li> <li>• Wanneer wilt u dat leden inspraak/invloed uitoefenen? (ALV, etc.)</li> <li>• Vindt u dat leden meer of minder invloed zouden moeten hebben in/op het bestuur? En waarom?</li> <li>• Weet u hoe anderen over de rol van leden in de vereniging denken, en zo ja hoe dan? (voorbeelden)</li> </ul>
<p><b>Bestuur (vs. Leden)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Functioneren bestuur</li> <li>○ Transparantie</li> <li>○ Vertegenwoordiging van ledenbestand</li> <li>○ Reflectie op het functioneren van de organisatie</li> <li>○ Professionalisering</li> <li>○ Formeel/informeel</li> <li>○ Besluitvorming</li> <li>○ Machtsgebruik; structuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe omschrijft u het bestuur van &lt;vereniging&gt;? Hoe functioneert het?</li> <li>• Wat is goed bestuur? (voorbeelden)</li> <li>• Wat kunnen leden verwachten van het bestuur?</li> <li>• Wat is de samenstelling van het bestuur? Hoe vertegenwoordigt het bestuur de leden?</li> <li>• Hoe zou u de relatie tussen het bestuur en haar leden omschrijven?</li> <li>• In hoeverre weten leden waar het bestuur mee bezig is?</li> <li>• Hoe worden leden betrokken bij beleid en besluitvorming? Is hiervoor ruimte?</li> <li>• Wie worden er betrokken bij het formuleren van beleid? En in welke mate bent u en (wilt u) betrokken bij de beleid- besluitvorming?</li> <li>• Hoe moet dit proces naar uw idee verlopen?</li> <li>• Wat zou u hieraan willen veranderen?</li> </ul>
<p><b>Verenigingsdemocratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verenigingsstructuur</li> <li>○ Bestuursmodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat vindt u van de ledendemocratie binnen de vereniging? (passend?)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ALV</li> <li>○ Statuten</li> <li>○ Structuren</li> <li>○ Nieuwe vormen</li> <li>○ Rol van leden passend?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In hoeverre heeft u het gevoel dat de leden binnen de vereniging bepalen wat de vereniging 'doet'?</li> <li>▪ Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben leden?</li> <li>▪ In hoeverre zou u deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden verandert willen zien?</li> <li>▪ Wat vindt u van de manier waarop het bestuursmodel is ingericht? (structuur; voor en door leden, ALV, statuten, rol leden)</li> <li>▪ Wat zijn naar uw idee voor en nadelen van dit systeem. En wat zou u er aan willen veranderen?</li> <li>▪ Stel dat een bestuurslid voorstelt de ALV af te schaffen (vanwege door u genoemde nadelen), wat zou u daarvan vinden?</li> </ul> <p>De Algemene Leden Vergadering is het hoogste orgaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat vindt u van de opkomst tijdens de Algemene Leden Vergadering? (vroeger/nu?)</li> <li>▪ Wat vindt u van de vorm? Vernieuwing?</li> <li>▪ Zijn er al eerder van dit soort discussies geweest binnen [<i>de organisatie, vereniging, team etc.</i>]?</li> </ul> <p>Indien aanwezig ALV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kort vragen: tijdsfad, formeel/informeel. Hoe verloopt de vergadering? Wat wordt er besproken?</li> <li>▪ Hebben leden invloed op de besluitvorming of heeft u het gevoel dat het meer een 'mededeling' is?</li> <li>▪ Rol bestuur en rol leden in ALV</li> </ul>
<p><b>Afrondende vragen</b></p>	<p>Zoals gezegd is een belangrijk doel van dit onderzoek om gerichte aanbevelingen te doen aan sportorganisaties en sportverenigingen. Welke aanbevelingen zou u zelf doen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke veranderingen zou u graag zien als het gaat om de rol en invloed van leden binnen sportverenigingen?</li> <li>• Of verenigingsdemocratie?</li> </ul>
<p><b>Standaard doorvragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vraag naar verhalen, laat hen dat verhaal vertellen en vraag door naar hun beleving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunt u daar iets meer over vertellen?</li> <li>• Kunt u dat wat nader toelichten?</li> <li>• Kunt u daar een voorbeeld van geven?</li> <li>• Hoe uit zich dat?</li> <li>• Waar merkt u dat aan?</li> <li>• Hoe was dat voor u?</li> <li>• Hoe heeft u dat zelf ervaren?</li> <li>• Wat vindt u daar zelf van?</li> <li>• Wat bedoelt u precies als u zegt ...?</li> <li>• Hoe reageerde u op &lt;gebeurtenis&gt;?</li> <li>• Welke reacties waren er...?</li> </ul>
<p><b>Afsluiting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Achtergrondvragen</li> <li>○ Mogelijkheid aanvullingen of vragen</li> <li>○ Feedback</li> <li>○ Contact</li> <li>○ Vervolg</li> <li>○ Bedanken</li> </ul>	<p>Dan zijn we nu aan het einde gekomen van het interview. Wel ontvang ik graag nog enkele achtergrondgegevens voor de onderzoeksverantwoording:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leeftijd:</li> <li>• Aantal jaren lidmaatschap/rol, bij deze vereniging:</li> <li>• Aantal jaren actief in de sportwereld:</li> </ul> <p>Heeft u wellicht zelf nog vragen of onderwerpen die u graag nog aan de orde zou willen brengen?</p> <p>Wat vond u van het interview?</p> <p>Mocht het nodig zijn, zouden wij dan eventueel per e-mail of telefonisch contact op mogen nemen voor een korte verduidelijking en/of opvolging?</p> <p>Hartelijk dank voor uw deelname.</p>



