Ledendemocratie, de worsteling van bestuurders van sportbonden.

Peter Wiggers

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport.

Universiteit Utrecht

Auteur: P. (Peter) Wiggers
Studentnummer: 5649986

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Master Sportbeleid & Sportmanagement

Begeleider: Dr. I.E.C. Claringbould
Tweede lezer: Drs. M.G. van Slobbe

Ledendemocratie, de worsteling van bestuurders van sportbonden

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport.

Peter Wiggers

Augustus 2018

DANKWOORD

Sport is krachtig! Als doel op zich, maar zeker ook als middel voor het behalen van talloze andere doelen. Ik ben gek op sport, ik hou van sport. Sport staat voor mij voor passie en gedrevenheid. Alles doen om het beste uit jezelf te halen. Alles doen om je doelen te bereiken. Dit onderzoeksrapport is het resultaat van heel hard werken om een van mijn doelen te bereiken. Het is het slotstuk van mijn onderwijscarrière in de sport. Hiermee rond ik mijn master Bestuurs- en Organisatiewetenschap af.

Het is een rollercoaster geweest, de afgelopen twee jaar. Enerzijds door de gave adrenalineverhogende ervaringen die ik heb mogen meemaken, anderzijds omdat ik af en toe flink door elkaar ben geschud. Een ongelooflijke leerervaring waarin ik mezelf verder heb kunnen ontwikkelen als sportprofessional, onderzoeker en als mens. Ik ben de mensen die dit mogelijk hebben gemaakt en mij de kans hebben gegeven in dit afstudeertraject enorm dankbaar, maar ik wil een aantal van hen in het bijzonder bedanken.

- Evelien Vink, voor de uitstekende begeleiding tijdens mijn afstuderen, haar kritische vragen en de verhelderende gesprekken. Waarbij ze doorvroeg wanneer nodig en de ruimte gaf wanneer het kon;
- Inge Claringbould, voor alle geboden hulp tijdens mijn afstudeertraject en gedurende de gehele masteropleiding;
- Michel van Slobbe, om in zijn rol als tweede lezer mijn werk van kritische en constructieve feedback te voorzien.
- Ingrid van Gelder, voor haar vertrouwen in mij als student en later als medewerker en voor haar steun in de goede en minder goede tijden;
- Bram van Pelt, voor zijn rol als afstudeerbuddy, zijn kritische reflectie, down to earth houding en positieve instelling. Maar bovenal voor zijn vriendschap.
- De respondenten, voor hun tijd en openhartigheid tijdens de interviews.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn familie en vrienden. Niet alleen tijdens het afronden van mijn masteropleiding, maar in alles wat ik doe zijn zij mijn steun, mijn uitlaatklep en mijn geweten. Zonder hen is niets hetzelfde.

Peter Wiggers
Augustus 2018

SAMENVATTING

Achtergrond

Door tal van maatschappelijke veranderingen zoals individualisering, toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheden, komen beproefde organisatie- en bestuursprincipes in de sport onder druk te staan. Voor bestuurders de uitdaging om hiermee om te gaan. De vraag is welke betekenis bestuurders van sportbonden geven aan de besluitvormingsprocessen in de georganiseerde sport. Wat vinden ze van de ledendemocratie? Dit onderzoek tracht die vragen te beantwoorden.

Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt de structuratietheorie van Gidden's (1984) als perspectief gebruikt om de relatie te duiden tussen de sociale structuur 'ledendemocratie van de georganiseerde sport' en de actoren die hierin actief zijn, de bestuurders van sportbonden en hun leden (sportverenigingen). Daarnaast wordt de invloed van externe factoren op sportbonden en de relatie tussen bestuurders en hun leden inzichtelijk gemaakt aan de hand van Woodward's (1958) contingency theorie en het begrip vertrouwen.

Methode

Vanuit het toegepaste interpretatieve perspectief is gekozen voor een kwalitatieve vorm van dataverzameling. Door middel van 13 semi-gestructureerde interviews met bestuurders van sportbonden worden de betekenissen die zij geven aan ledendemocratie achterhaald.

Resultaten

De bestuurders van sportbonden zien ledendemocratie als een afstemming tussen leden en bestuurders, waarbij zowel structuur en handelen een rol spelen. Ledendemocratie voorziet in een manier om draagvlak te creëren voor besluitvorming en is afhankelijk van de (vertrouwens)relatie tussen bestuurders en hun leden. Deze processen kosten veel tijd en dit gaat ten koste van de slagvaardigheid van de organisatie.

Conclusie

De bestuurders liggen in een spagaat. Enerzijds zoeken ze naar een geschikte vorm voor de relatie die ze hebben met hun leden binnen de ledendemocratie, anderzijds zorgen interne processen die hiermee gemoeid zijn ervoor dat sportbonden niet in kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving van de sportbond. De bestuurders worstelen met de ledendemocratie.

INHOUD

Dankwoord		**4**
Samenvatting		**5**
1.	**Inleiding**	**8**
1.1	**De georganiseerde sport**	**8**
1.2	**Probleemstelling**	**11**
1.3	**Doel- en vraagstelling**	**12**
1.3.1	Doelstelling	12
1.3.2	Vraagstelling	12
1.3.3	Begripsdefinitie	13
1.4	**Relevantie**	**13**
1.4.1	Maatschappelijke relevantie	13
1.4.2	Wetenschappelijke relevantie	14
1.5	**Leeswijzer**	**14**
2.	**Theoretische kader**	**15**
2.1	**Betekenisgeving**	**15**
2.2	**Besturen in de sport**	**16**
2.3	**Ledendemocratie**	**17**
2.4	**Structuratietheorie**	**18**
2.4.1	Van dualisme naar dualiteit	18
2.5	**Contingency theorie**	**20**
2.6	**Vertrouwen**	**23**
2.7	**Analysekader**	**25**
3.	**Onderzoeksmethode**	**26**
3.1	**Onderzoeksperspectief**	**26**
3.1.1	Ontologie	26
3.1.2	Epistemologie	27
3.1.3	Methodologie	27
3.2	**Fasen van dataverzameling**	**27**
3.2.1	Voorbereidingsfase	27
3.2.2	Definitieve dataverzamelingsfase	28
3.3	**Interviews**	**28**
3.3.1	Selectie bestuurders van sportbonden	29
3.3.2	Selectie deskundigen ledendemocratie	30
3.3.3	Werving respondenten	32
3.4	**Observaties**	**32**
3.5	**Documentenanalyse**	**33**
3.6	**Data-analyse**	**33**
3.7	**Betrouwbaarheid en validiteit**	**34**
3.8	**Positionering onderzoeker**	**35**

4.	**Contextbeschrijving**	**37**
4.1	**Sportverenigingen**	**37**
4.2	**Sportbonden**	**37**
4.3	**Sportkoepel NOC*NSF**	**40**
4.4	**Besturingsmodel van sportbonden**	**40**
5.	**Resultaten**	**45**
5.1	**Bestuurders worstelen**	**45**
5.2	**Ledendemocratie zit niet alleen in structuur**	**45**
5.3	**Verhouding met leden**	**47**
5.4	**Wantrouwen is wederzijds**	**50**
5.5	**Invloeden vanuit omgeving**	**52**
5.6	**Functioneren van ledendemocratie**	**53**
5.7	**Hoe nu verder?**	**56**
5.8	**Visie van de deskundigen**	**58**
6.	**Analyse**	**61**
6.1	**Ledendemocratie zit niet alleen in structuur**	**62**
6.2	**Verhouding met leden**	**62**
6.3	**Wantrouwen is wederzijds**	**63**
6.4	**Invloeden vanuit omgeving**	**64**
6.5	**Functioneren van ledendemocratie**	**64**
6.6	**Hoe nu verder?**	**65**
6.7	**Visie van de deskundigen**	**66**
7.	**Conclusie en discussie**	**67**
7.1	**Conclusie**	**67**
7.1.1	Deelvraag 1	67
7.1.2	Deelvraag 2	69
7.1.3	Deelvraag 3	70
7.1.4	Deelvraag 4	71
7.1.5	Onderzoeksvraag	72
7.2	**Discussie**	**73**
7.2.1	Onderzoeksmethode	73
7.2.2	Andere actoren	74
7.2.3	Rol van de onderzoeker	74
7.2.4	Risico van bevragen bestuurders	75
7.2.5	Vervolgonderzoek	75
7.3	**Aanbevelingen**	**76**
7.3.1	Delen good practices	76
7.3.2	Rules of engagement	76
7.3.3	Neem risico’s serieus	77
Referentielijst		**78**
Bijlage		**85**