## Bijlage 2: Topiclijst interview – leden

### UITGEBREIDE TOPICLIST - ONDERZOEK ANOUK TER BILLE - LEDEN

<p><b>Introductie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bedanken voor deelname</li> <li>○ Voorstellen</li> <li>○ Doel onderzoek</li> <li>○ Toelichting geselecteerde verenigingen/ respondent</li> <li>○ Duur onderzoek</li> <li>○ Opname en aantekeningen</li> <li>○ Anonimiteit en data</li> <li>○ Vrijwillige deelname</li> <li>○ Mogelijkheid stellen vragen</li> </ul>	<p>Allereerst nogmaals hartelijk bedankt dat u wilt deelnemen aan het onderzoek. Mijn naam is Anouk en ik doe vanuit NOC*NSF en de Universiteit van Utrecht onderzoek naar de betekenissen die leden geven aan hun rol en invloed binnen de vereniging. En hoe zich dit verhoudt tot het bestuur. Het gaat vooral over welke rol leden kunnen en willen spelen binnen verenigingen.</p> <p>Het interview duurt ongeveer een uur. Met uw toestemming zou ik het interview graag opnemen zodat we bij de analyse niets van uw antwoorden missen. Ik maak ook notities, maar het is simpelweg niet mogelijk om alles zo snel bij te houden.</p> <p>Graag benadruk ik dat uw deelname anoniem is. Ik zal geen namen of andere gegevens vermelden waardoor specifieke resultaten of uitspraken naar u of uw positie in de vereniging kunnen worden herleid.</p> <p>Heeft u wellicht zelf nog vragen voordat we beginnen?</p>
<p><b>Start</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kennismaking</li> <li>○ Algemeen beeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat betekent het lid zijn van &lt;vereniging&gt; voor u?</li> <li>• Wat betekent lidmaatschap in het algemeen voor u?</li> <li>• In hoeverre wordt de 'rol/betrokkenheid van leden' besproken binnen de vereniging? Is het een onderwerp dat speelt?</li> <li>• Waarom (en hoelang) bent u lid geworden &lt;vereniging&gt;?</li> <li>• Wat is uw huidige positie binnen de vereniging?</li> </ul>
<p><b>Leden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rol en invloed leden</li> <li>○ Hoe invloed kunnen en willen uitoefenen</li> <li>○ Motivatie</li> <li>○ Betrokkenheid: zeggenschap, inspraak en inbreng</li> <li>○ Consumentisme (lid als klant)</li> <li>○ Individualisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ziet u de rol van leden binnen de vereniging? (vroeger/nu)</li> <li>• Kunt u daar een voorbeeld van geven? (concrete situaties uitvragen)</li> <li>• Heeft u het gevoel dat u invloed kunt uitoefenen binnen de vereniging? Wilt u dit ook?</li> <li>• Op welke manier/hoe kunt u invloed uitoefenen binnen de vereniging? Hoe ervaart u dit? (voorbeelden)</li> <li>• Waar hebben jullie invloed op? (alert op thema's)</li> <li>• Hoe zou u uw eigen rol als lid omschrijven? (verschil in leden?)</li> <li>• In hoeverre zou u deze rol verandert willen zien?</li> <li>• Op welke manier zou u invloed willen uitoefenen?</li> <li>• Wanneer wilt u invloed uitoefenen? (ALV, etc.)</li> <li>• Vindt u dat leden meer of minder invloed zouden moeten hebben in het bestuur? En waarom?</li> <li>• Weet u hoe anderen over de rol van leden in de vereniging denken, en zo ja hoe dan? (voorbeelden)</li> </ul>
<p><b>Bestuur (vs. Leden)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Functioneren bestuur</li> <li>○ Transparantie</li> <li>○ Vertegenwoordiging van ledenbestand</li> <li>○ Reflectie op het functioneren van de organisatie</li> <li>○ Professionalisering</li> <li>○ Formeel/informeel</li> <li>○ Besluitvorming</li> <li>○ Machtsgebruik; structuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is uw beeld van het bestuur? Hoe functioneert het?</li> <li>• Wat is goed bestuur? (voorbeelden)</li> <li>• Wat zijn uw verwachtingen van het bestuur?</li> <li>• Wat is de samenstelling van het bestuur? Hoe vertegenwoordigt het bestuur de leden? Voelt u zich vertegenwoordigd?</li> <li>• In hoeverre weet u waar het bestuur mee bezig is?</li> <li>• Hoe zou u de relatie tussen het bestuur en haar leden omschrijven?</li> <li>• Hoe worden leden betrokken bij beleid en besluitvorming? Geeft het bestuur hier ruimte voor?</li> <li>• Wie worden er betrokken bij het formuleren van beleid? En in welke mate bent u en (wilt u) betrokken bij de beleid- besluitvorming?</li> <li>• Hoe moet dit proces naar uw idee verlopen?</li> <li>• Wat zou u hieraan willen veranderen?</li> </ul>
<p><b>Verenigingsdemocratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verenigingsstructuur</li> <li>○ Bestuursmodel</li> <li>○ ALV</li> <li>○ Statuten</li> <li>○ Structuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat vindt u van de ledendemocratie binnen de vereniging? (passend?)</li> <li>▪ In hoeverre heeft u het gevoel dat de leden binnen de vereniging bepalen wat de vereniging 'doet'?</li> <li>▪ Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben leden?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nieuwe vormen</li> <li>○ Rol van leden passend?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In hoeverre zou u deze verantwoordelijkheden en bevoegdheden verandert willen zien?</li> <li>▪ Wat vindt u van de manier waarop het bestuursmodel is ingericht? (Istructuur; voor en door leden, ALV, statuten, rol leden)</li> <li>▪ Wat zijn naar uw idee voor en nadelen van dit systeem. En wat zou u er aan willen veranderen?</li> <li>▪ Stel dat het bestuur voorstelt de ALV af te schaffen (vanwege door u genoemde nadelen), wat zou u daar van vinden?</li> </ul> <p>De Algemene Leden Vergadering is het hoogste orgaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat vindt u van de opkomst tijdens de Algemene Leden Vergadering? (vroeger/nu?)</li> <li>▪ Wat vind u van de vorm? Vernieuwing?</li> <li>▪ Zijn er al eerder van dit soort discussies geweest binnen [<i>de organisatie, vereniging, team etc.</i>]?</li> </ul> <p>Indien aanwezig ALV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kort vragen: tijdspad, formeel/informeel. Hoe verloopt de vergadering? Wat wordt er besproken?</li> <li>▪ Hebt u invloed op de besluitvorming of heeft u het gevoel dat het een 'mededeling' is?</li> <li>▪ Rol bestuur en rol leden</li> </ul>
<p><b>Afrondende vragen</b></p>	<p>Zoals gezegd is een belangrijk doel van dit onderzoek om gerichte aanbevelingen te doen aan sportorganisaties en sportverenigingen. Welke aanbevelingen zou u zelf doen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke veranderingen zou u graag zien als het gaat om de rol en invloed van leden binnen sportverenigingen?</li> <li>• Of verenigingsdemocratie?</li> </ul>
<p><b>Standaard doorvragen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vraag naar verhalen, laat hen dat verhaal vertellen en vraag door naar hun beleving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunt u daar iets meer over vertellen?</li> <li>• Kunt u dat wat nader toelichten?</li> <li>• Kunt u daar een voorbeeld van geven?</li> <li>• Hoe uit zich dat?</li> <li>• Waar merkt u dat aan?</li> <li>• Hoe was dat voor u?</li> <li>• Hoe heeft u dat zelf ervaren?</li> <li>• Wat vindt u daar zelf van?</li> <li>• Wat bedoelt u precies als u zegt ...?</li> <li>• Hoe reageerde u op &lt;gebeurtenis&gt;?</li> <li>• Welke reacties waren er....?</li> </ul>
<p><b>Afsluiting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Achtergrondvragen</li> <li>○ Mogelijkheid aanvullingen of vragen</li> <li>○ Feedback</li> <li>○ Contact</li> <li>○ Vervolg</li> <li>○ Bedanken</li> </ul>	<p>Dan zijn we nu aan het einde gekomen van het interview. Wel ontvang ik graag nog enkele achtergrondgegevens voor de onderzoeksverantwoording:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leeftijd:</li> <li>• Aantal jaren lidmaatschap/rol, bij deze vereniging:</li> <li>• Aantal jaren actief in de sportwereld:</li> </ul> <p>Heeft u wellicht zelf nog vragen of onderwerpen die u graag nog aan de orde zou willen brengen?</p> <p>Wat vond u van het interview?</p> <p>Mocht het nodig zijn, zouden wij dan eventueel per e-mail of telefonisch contact op mogen nemen voor een korte verduidelijking en/of opvolging?</p> <p>Hartelijk dank voor uw deelname.</p>