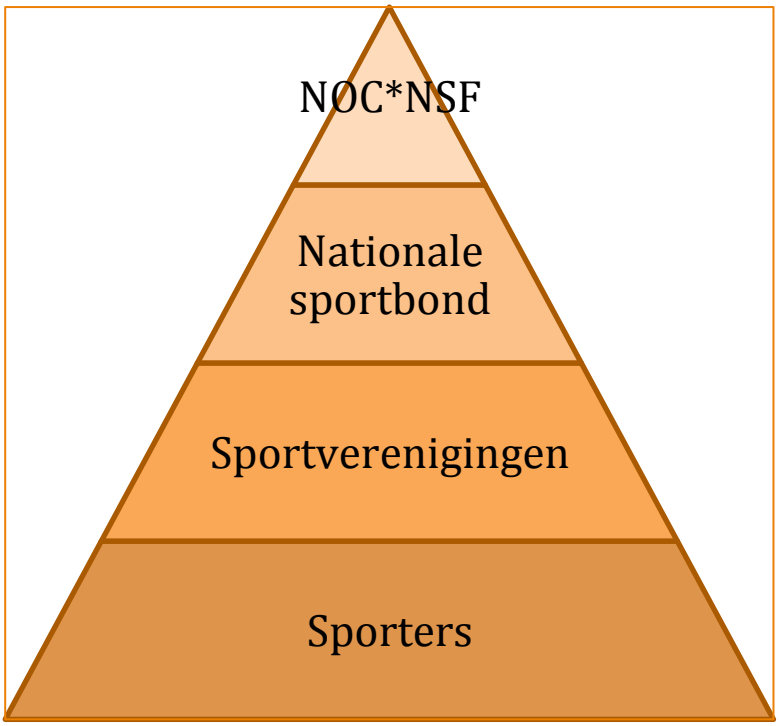
1. INLEIDING

De samenleving is in transitie. Onder invloed van maatschappelijke processen als individualisering, informalisering, informatisering, internationaliseren en intensivering verandert onze samenleving eind twintigste en begin eenentwintigste eeuw (Schnabel, 2004). Snel veranderende behoeften van burgers, klanten en consumenten zijn leidend en sportorganisaties worden daardoor uitgedaagd om van traditioneel beherende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten (NOC*NSF, 2016a). Het collectief van sportbonden en het Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) wil de komende jaren een bijdrage leveren aan deze transitie, waarbij ingezet wordt op vijf programmatische lijnen (ook wel inspanningen). Eén daarvan is "Bestuurlijke ontwikkeling en governance". De Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016a), het meerjarenbeleidsplan van NOC*NSF en de sportbonden, beschrijft het volgende: *"De huidige ontwikkelingen in de maatschappij en de sport vragen om bezinning op 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"* (p. 28). Specifiek moet er worden ingezet op de competenties van de bestuurders van sportbonden, de besluitvormingsprocessen binnen de georganiseerde sport, het bevorderen van ondernemerschap van bestuurders en dit zonder voorbij te gaan aan de waarde van ledendemocratie (NOC*NSF, 2016a). In dit onderzoek worden vragen beantwoord als: hoe lopen de besluitvormingsprocessen binnen de georganiseerde sport en hoe kijken de bestuurders van sportbonden eigenlijk aan tegen deze ledendemocratie?

1.1 De georganiseerde sport

Het beoefenen van sport heeft zich lange tijd ontwikkeld rondom sportverenigingen (Van Bottenburg, 2013). Door middel van een proces van organisatievorming, reglementering en standaardisering, door Elias (1971) beschreven als "sportificering", ontstond er in de loop van de twintigste eeuw een piramidale opbouw van organisaties binnen de sport. Per sport verenigden de sportverenigingen zich in nationale sportbonden, die zich op hun beurt aansloten bij de nationale sportkoepel NOC*NSF, zie figuur 1 (Goossens, Kuipers & Van den Dool, 2014). Alle drie typen organisaties, zowel sportvereniging, sportbond als NOC*NSF, zijn in rechtspersoon een 'vereniging'. Volgens Stokvis (unpublished paper) zijn verenigingen vrijwillige organisaties: *"....waar mensen toetreden en aan bijdragen zonder daartoe gedwongen (school, gevangenis) of financieel beloond (bedrijf) te worden"* (p1).

Zij kenmerken zich door formele gelijkheid van de leden en de daarmee gepaard gaande democratische procedures van besluitvorming (Stokvis, u.p.). Van Bottenburg (2013) beaamt dit en beschrijft verenigingen als *"vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie"* (p. 7), die er zijn *"voor en door leden"* (p. 9).



Figuur 1: Piramide van de georganiseerde sport

Kuperus (2007) stelt dat de formele zeggenschap van verenigingen bij de leden ligt, gezamenlijk bepalen zij de koers. In de piramide van de georganiseerde sport (Figuur 1) is dit binnen elke organisatielaag vastgelegd in een Algemene Ledenvergadering (ALV), het hoogste besluitvormend orgaan. Sporters vormen de ALV van de sportvereniging, de sportverenigingen zijn vertegenwoordigd in de ALV van sportbonden en de sportbonden vormen de ALV van NOC*NSF (NOC*NSF, 2005). Deze vorm van zeggenschap en besluitvorming door leden wordt gezien als de ledendemocratie van de georganiseerde sport en is kenmerkend voor de organisatievorm van de sport in Nederland (Van Bottenburg, 2013).

Een uitgebreide uiteenzetting van de georganiseerde sport is beschreven in hoofdstuk 4.

Kader 1

Het is zaterdagochtend. De voorzitter stapt de zaal van het congrescentrum binnen. Gelukkig, de medebestuursleden zijn er al. Hij neemt plaats achter de lange wit afgerokte tafel en legt zijn papieren goed. Hij bekijkt de zorgvuldig opgestelde agenda nog eens. Waarschijnlijk wordt alleen punt 7 een lastige, de contributieverhoging. Hopelijk verloopt de rest van de bijeenkomst soepeltjes. De deur van de zaal gaat open en langzaam druppelen de eerste mensen binnen. Ze schuifelen langs een tafel met intekenlijst waarop ze aangeven van welke sportvereniging ze zijn. Een collega van het bondsbureau geeft hen een envelop, met daarin de beruchte stembiljetten. Hopelijk zijn ze niet nodig dit jaar. Er stapt een iets kalende man de zaal binnen die de voorzitter met scherpe ogen recht aankijkt. De voorzitter stoot de penningmeester, die rechts van hem zit, aan en knikt naar de man die net is binnengekomen. Zonder geluid te maken vormt hij met zijn lippen: shit, heb je hem ook weer. De kale man is de voorzitter van een grote vereniging uit het oosten van het land. Altijd kritiek en commentaar, maar als het erop aankomt om samen écht iets te veranderen geeft hij niet thuis. De voorzitter slaakt een zucht en kijkt de zaal rond. De opkomst is wederom bedroevend laag. We hebben nog wel uitgepakt, met een spreker van een hip marketingbureau. Maar ook dat heeft niet tot meer aanwezigen geleid. Vandaag is toch een belangrijke dag, voor alle leden. Of zouden zij dat anders zien? Terwijl de voorzitter naar het spreekgestoelte loopt doet hij een snelle berekening. Ongeveer 60 mensen in de zaal, waarschijnlijk zijn er ongeveer 45 verenigingen vertegenwoordigd. Dat is nog geen 10% van het totaal dat lid is van de bond. Weer een diepterecord voor de ledendemocratie in de georganiseerde sport. De voorzitter test de microfoon, schraapt zijn keel en opent de Algemene Vergadering.

Het beeld dat in dit kader geschetst wordt, is een fictieve weergave van de start van een Algemene Ledenvergadering. Het is gebaseerd op observaties van ledenvergaderingen, gesprekken met de voorzitters van deze vergaderingen en interviews met zowel bondsbestuurders als deskundigen. Het schetst een beeld van waar bestuurders mee worstelen binnen de ledendemocratie.

1.2 Probleemstelling

De door Schnabel (2004) beschreven veranderingen in de Nederlandse maatschappij laten de sporter niet ongemoeid. Boessenkool (2011), Van Bottenburg (2013) en Van der Roest, Vermeulen en Van Bottenburg (2015) geven aan dat de wensen van sporters veranderen. Sporters worden veeleisender en gaan zich meer als consumenten gedragen. Zij denken steeds vaker vanuit de gedachte dat de balans tussen kosten (de contributie) en baten (aanbod van de vereniging) in hun voordeel moet zijn (Van der Roest, 2015). Waarbij voorbij gegaan wordt aan kernwaarden van traditionele verenigingen als 'voor en door leden', 'gelijkheid' en 'vrijwilligheid' (Van Bottenburg, 2013; Van der Roest, 2015).

Bestuurders van sportorganisaties liggen hierdoor in een spagaat. Enerzijds dwingen maatschappelijke ontwikkelingen hen om de eigen organisatie opnieuw vorm te geven, zodat ze beter kunnen inspelen op de veranderende omgeving en nieuwe wensen van hun leden. Anderzijds past deze nieuwe, meer professionele en marktgerichte invulling van de organisatie niet bij de 'traditionele' manier waarop een (vrijwillige) sportorganisatie wordt bestuurd. De vraag mag gesteld worden of de bestaande besluitvormingsprocessen en -procedures wel ruimte bieden voor dit soort veranderingen.

De verdere opmars van digitale producten en elektronische dienstverlening in de afgelopen decennia hebben de manier waarop men met elkaar communiceert drastisch veranderd (Schnabel, 2004). Steenman (2016) zegt hierover dat onder andere de anonimiteit van sociale media ervoor zorgt dat mensen mondiger zijn geworden. "*Men gooit zijn of haar mening of klacht zonder blikken of blozen het internet op"* (Steenberg, 2016, p. 18). Dit staat in schril contrast met de afnemende bereidheid die sporters en verenigingen tonen om mee te praten binnen de georganiseerde sport. De opkomst tijdens Algemene Ledenvergaderingen, het belangrijkste besluitorgaan binnen de georganiseerde sport, loopt terug (NOC*NSF, 2005; Van Bottenburg, 2013).

De hierboven beschreven ontwikkelingen geven de problemen weer waarmee de georganiseerde sport worstelt. *"Door tal van maatschappelijke veranderingen zoals individualisering, toenemend consumentengedrag en meer keuzemogelijkheden, komen beproefde organisatie- en bestuursprincipes onder druk te staan."* (Boessenkool, 2011, p. 2). Voor bestuurders de uitdaging om hiermee om te gaan. NOC*NSF (2016a) erkent deze problemen en zet door middel van de Sportagenda

2017+ in op de ontwikkeling van bestuurders en het aanpassen van de besluitvormingsprocessen om in te spelen op de veranderingen in de maatschappij. Deze studie kan daaraan een bijdrage leveren. De bestuurders zijn volgens NOC*NSF sleutelfiguren om de veranderingen in de ledendemocratie door te voeren (NOC*NSF, 2016a). De vragen die dit onderzoek tracht te beantwoorden zijn hoe deze bestuurders aankijken tegen de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport, de betekenissen die zie hieraan toekennen en de rol die zij én hun leden hierin spelen.

1.3 Doel- en vraagstelling

Volgens Maxwell (2013) helpt het stellen van doelen en de formulering van een duidelijke (relevante) onderzoeksvraag bij het nemen van ontwerpbeslissingen met betrekking tot het onderzoek. Het doel van dit onderzoek en de daaraan gekoppelde vraagstelling worden hieronder beschreven.

1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek wil inzicht geven in de betekenissen die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie, zoals die nu is georganiseerd binnen de georganiseerde sport in Nederland. Waarmee wellicht een bijdrage kan worden geleverd aan de doelen met betrekking tot bestuurlijke ontwikkeling en governance, zoals door NOC*NSF geformuleerd in de Sportagenda 2017+.

1.3.2 Vraagstelling

Om te onderzoeken wat de betekenis is die bestuurders van sportbonden geven aan ledendemocratie is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Welke betekenis geven bestuurders van een tiental sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF, aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport?*

Aan dit onderzoek zijn vier deelvragen gekoppeld:

1. Hoe zien de besturingsmodellen van sportbonden eruit?
2. Wat kenmerkt de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport, volgens bestuurders van sportbonden?
3. Welke mogelijkheden en beperkingen biedt de ledendemocratie bij het besturen van sportbonden?
4. Welke suggesties doen bestuurders van sportbonden ten aanzien van het vernieuwen van de ledendemocratie?

1.3.3 Begripsdefinitie

Om een eenduidige betekenis van de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek te hanteren, zijn deze hier gedefinieerd. Een verdere uitleg van de verschillende begrippen is te vinden in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en hoofdstuk 4: Contextbeschrijving.

Bestuurders van sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF – Dit zijn mannen en/of vrouwen die onderdeel uitmaken van het bestuur van een nationale sportorganisatie, oftewel een sportbond, waarin de sportverenigingen van een bepaalde tak van sport zich hebben verenigd. Deze sportbond behoort bij een van de 74 bij de vereniging NOC*NSF aangesloten nationale sportorganisatie (NOC*NSF, n.d.).

Ledendemocratie – Ledendemocratie is een democratische bestuursvorm in de sport. In een ledendemocratie regeert de mening van de meerderheid (dat wil zeggen de helft plus één) van de de leden. Alle leden zijn bevoegd om zeggenschap over de sportbonden uit te oefenen, bestuurders aan te stellen en beleid te bepalen (Ceelie, 2010).

Georganiseerde sport – Met de georganiseerde sport wordt het geheel aan organisaties van sportverenigingen, sportbonden en de sportkoepel NOC*NSF bedoeld. De georganiseerde sport kent een piramide-opbouw, met een brede basis van 25.000 sportverenigingen, een middenlaag van 74 sportbonden en de top wordt gevormd door sportkoepel NOC*NSF, zie ook figuur 1.

1.4 Relevantie

De wetenschappelijke en maatschappelijke inbedding van een onderzoek is bepalend voor de relevantie ervan. Hier volgt een beschrijving van zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

NOC*NSF beschrijft in de Sportagenda 2017+ nadrukkelijk dat er gekeken moet worden naar de manier waarop besluitvormingsprocessen zijn ingericht in de sport, de wijze waarop inspraak en toezicht plaatsvindt en de bestuursmodellen die hierbij passen (NOC*NSF, 2016a). Het adviesbureau Fresh Forward, ingehuurd door NOC*NSF om in gezamenlijkheid met de sportbonden de ontwikkelingen in de maatschappij het hoofd te bieden, concludeert in het rapport *De sport is van iedereen, op weg naar een next level NOC*NSF + bonden* dat het nodig is om de

huidige (bestuurs)structuren en ALV's te verwerpen om als NOC*NSF en sportbonden relevant te blijven voor de sport (Fresh Forward, 2016).

Dit onderzoek verschaft inzicht in de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport en draagt daarmee bij aan de opdracht zoals beschreven door NOC*NSF in de Sportagenda 2017+. Door de huidige situatie in kaart te brengen kan er wanneer nodig voor een nieuwe manier van structureren van de governance gekozen worden.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Het wetenschappelijk belang van dit onderzoek zit in de bijdrage die het kan leveren aan de kennis over het begrip ledendemocratie binnen de georganiseerde sport. Het onderzoek naar leden- of verenigingsdemocratie heeft zich tot dusver hoofdzakelijk beperkt tot andere sectoren dan sport, zoals de politiek (Thomassen, 2014), kerkgenootschappen (Ledegang, 1992) en de padvinderij (NOV, 2016). Het wetenschappelijk onderzoek dat reeds is gedaan naar ledendemocratie in de sport, onder andere door Dahl (1989), Ceelie (2010) en Bode (2016), heeft zich gericht op sportverenigingen. Er is echter geen onderzoek bekend dat de ledendemocratie vanuit het perspectief van de sportbond bestudeert. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de invulling van dit hiaat in het onderzoek naar ledendemocratie.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit zeven hoofstukken waarbij de eerste drie inleidend en voorbereidend zijn. Na de inleiding (H1) volgt het theoretisch kader (H2) waarin de theorieën die relevant zijn voor dit onderzoek worden toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft het onderzoeksperspectief en de daaruit voorvloeiende methodologie. Hoofdstuk vier en vijf zijn een beschrijving van de gevonden onderzoeksresultaten. Daarbij wordt begonnen met een uiteenzetting van de georganiseerde sport, een contextbeschrijving, om de resultaten in het juiste kader te plaatsen. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de geïnterviewde bondsbestuurders gepresenteerd. De hoofdstukken zes en zeven zijn meer interpretatief van aard. Hierin komen de analyses van de onderzoeksresultaten aan bod (H6) en worden de conclusie, discussie en aanbevelingen gepresenteerd (H7).

2. THEORETISCH KADER

Maxwell (2013) omschrijft het theoretisch of conceptueel kader als het systeem van concepten, veronderstellingen, verwachtingen, overtuigingen en theorieën dat een onderzoek ondersteunt en informeert. Simpel gezegd: *"Een conceptueel kader beschrijft en verklaart de concepten die gebruikt zijn in de studie"* (Gratton & Jones, 2007, p. 82). Het conceptueel kader van deze studie bestaat uit de concepten betekenisgeving, besturen in de sport en ledendemocratie, de structuratietheorie van Giddens (1984) het conceptvertrouwen en de contengency theorie van Woodward (1958).

In paragraaf 2.7 wordt de koppeling gelegd tussen de beschreven theoretische concepten en het doel van dit onderzoek naar de ledendemocratie in de georganiseerde sport.

2.1 Betekenisgeving

Onder betekenisgeving verstaan Rouleau (2005), Weick (1995) en Weick, Sutcliff en Obstfeld (2005) het begrijpen, interpreteren en creëren van betekenissen aan hetgeen mensen doen. Het is een proces dat vaak retrospectief plaatsvindt door middel van beeldspraak. Betekenissen zijn dynamisch, contextafhankelijk en omvatten naast de interpretaties van individuen ook het proces waarin zij de werkelijkheid construeren (Weick, 1995).