## **Bijlage 3. Codeboom**

### **Respondenten**

- Achtergrondinformatie

### **Verenigingsmodel /verenigingsdemocratie (lidmaatschap sportvereniging)**

- Huidige situatie
- Nieuwe ontwikkelingen
- Amerikaansmodel
- Omgaan met ontwikkeling
- Veranderingen (tijdsgeest): verschuilen achter beleid (R1)
- Consumentisme
- Individualisme
- Kracht van verenigingen: samen dingen willen bouwen (R1).
- Verbinding
- Normatieve visie: gezichtsveld verbreden
- Mindset veranderen
- Tijdsgeest

### **1 Rollen binnen de vereniging (hoe invloed/zeggenschap)**

Hoe komen de rollen tot uitdrukking en wie krijgt welk podium en waar krijg die het podium? Wat doe je vanuit een bepaalde rol (invulling taken en activiteiten).

#### **1.1 Rol bestuur (o.a. goed bestuur)**

- Bestuurssamenstelling
- Functioneren huidige bestuur
- Autonomie
- Beleidsvorming op bestuurlijk niveau
- Betrokkenheid bestuur
- Verbinding
- Goed (sport)bestuur
- Omdenken: verandering van mentaliteit in het bestuur
- Transparanter
- Politieke spelletjes
- Sleutelfiguren: juiste mensen op de juiste plaats

#### **1.2 Rol leden (o.a. soorten leden)**

- Soorten leden
- Verbinding
- Passief lidmaatschap
- Betrokkenheid leden
- Gedeeld eigenaarschap
- Normaal / zo gaat het
- Terugtrekkende leden
- Vrijwilligerswerk (uitvoerend, beleidsmatig)
  - Vrijwilligerstaken opknippen
  - Verplichten van vrijwilligerswerk
- Bestuurlijke interesse
- Zelfstandigheid
- Selectie/ niet-selectie
- Invloed leden

#### **1.3 Rol trainer/coaches**

- Voelsprietten
- Betrokkenheid trainer

#### **1.4 Rol ALV**

- Doel ALV
- Belang ALV
- Positieve aspecten ALV
- Negatieve aspecten ALV
- Meerwaarde
- Uitsluiting
- Verontwaardiging
- Nieuwe overlegstructuren

#### **Relatie tussen leden en sportvereniging**

- Autonomie Bestuur vs betrokkenheid leden
- Verhoudingen binnen de vereniging (Bestuur vs Leden)
- Motivatie en betrokkenheid
- Uitsluiting: hoe kun je jongeren insluiten?
- Sleutelfiguren: juiste mensen op juiste plaats
- Enthousiasmeren
- Persoonlijke benadering
- Netwerkcultuur

#### **Teamverband vs. Clubverband**

- Teamgerichtheid/ teambelang
- Eilandjes
- Gelijkheid: selectie/niet-selectie
- Gezichtsveld verenigingsbreed
- Individueel belang