Volgens Van 't Verlaat (2010) staat bij onderzoek naar betekenisgeving de verscheidenheid aan interpretaties van verschillende individuen centraal. "*Om inzicht te krijgen in betekenisgeving is het belangrijk te luisteren naar de verhalen van de betrokkenen. Verhalen en taal vormen het hart van het proces van betekenis geven"* (Van 't Verlaat, 2010, p. 49). Weick et al. (2005) vullen aan dat de betekenisconstructie betrekking heeft op organisaties, situaties die zich hebben voorgedaan en de (sociale) omgeving waarin actoren bewegen. Op basis van eerder opgedane ervaringen, bestaande betekenissen en interactie met anderen wordt een betekenis geconstrueerd.

In dit onderzoek naar de betekenisgeving van bestuurders van sportbonden wordt gekeken naar de verhalen die zij vertellen met betrekking tot ledendemocratie. Ik breng de mening, aannames en ervaringen die bestuurders van sportbonden associëren met ledendemocratie in kaart.

2.2 Besturen in de sport

De georganiseerde sport bestaat uit drie typen organisaties sportverenigingen, sportbonden en koepelorganisatie NOC*NSF, zie ook figuur 1. Elk van deze typen organisaties is in rechtspersoon een vereniging, met leden, een bestuur en als hoogste besluitorgaan een Algemene Ledenvergadering (ALV). Het bestuur heeft meestal een toezichthoudende, beleidsmatige en representatieve functie. Dit in tegenstelling tot de directie die zich bezighoudt met de dagelijkse gang van zaken en het beleid van jaar tot jaar. De taken van beide partijen moeten gescheiden zijn en zijn vastgelegd in statuten (Stichting VSBfonds, 2017).

In Nederland wordt er onderscheid gemaakt tussen lokale, regionale, nationale en internationale sportbestuurders (NOC*NSF, n.d.). Dit onderzoek beperkt zich tot de nationale bestuurders, de bestuurders van sportbonden. Zij kenmerken zich door een grote afstand tot hun leden, de sportverenigingen. Veel nationale bondsbesturen beschikken over een bondsbureau met betaalde krachten voor de uitvoering van werkzaamheden (NOC*NSF, n.d.). Volgens het Beroepscompetentieprofiel voor sportbestuurders zijn de kerntaken van bestuurders van sportbonden: het ontwikkelen van sportbeleid en strategie, leidinggeven aan de sportorganisatie, behartigen van belangen van de sportorganisatie en verantwoorden van uitvoering van sportbeleid (NOC*NSF, n.d).

Bovens, ’t Hart en Van Twist (2012) geven aan dat de bestuurlijke responsiviteit essentieel is voor een democratisch (sport)bestuur. Wanneer beleid niet aanslaat bij de meerderheid van de leden, worden zij daarvoor gestraft bij het volgende ledenberaad, bondsraad of ALV. Bestuurders anticiperen hierop door hun voornemens en beslissingen in grote lijnen in overeenstemming te brengen met de bij de leden levende waarden, normen en wensen (Bovens et al., 2012).

In de georganiseerde sport functioneren bestuurders van sportbonden in een complex speelveld. Zij staan aan de leiding van een sportorganisatie waarin ze te maken hebben met zowel vrijwilligers als professionals. Een organisatie waar de sportverenigingen officieel de leiding hebben en hen het mandaat hebben gegeven (NOC*NSF, n.d.). Daarnaast vertegenwoordigen deze bestuurders de sportbond richting de sportkoepel NOC*NSF, waar ze onderdeel zijn van de Algemene Ledenvergadering (Van ’t Verlaat, 2010), maar ook afhankelijk van de financiële middelen die NOC*NSF hen verstrekt via subsidies (Van der Poel, 2003).

Deze complexe situatie maakt bestuurders van sportbonden een interessant en relevant studieobject.

2.3 ledendemocratie

Herodotus beschreef democratie in zijn werk Historiën (c. 450-420 B.C.) eenvoudigweg als "*het volk regeert",* de letterlijke vertaling van de Griekse woorden δῆμος (dèmos), "volk" en κρατειν (kratein), "regeren". Het moderne democratiebegrip is volgens Thomassen (2014) gebaseerd op twee pijlers. Enerzijds wordt de (soevereine) macht namens het volk uitgevoerd door een kleine groep individuen, de bestuurders. Bestuurders die hun macht ontlenen aan het volk, via verkiezingen (Bovens et al., 2012). Anderzijds is de macht van bestuurders aan banden gelegd om de vrijheid en inspraak van het volk te waarborgen (Thomassen, 2014).

Volgens Van Bottenburg (2013) is kenmerkend voor de organisaties in de georganiseerde sport dat het vrijwilligersorganisaties zijn met een ledendemocratie. *"Formeel gezien bepalen de leden gezamenlijk het beleid."* (p. 8). Bestuurders van verenigingen, sportbonden en NOC*NSF hebben hun macht verkregen doordat zij gekozen zijn door de leden van de respectievelijke organisaties. De bestuurders hebben het mandaat van de leden gekregen om de organisatie te besturen. De leden vertrouwen de bestuurders en leggen de verantwoordelijkheid voor de organisatie in hun handen. Het bestuur legt vervolgens verantwoording af aan de leden tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (Kuperus, 2007). Het begrip democratie impliceert inspraak, aldus Bovens et al. (2012), ledendemocratie impliceert daarom inspraak van leden. Langs spelregels van collectieve besluitvorming wordt het mogelijk gemaakt om inbreng te hebben. Waarbij het belangrijk is dat deze besluitvormingsprocessen transparant zijn voor leden (Bovens et al., 2012). Uiteindelijk hebben de leden het voor het zeggen, zij kiezen de bestuurders die hen vertegenwoordigen en bepalen het beleid, vandaar de term 'ledendemocratie'. (Kupperus, 2007; Van Bottenburg, 2013).

In deze studie is bestuurders van sportbonden gevraagd welke betekenis zij toekennen aan deze ledendemocratie, hoe die zich kenmerkt en hoe die functioneert. Waarbij de inspraak van leden en het mandaat dat bestuurders van leden ontvangen onderwerpen van gesprek zijn.

2.4 Structuratietheorie

De structuratietheorie gaat uit van de creatie en reproductie van sociale systemen gebaseerd op de analyse van zowel de (sociale) structuur als (individuele) agents, zonder een van de twee prioriteit te geven (Giddens, 1979). Het handelen van mensen vormt de sociale structuur, maar de sociale structuur geeft op haar beurt vorm aan het handelen van mensen (Baars, 2014). Vanuit deze theorie biedt Giddens (1984) een van de klassieke dilemma's in de sociologie het hoofd. Het betreft het agency-structuur dualisme, die van de sociale structuur versus het handelen van het individu. Handelt een individu onafhankelijk (agency) of op een wijze gedicteerd door de sociale structuur? (Dom, 2005).

De beide concepten, agency en structuur, worden door Reed (2003) gezien als afzonderlijk, tegengesteld of dominant ten opzichte van elkaar. Dit wordt ook wel het dichotome denken genoemd. In de structuratietheorie van Giddens (1984) staan de twee concepten in relatie met elkaar. Ze kunnen niet los van elkaar begrepen worden. Het is een reactie op de tegenstelling tussen micro- en macrosociologen (Dom, 2005). Microsociologen nemen in hun onderzoek naar sociale processen het handelen van het individu of agency als uitgangspunt. De sociale orde wordt gevormd van onderaf, waardoor de samenleving rust op het vermogen van individuele actoren om met elkaar te communiceren (Calhoun, Gerteis, Moody, Pfaff & Virk, 2012). Macrosociologen daarentegen stellen het sociale systeem centraal. Instituties vormen het aandachtsveld van macrosociologen. Het individu wordt bezien in relatie tot het grotere sociale systeem waarvan ze onderdeel zijn (Calhoun et al., 2012). De structurele eigenschappen van een samenleving staan los van het handelen van individuen en soms wordt door macrosociologen het menselijk handelen zelfs gezien als uitkomst van de werking van de sociale structuur (Giddens, 1984). Waar de micro- en macrosociologen uitgaan van een duidelijke dominantie van of agency of structuur, is de structuratietheorie van Giddens een 'synthese' van beide concepten (Dom, 2005).

2.4.1 Van dualisme naar dualiteit

Het agency-structuur dualisme gaat uit van twee afzonderlijke, tegengestelde concepten, sociale structuur en agency (Reed, 2003; Dom, 2005). Een sociale structuur behelst volgens Scott (2014) het patroon van sociale activiteiten, waarin regels, relaties en middelen in de loop van tijd zijn geïntegreerd. Deze sociale structuur werkt gelijktijdig beperkend op het handelen van individuen, maar het kan actoren ook macht geven en handelen mogelijk maken (Giddens, 1979).

Volgens Sewell (1972) bestaat een dergelijke sociale structuur uit regels en middelen. Regels zijn gegeneraliseerde procedures die worden toegepast bij de uitvoering en reproductie van het sociale leven. Middelen kunnen worden gebruikt om macht te vergroten of behouden (Dom, 2005). Giddens (1984) noemt sociale structuren met strikte regels, sterke onderlinge relaties en verankerde middelen instituties.

Actoren worden door Scott (2014) beschreven als individuen of organisaties die "*regels creëren en volgen en middelen gebruiken bij de voortdurende productie en reproductie van sociale structuren."* (p. 93). Actoren worden beschouwd als deskundig en reflexief, in staat om dagelijkse situaties te begrijpen en hiermee rekening te houden en het monitoren van de resultaten van hun eigen handelen en dat van anderen (Sewell, 1992). Dit handelen van actoren noemt Dom (2005) agency.

De twee concepten structuur en agency, volgens Reed (2003) tegengesteld aan elkaar, worden door Giddens (1984) verenigd in de structuratietheorie. Volgens Dom (2005) biedt de theorie de her-conceptualisering van het agency-structuur dualisme naar de dualiteit van structuur. *"In plaats van twee tegengestelde fenomenen (handelen en structuur), komt er één, namelijk structuur, die tweeledig is."* (Dom, 2005, p. 70). Vanuit deze dualiteit zijn structuur en agency intrinsiek met elkaar verbonden. Giddens (1984) ziet structuur dan ook niet als dwingende, onpersoonlijke krachten die boven en afgescheiden van individuen staan. Sociale structuur is zowel het product van, als het platform voor sociale actie. Het is zowel het medium, als het gevolg van de handelingen van actoren, die recursief worden georganiseerd (Scott, 2014). Actoren beschikken binnen dit duale karakter van structuur over het vermogen om de sociale structuur om hen heen te beïnvloeden (Dom, 2005). Actoren zijn in staat om 'anders' te handelen en daarmee in te grijpen in de sociale wereld, waarmee processen in de sociale structuur worden beïnvloed. (Giddens, 1984; Scott, 2014). De structuratietheorie gaat uit van een proactieve rol voor individuele en organisatie actoren (agency) en interactie van deze actoren met de sociale structuur (Baars, 2014).

Naast Giddens (1984), Dom (2005) en Baars (2014) ondersteunen Weick (1969/1979) en March en Olsen (1989) de verbinding tussen agency en sociale structuur. Er is sprake van een constant proces van instandhouding en vernieuwing van de sociale structuur (March en Olsen, 1989). Door het socialisatieproces conformeren actoren zich aan de sociale structuur, maar door middel van hun eigen handelen zijn individuen of organisaties in staat bij te dragen aan veranderingen in

de sociale structuur (Weick, 1969/1979). Individuen spelen een actieve rol in de sociale structuur waarbij ze bestaande regels en sociale middelen als een repertoire aan mogelijkheden gebruiken voor hun (strategisch) handelen (Scott, 2014).

De manier van handelen van actoren bepaalt mede hoe de sociale structuur wordt vormgegeven (Giddens, 1984). Actoren beschikken daardoor over een bepaalde macht. Dit uit zich doordat actoren zich bewust zijn van het eigen handelen, de gevolgen die dit handelen heeft en het bewust inzetten van dit handelen om de structuur te beïnvloeden (Baars, 2014).

In dit onderzoek gebruik ik de structuratietheorie als perspectief om de relatie te duiden tussen de sociale structuur 'ledendemocratie van de georganiseerde sport' en de actoren die hierin actief zijn, de bestuurders van sportbonden, de leden (sportverenigingen) en NOC*NSF. Hierbij ga ik uit van het feit dat de actoren gezamenlijk deze structuur hebben gevormd, maar dat de actoren er een bepaalde handelingsvrijheid op na houden om die structuur te beïnvloeden. In statuten, reglementen en beleidsstukken is de inspraak en besluitvorming binnen de georganiseerde sport vastgelegd. De structuratietheorie kan inzicht bieden in de rollen die de verschillende actoren in de processen spelen.

2.5 Contingency theorie

Organisatietheorieën bestaan uit verschillende benaderingen voor het analyseren van organisaties, waarbij ervan uit wordt gegaan dat organisaties sociale eenheden van mensen zijn, die gestructureerd en gemanaged worden om collectieve doelen na te streven (Chandra Das, 2016). Scott (2014) beschrijft organisaties als een doelgericht sociaal verband en ook Handy (2005) geeft aan dat organisaties verbindingen tussen mensen zijn die gezamenlijk een doel nastreven. Sinds de opkomst van organisaties eind 19e en begin 20e eeuw, groeide ook de interesse van onderzoekers in het begrijpen en verbeteren van organisaties. Zo ontstond in de jaren vijftig de contingency theorie (Woodward, 1958). Deze organisatietheorie week af van bestaande theorieën, omdat de contingency theorie ervan uitgaat dat er niet één juiste of beste manier is om een organisatie te organiseren. De optimale werkwijze is afhankelijk (contingent) van zowel interne als externe factoren (Scott, 1981). Scott (1981) zegt: *"De beste manier om te organiseren hangt af van de aard van de omgeving waaraan de organisatie zich moet relateren.....die [omgeving] is aan verandering onderhevig."* (p. 76).

Vele onderzoekers, zoals Lawrence en Lorsch (1967), Thompson (1967) en Pennings (1975) borduurden voort op de contingency theorie zoals voor het eerst gepresenteerd door Woodward (1958). Hoewel elk van de onderzoekers zijn eigen nuance aanbracht kunnen de volgende algemeen geldende uitgangpunten worden beschreven (Morgan, 2007):

- Organisaties zijn open systemen die zorgvuldig beheerd dienen te worden om de interne behoeften in balans te brengen en om zich aan te passen aan omgevingsomstandigheden.
- Er is niet één juiste manier om te organiseren. De juiste vorm van organiseren is afhankelijk van de taak die wordt uitgevoerd en de omgeving waarin deze uitgevoerd wordt.
- Het management van de organisatie dient zich vooral zorgen te maken om het bereiken van afstemming, een fit tussen de organisatie en haar omgeving.
- Verschillende soorten organisaties zijn nodig in verschillende soorten omgevingen.

Van de Ven, Ganco en Hinings (2013) zien organisaties als een 'beperkt optimalisatieprobleem'. Daarmee wordt bedoeld dat organisaties proberen hun prestaties te maximaliseren door de effecten van beperkingen, afkomstig uit zowel de omgeving (extern) als de organisatie zelf (intern), te minimaliseren. Er is niet één juiste manier om een organisatie te structureren of te leiden. Een wijze van organiseren en leidinggeven kan in sommige situaties uitermate effectief zijn, maar onsuccesvol in een andere situatie. De optimale manier van organiseren, managen en de besluitvormingsstijl is afhankelijk van interne en externe beperkingen, door Van de Ven et al. (2013) contingency factoren genoemd.

Contingency factoren worden door Crites (1969) gedefinieerd als kenmerken en voorwaarden die moeilijk voorspelbaar zijn en waarmee rekening moet worden gehouden wanneer een organisatie plannen maakt voor de toekomst. Voorbeelden van deze factoren zijn organisatiestrategie, -structuur en -leiderschap, maar ook de organisatiecultuur, interne relaties en de onzekerheden in de omgeving van de organisatie (Tosi, Alda & Storey, 1973). Voor deze studie is de factor 'onzekerheden in de omgeving van de organisatie' (environmental uncertainty) interessant. Volgens Lawrence en Lorsch (1969) hangt het succes van een organisatie samen met de eisen die de directe omgeving van de organisatie vraagt. Tosi, Alda en Storey (1973) geven aan dat de 'beste' organisatievorm kan worden bepaald aan de hand van de

belangrijkste omgevingsfactoren. Chenhall (2003) voegt hieraan toe dat de externe omgeving een sterk bepalende contingency factor is, die bestaat uit een brede set van componenten die het moeilijk maakt om de toekomst in een bepaalde omgeving te voorspellen (Merchant & Van der stede, 2007).

Volgens Morgan (2007) is het management van de organisatie belast met de taak om afstemming te bereiken tussen de organisatie en de omgeving. Er moet sprake zijn van een fit. Deze fit wordt door Van de Ven en Drazin (1984) omschreven als het aanpassen van de organisatie aan de kenmerken van de omgeving om te overleven of effectief te kunnen opereren. Met andere woorden, de organisatorische context veroorzaakt de organisatievorm, -structuur en -leiderschap. Waarbij ervan uitgegaan wordt dat effectieve organisaties zichzelf zo inrichten dat ze beter passen bij de situatie waarin ze zitten (Van de Ven & Drazin, 1984). Recente wereldwijde (economische) trends hebben het belang aangetoond van het kunnen aanpassen van een organisatie aan complexe en snel veranderende omgevingen (Hayes, 2002).

In dit onderzoek gebruik ik de contingency theorie als perspectief om de relatie te duiden tussen de (leden)democratische structuren van de sportbond en de ontwikkelingen in de omgeving waarin de sportbonden actief zijn. Hierin kijk ik in het bijzonder naar de ‘fit’ tussen de sportbond en haar omgeving, maar ook naar de ‘fit’ tussen de verschillende actoren binnen de organisatie. De prestaties van een organisatie hangen namelijk samen met zowel de fit tussen de structuur en processen binnen de organisatie als die met de omgeving (Lawrence & Lorsch, 1967).

2.6 Vertrouwen

Organisaties zijn complexe sociale systemen en La Porta, Lopez-de-Silane, Shleifer en Vishny (1996) stellen dat 'vertrouwen' essentieel is voor deze systemen. Het is een vorm van sociaal kapitaal en versterkt samenwerking (Kramer, 1999). Door de jaren heen zijn er veel verschillende definities ontstaan voor het begrip vertrouwen. Castaldo (2002) en Castelfranchi en Falcone (2010) vonden vijf overeenkomstige aspecten van het begrip vertrouwen:

- Vertrouwen wordt opgevat als een verwachting, een overtuiging, bereidwilligheid en attitude van de 'trustor', degene die vertrouwen uit (Castaldo, 2002).
- Een 'trustee', over het algemeen een individu, groep, organisatie etc., degene die (wel of niet) vertrouwd wordt. Trustees kunnen verschillende karakteristieke eigenschappen hebben zoals specifieke competenties, capaciteiten, motieven, waarden of het vermogen om anderen te vertrouwen (Castaldo, 2002).
- Het gedragsaspect, van zowel trustor als trustee, is van fundamenteel belang voor het concept vertrouwen. Het gedrag van beiden beïnvloedt de vertrouwensrelatie (Castaldo, 2002).
- Bij een vertrouwensrelatie worden de acties of het gedrag van de trustee verondersteld zowel voorspelbaar als positief te zijn voor de trustor (Castelfranchi & Falcone, 2010).
- Zonder onzekerheid en risico is er geen vertrouwen. De trustor moet dit geloven. Hij/zij moet zichzelf gewillig kwetsbaar opstellen tegenover de trustee (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Volgens Castaldo (2002) en Castelfranchi en Falcone (2010) beschikt een goede vertrouwensrelatie over elk van de vijf bovenstaande aspecten. Wanneer een van beide partijen (trustor of trustee) terughoudend of niet in staat is om zich aan deze aspecten te committeren, spreekt men van wantrouwen. Vertrouwen is dus een bereidheid om zich in te zetten voor een gezamenlijke inspanning voordat men weet hoe het gedrag van de ander zal zijn, maar erop vertrouwend dat dit het gezamenlijke doel niet schaadt. Wantrouwen is een terughoudendheid om zich hieraan te committeren, zonder garanties over het gedrag van de ander (Coleman, 1990).

In organisaties is vaak sprake van ‘rol-based’ vertrouwen (Kramer, 1991). Dit is vertrouwen niet zozeer gebaseerd op de persoon die de rol bekleedt, maar op het systeem van expertise dat rol-passend gedrag van de rolbekleder produceert en onderhoudt (Barber, 1983). *“We hebben vertrouwen in ingenieurs, omdat we vertrouwen hebben in bouwkunde en geloven dat ingenieurs getraind zijn om de principes van bouwkunde toe te passen, bovendien wordt dit geloof elke dag bevestigd wanneer we vliegtuigen zien vliegen.”* (Dawes, 1994, p. 24).
Deze vorm van vertrouwen kan heel fragiel zijn en leiden tot mislukkingen in samenwerking en coördinatie, vooral wanneer niet aan de verwachtingen van de trustors wordt voldaan (Barber, 1983). Wanneer de verwachtingen met betrekking tot het rol-passend gedrag niet worden nagekomen, vermindert het vertrouwen in de rolbekleder (Nye, 1997).

Vertrouwen heeft substantiële voordelen voor organisaties, zoals een verbeterde samenwerking, goede sfeer, verhoogde prestaties en respect in hiërarchische relaties (Kramer, 1999). Vertrouwen kan bijdragen aan het versterken van de fit tussen de actoren die in organisaties actief zijn (Barber, 1983). Wanneer er onvoldoende vertrouwen of zelfs wantrouwen heerst, verslechtert de samenwerking, verdwijnt respect en worden de prestaties van de organisatie negatief beïnvloed (Nye, 1997).

In dit onderzoek gebruik ik het concept vertrouwen om inzicht te verschaffen in de (vertrouwens)relatie tussen de bestuurders van sportbonden en hun leden. Sportbonden zijn sociale systemen, waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt en invloed heeft op het functioneren van de ledendemocratie en de prestaties van de organisatie. Hierbij ga ik ervan uit dat een goede vertrouwensrelatie tussen bestuurders en leden een positieve bijdrage levert aan het functioneren van de ledendemocratie in de georganiseerde sport.

2.7 Analyse kader

Dit onderzoek richt zich op de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie van de georganiseerde sport. De meningen, aannames en ervaringen die bestuurders van sportbonden associëren met ledendemocratie worden in kaart gebracht. Hierbij wordt de structuratietheorie van Giddens (1984) ingezet om de verbinding te leggen tussen enerzijds de betekenisgeving aan sociale systemen, in dit geval de ledendemocratie in de georganiseerde sport, en anderzijds het verklaren van handelen van individuen (Dom, 2005). Deze individuen of actoren bestaan in deze studie uit zowel de bestuurders van sportbonden als de leden van die sportbonden, de sportverenigingen.

Naast de meer interne focus van de structuratietheorie, wordt de contingency theorie gebruikt als perspectief om de relatie te duiden tussen de (leden)democratische structuren van de sportbond en de ontwikkelingen in de omgeving waarin de sportbonden actief zijn. Hierin kijk ik in het bijzonder naar de ‘fit’ tussen de sportbond en haar omgeving, maar ook naar de ‘fit’ tussen de verschillende actoren binnen de organisatie. De prestaties van een organisatie hangen namelijk samen met zowel de fit tussen de structuur en processen binnen de organisatie als die met de omgeving (Lawrence & Lorsch, 1967).

Het inzicht in de vertrouwensrelatie tussen bestuurders van sportbonden en hun leden kan een bijdrage leveren aan het beoordelen van de fit tussen de verschillende actoren binnen sportbonden en de invloed die dit heeft op het functioneren van de ledendemocratie van de georganiseerde sport.

3. ONDERZOEKSMETHODE

Dit onderzoek is ingestoken vanuit het interpretatieve onderzoeksperspectief, wat een kwalitatieve vorm van dataverzameling via interviews rechtvaardigt. Een beschrijving van deze methode en hoe ik als onderzoeker hiertoe gekomen ben volgt in dit hoofdstuk. Hierbij wordt eerst het onderzoeksperspectief behandeld, vervolgens worden de dataverzamelingsmethoden beschreven en de selectie van de respondenten. Daarna wordt afgesloten met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de positie die ik als onderzoeker inneem ten opzichte van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksperspectief

De keuze voor de methodologie komt voort uit het doel van het onderzoek en mijn ontologisch en epistemologisch onderzoeksperspectief. In dit onderzoek, dat als doel heeft het achterhalen van de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport, maak ik gebruik van het interpretatieve perspectief, door Edwards en Skinner (2009) interpretivistisch paradigma genoemd.

3.1.1 Ontologie

Het ontologische niveau van de wetenschapsfilosofische posities gaat uit van de vraag hoe ik, als onderzoeker, naar de wereld om mij heen kijk en de werkelijkheid interpreteer. Vanuit het interpretatieve perspectief wordt aangenomen dat (sociale) realiteit niet kan worden gekwantificeerd (Denzin, 2002). Vergelijkbaar met een meer postmodern perspectief, erkennen interpretivisten de realiteit als iets dat op een veelheid aan manieren kan worden waargenomen en verklaard (Edwards & Skinner, 2009). Met andere woorden, vanuit dit perspectief is er niet één (correcte) manier om de wereld om ons heen te interpreteren.

Het doel van dit onderzoek is niet één waarheid te vinden, er bestaan meerdere werkelijkheden en de betekenissen hiervan verschillen. Het begrijpen van menselijk handelen en de betekenissen die zij hieraan toekennen staat centraal (Denzin & Lincoln, 2000) om te kunnen begrijpen hoe structuren (zoals een ledendemocratie) functioneren. Met dit onderzoek worden dan ook de betekenissen die bestuurders toekennen aan ledendemocratie in kaart gebracht en geplaatst in een nationale context van de georganiseerde sport.

3.1.2 Epistemologie

Vanuit de epistemologie staat de relatie tussen kennis en kenner centraal. De relatie tussen mij, als kenner of onderzoeker, en het onderzoek (Edwards & Skinner, 2009). Het interpretatieve perspectief gaat ervan uit dat onderzoek niet waardevrij is en ook niet waardevrij kan zijn. De relatie tussen de onderzoeker, de realiteit en respondenten heeft invloed op het verzamelen, interpreteren en opschrijven van data (Fraenkel & Wallen, 1993). Mijn positie in dit onderzoek is beschreven in paragraaf 3.8.

3.1.3 Methodologie

Miles en Huberman (1994) stellen dat het interpretivistisch paradigma het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden vereist, aangezien dit onderzoekers in staat stelt om te onderzoeken hoe mensen zin geven aan hun leven, hun ervaringen en de reacties op die ervaringen. Kwalitatieve onderzoeksmethoden maken het mogelijk om de kwesties die door deelnemers worden ervaren diepgaand te onderzoeken, hun opvattingen over gebeurtenissen vast te stellen en hun verhalen te horen (Neuman, 2000; Edwards & Skinner, 2009). Het interpretatieve karakter van dit onderzoek heeft geleid tot de keuze voor een kwalitatieve manier van dataverzameling.

3.2 Fasen van dataverzameling

De dataverzameling voor deze studie heeft zich in twee fasen afgespeeld. Een voorbereidende fase en een definitieve dataverzamelingsfase. In deze fasen is gebruik gemaakt van drie verschillende manieren van kwalitatieve dataverzameling: interviews, een documentenanalyse en observaties. Het gebruik van meerdere methoden, door Maxwell (2013) triangulatie genoemd, kan de bewijslast bevorderen. Als de bronnen elkaar bevestigen is de uitkomst overtuigender en accurater, aldus Yin (2009). Vanuit verschillende invalshoeken kan de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport in kaart worden gebracht.

3.2.1 Voorbereidingsfase

De voorbereidende fase stond in het teken van het schetsen van de juiste context waarbinnen de ledendemocratie plaatsvindt en een voorbereiden van mijzelf als onderzoeker op de definitieve dataverzamelingsfase. In deze fase heeft een documentenanalyse (paragraaf 3.5), observaties bij Algemene Ledenvergaderingen van NOC*NSF, sportbonden en een regionale afdeling van een sportbond (paragraaf

3.4) en interviews met een drietal deskundigen op het gebied van ledendemocratie plaatsgevonden (paragraaf 3.3). De verzamelde gegevens uit deze fase zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4 Contextbeschrijving. Daarnaast hebben de verzamelde gegevens input geleverd voor de definitieve dataverzamelingsfase.

3.2.2 Definitieve dataverzamelingsfase

In deze fase hebben semigestructureerde interviews plaatsgevonden met 10 bestuurders van sportbonden om de betekenis die zij toekennen aan ledendemocratie te achterhalen en antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Aan de hand van de gevonden resultaten in de voorbereidingsfase zijn de topics voor de interviews met bestuurders opgesteld. Hoofdstuk 5 is een uitwerking van de gevonden resultaten in deze fase van dataverzameling.

3.3 Interviews

Door middel van semigestructureerde interviews met tien bestuurders van sportbonden wordt inzicht verkregen in de betekenis die bestuurders toekennen aan ledendemocratie, daaraan voorafgaand heeft een drietal interviews met deskundigen met betrekking tot ledendemocratie plaatsgevonden om de gevonden betekenissen te plaatsen binnen de context van de georganiseerde sport.

De semigestructureerde interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst, waarop slechts de topics staan geformuleerd die aan bod dienen te komen in het interview. Er is geen uitgebreide uitgeschreven vragenlijst en de volgorde van de te behandelen topics staat niet vast (Minichiello, Aroni, Timewell & Alexander, 1995). Deze manier van vragen stellen biedt ruimte voor flexibiliteit, sociale interactie en het onderzoeken van (nieuwe) ideeën van de respondent (Edwards & Skinner, 2009). Als onderzoeker begeleid ik de respondenten langs de topics, terwijl de respondenten alle ruimte krijgen om situaties die zij belangrijk vinden tot in detail te beschrijven. Deze methode biedt onderzoekers de uitgelezen kans om door te vragen en om verheldering te vragen waar nodig (Doyle, 1994).

De dertien interviews zijn afgenomen in de maanden juni en juli van 2017 op een door de respondent aangegeven locatie en wijze. Elf interviews zijn face-to-face afgenomen bij respondenten thuis, op hun werklocatie of in een nabijgelegen horecagelegenheid. Eén interview heeft plaatsgevonden via Skype en een ander telefonisch. Voor een overzicht van de afgenomen interviews zie bijlage A. Door de respondent de locatie van het interview te laten kiezen, heb ik geprobeerd de

respondent zich op zijn/haar gemak te stellen tijdens het interview. Respondenten kiezen over het algemeen een locatie die zij zelf als prettig ervaren (Edwards & Skinner, 2009). Dit vergroot de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten.

De interviews met de deskundigen met betrekking tot ledendemocratie, het theoretisch kader, de documentenanalyse en de observaties tijdens Algemene Ledenvergaderingen hebben als input gediend bij het interviewen van de bestuurders van sportbonden. Daaruit zijn belangrijke thema's naar voren gekomen, zoals het mandaat en de inspraak van leden, die vervolgens zijn verwerkt in het interviewschema. Hoewel het schema een duidelijke opbouw kent, is daar tijdens de interviews afhankelijk van de reacties en antwoorden van de respondenten van afgeweken. Het schema dat gebruikt is bij de interviews met bestuurders is opgenomen in de bijlage (bijlage B).

3.3.1 Selectie bestuurders van sportbonden

Voor dit onderzoek zijn tien bestuurders van nationale sportbonden gevraagd naar de betekenis die zij geven aan ledendemocratie. De vereniging NOC*NSF kent 74 sportbonden, voor een overzicht zie bijlage D. Deze sportbonden vertegenwoordigen 25.000 sportverenigingen en 4,4 miljoen sporters (NOC*NSF, 2016b). De bond verenigt de sportverenigingen van een bepaalde tak van sport en kent over het algemeen een democratisch gekozen bestuur (Broeke & Hattink, 2013). De bij NOC*NSF aangesloten sportbonden verschillen enorm van elkaar. Het gaat om verschillen in het aantal (verenigings)leden, de grootte en samenstelling van het bestuur, financiële gezondheid en type sport(en) die worden vertegenwoordigd (NOC*NSF, 2016b).

Het bestuur van een sportbond bestaat minimaal uit een voorzitter, secretaris en penningmeester en heeft als primaire taak het nastreven van het statutaire doel van de organisatie (Broeke & Hattink, 2013). Deze overeenkomstigheid tussen de sportbonden is de reden om alleen bestuurders met een van deze drie functies te vragen naar de betekenis die zij geven aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport.

Om de betekenis die bestuurders van sportbonden geven zo goed mogelijk weer te gegeven is een breed palet aan respondenten nodig. Het is daarom wenselijk om bestuurders van sportbonden met verschillende kenmerken te bevragen. Daarom is er een selectie gemaakt onder de 74 sportbonden aangesloten bij NOC*NSF.

De selectie van respondenten bij kwalitatief onderzoek dient zodanig ontworpen te worden dat de onderzoeksresultaten in kwalitatieve zin representatief zijn. Dit is het geval wanneer de selectie zodanig is samengesteld dat alle relevante variaties in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties de mogelijkheid krijgen om zich te manifesteren binnen de selectie en binnen het onderzoek (Groenland, 2001). Het doel van de selectie in sportbestuurders is een breed beeld te hebben van 'de bestuurder van sportbonden' in Nederland. Er is geen selectie gemaakt vanuit de intentie om onderlinge verschillen tussen type sporten, grootte van de bond of sekse weer te geven. Een overzicht van de geselecteerde sportbonden is opgenomen in de bijlage (bijlage A).

De bevraagde bestuurders vertegenwoordigen gezamenlijk 1,3 miljoen individuele leden (NOC*NSF, 2016b). Twee van de geïnterviewde bestuurders zijn vrouwen, overeenkomstig met de manier waarop zij gerepresenteerd zijn in besturen van sportbonden, namelijk 19% (Van Liere, 2017). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 54 jaar. De bestuurders bekleden gemiddeld 3,5 jaar hun huidige functie in het bestuur. De sportbonden die zijn meegenomen in het onderzoek vertegenwoordigen acht typen sport, te weten teamsporten, individuele sporten, semi-individuele sporten, racketsporten, denksporten, behendigheidssporten, binnen- en buitensporten.

3.3.2 Selectie deskundigen ledendemocratie

Om de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie te kunnen plaatsen in de bredere context van de (gehele) georganiseerde sport zijn drie deskundigen met betrekking tot ledendemocratie in de georganiseerde sport geïnterviewd. Deze interviews hebben vooraf aan de gesprekken met bestuurders plaatsgevonden als voorbereiding op de dataverzameling voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De deskundigen staan op een grotere afstand van de materie en zijn minder emotioneel betrokken dan de bestuurders van sportbonden. Op die manier kunnen ze een meer objectief beeld schetsen van de situatie, dat niet geladen is door emoties uit persoonlijke ervaringen.

Een expert of deskundige is volgens Goldman (2006) iemand die over uitzonderlijke vaardigheden of een superieur kennisniveau beschikt. Een expert weet of kan iets wat leken niet weten of kunnen, waardoor ze verplicht zijn een beroep te doen op de expert. De definitie van Goldman (2006) is relatief en afhankelijk van de totale populatie. 'Expert' is volgens Ericsson en Staszweski (1989) een label dat door een

groep wordt toegekend aan een individu, men is een expert wanneer anderen dit bevestigen. Omwille van deze definities van deskundigen heb ik ervoor gekozen om ze te selecteren via Snowball Sampling (Vogt, 1999).

Aan de Universiteit Utrecht, het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschappen, zijn een aantal onderzoekers en hoogleraren betrokken bij de georganiseerde sport als onderzoeks- of expertisegebied. Zij waren de eerste deskundigen die door mij benaderd zijn voor mijn onderzoek. In overleg zijn we tot een lijst met namen gekomen van potentiële deskundigen die interessant waren voor mijn onderzoek. Daarbij zijn de volgende criteria aangehouden voor de selectie:

1. De respondent heeft minimaal 5 jaar werkervaring binnen de georganiseerde sport. Dit kan zijn bij sportbonden en/of NOC*NSF.
2. De respondent heeft in zijn/haar werkzaamheden direct te maken (gehad) met processen rondom ledendemocratie en de besluitvormingsprocessen in de sport (Goldman, 2006).
3. De respondent wordt door collega's in het werkveld aangewezen als een deskundige op het gebied van ledendemocratie (Ericsson en Staszweski, 1989)

Elk van de personen op de lijst is benaderd voor een interview. In verband met beschikbaarheid of interesse heeft niet iedere potentiële deskundige tijd gemaakt voor een interview. Van de personen die een negatieve reactie gaven is gevraagd om drie nieuwe namen aan te dragen om te benaderen voor dit onderzoek. Door middel van deze methode (Snowball Sampling van Vogt, 19999) kan er geprofiteerd worden van de sociale netwerken van geïdentificeerde respondenten om de onderzoeker te voorzien van een steeds groeiende verzameling potentiële contacten (Thomson, 1997).

Door middel van deze methode zijn in totaal drie deskundigen bevraagd over de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport in Nederland. Stelregel is dat er minimaal drie waarnemingen per respondentengroep zijn om relevante meningen, opvattingen, gevoelens en emoties in kaart te brengen en de verschillen daartussen te kunnen duiden (Groenland, 2001). Een totaaloverzicht van de gevraagde en uiteindelijk geselecteerde deskundigen is te vinden in de bijlage (bijlage E).

De deskundigen hebben elk op enig moment in de afgelopen 10 jaar werkzaamheden verricht binnen de georganiseerde sport. Gemiddeld waren de deskundigen 42 jaar oud en één van hen was een vrouw. Elk van hen is door anderen aangewezen als expert op het gebied van ledendemocratie, besturen van sportorganisaties en/of governance in de sport.

3.3.3 Werving respondenten

In totaal zijn er dertien interviews gehouden, tien met bestuurders van sportbonden en drie met deskundigen met betrekking tot ledendemocratie. De respondenten zijn benaderd via een persoonlijke e-mail of een telefoongesprek. Waar bestuurders zijn benaderd via contactpersonen/collega's bij NOC*NSF, is voor de deskundigen gebruik gemaakt van Snowball Sampling (Vogt, 1999). De interviews zijn gehouden op door de respondent gewenste locatie en/of wijze.

3.4 Observaties

Gedurende de voorbereidende dataverzamelingsfase van dit onderzoek heeft er een drietal observaties plaatsgevonden. De Algemene Ledenvergaderingen van NOC*NSF, van een sportbond en van een regionale afdeling van een andere sportbond zijn geobserveerd. Op deze manier kan volgens Baarda, De Goede en Teunissen (2005) het gedrag en reacties van betrokkenen in kaart gebracht worden en kan er inzicht worden verschaft in de processen die plaatsvinden tijdens een Algemene Ledenvergadering. Zowel Gratton en Jones (2007) als Maxwell (2013), geven aan dat observaties aanvullend kunnen zijn op interviews. Waar interviews gebruik maken van zelf-rapportage door de respondenten, kan gedurende een observatie gedrag vastgelegd worden waarvan de respondent zich niet bewust is, of liever zou willen verbergen (Gratton & Jones, 2007). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van *niet-participerende observaties* waarbij de onderzoeker niet participeert in de (sociale) setting die hij of zij onderzoekt. De onderzoeker observeert 'van buitenaf' (Bryman, 2012).

In dit onderzoek heb ik de observaties ingezet om een aantal aannames uit de literatuur en gesprekken met deskundigen te verifiëren. Tijdens de observaties is er een beeld verkregen van de Algemene Ledenvergaderingen binnen de georganiseerde sport en heb ik gevoel gekregen bij de verhouding tussen leden en bestuurders, zoals die vorm krijgt tijdens deze vergaderingen.

Van elk observatiemoment zijn aantekeningen gemaakt aan de hand van een observatieformulier, zie bijlage F. De aantekeningen van de observaties hebben als input gediend voor de topiclijst die gebruikt is in de interviews en de Contextbeschrijving in hoofdstuk 4. Voor een overzicht van de observaties en de topiclijst zie respectievelijk bijlage A en B.

3.5 Documentenanalyse

Er heeft een oriëntatie en theoretische verkenning van de thema's ledendemocratie en de governance structuur van de georganiseerde sport plaatsgevonden. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur, beleidsdocumenten, reglementen, statuten, notulen van ledenvergaderingen, jaarverslagen en websites van NOC*NSF en sportbonden is er inzicht verkregen in de governance structuur van de georganiseerde sport. De documenten zijn gebruikt om de achtergrond van de respondenten en de context waarin zij zich begeven te achterhalen. De verkregen informatie uit deze analyse heeft als input gediend voor zowel de topiclijst die gebruikt is bij de interviews als voor de Contextbeschrijving in hoofdstuk 4.

3.6 Data-analyse

De grote hoeveelheid verkregen data dient geanalyseerd te worden om hier vervolgens conclusies uit te kunnen trekken en een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Volgens Miles en Huberman (1994) bestaat de analyse van kwalitatieve data uit drie procedures: gegevensvermindering, gegevensweergave en gegevensverificatie.

Van alle dertien interviews met zowel bestuurders als deskundigen zijn, na goedkeuring van de respondent, audio opnames gemaakt. Deze opnames zijn zorgvuldig uitgewerkt tot interview transcript, waarbij al hetgeen gezegd wordt op de opname inclusief herhalingen, stotteren en tussenwerpsels is uitgeschreven. De transcripten zijn vervolgens ter goedkeuring aan de desbetreffende respondenten voorgelegd. Hierna heeft een anonimisering van de data plaatsgevonden door de respondenten een pseudoniem toe te kennen (zie bijlage A). De interview transcripten zijn vervolgens volgens de drie procedures van Miles en Huberman (1994) geanalyseerd.

Om de grote hoeveelheid verzamelde data terug te brengen en ordenen (gegevensvermindering) is gebruik gemaakt van codering, het schrijven van samenvattingen en het verwijderen van irrelevante gegevens (Gratton & Jones,

2007). Het coderen heeft plaatsgevonden volgens de technieken zoals beschreven door Ryan en Russell Bernard (2003). Ik heb de transcripten op basis van thema geanalyseerd, waarbij ik fragmenten uit de transcripten heb voorzien van een bepaald thema of code. Na het toewijzen van 'opencodes' aan de transcripten heb ik de grote hoeveelheid aan open codes gecategoriseerd. Door te bepalen wat belangrijke en minder belangrijke elementen zijn, heb ik sommige codes samengevoegd en anderen verwijderd. Zo ontstond een lijst van 'axiaal codes' (Edwards & Skinner, 2009). Door de axiaal codes te relateren aan de onderzoeksvraag en deelvragen, is een kleine groep aan selectieve codes ontstaan (Boeje, 2010). Voor dit proces heb ik gebruik gemaakt van de kwalitatieve data-analyse software van NVivo (versie 11).

Data-analyse procedure twee, gegevensweergave, van Miles en Huberman (1994) heeft plaatsgevonden aan de hand van de selectieve codes. Een uitgebreide weergave van de gegevens is beschreven in hoofdstuk 5. Resultaten. Op basis van de gegevensweergave heeft de verdere inhoudelijke analyse van de data plaatsgevonden. Deze procedure van gegevensverificatie is het begin van het trekken van conclusies en het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Edwards & Skinner, 2009). De uitwerking van deze procedure is beschreven in de hoofdstukken 6. Analyse en 7. Conclusie en discussie.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Door de interpretatie van bevindingen onderzoekt de onderzoeker concepten, ideeën, theorieën en argumenten om van data-analyse naar het trekken van conclusies en het beantwoorden van de onderzoeksvraag te gaan (Edwards & Skinner, 2009). Om de kwaliteit van deze conclusies te beoordelen wordt volgens Bryman (2012) onder andere gebruik gemaakt van de indicatoren betrouwbaarheid en validiteit.

Volgens Edwards en Skinner (2009) kan de betrouwbaarheid van een onderzoek worden vergroot door het nauwkeurig beschrijven van de onderzoeksmethoden. Dit zorgt ervoor dat bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden behaald, wat aangeeft dat een onderzoek betrouwbaar is (Gratton & Jones, 2007). Hoofdstuk 3 is een uitvoerige beschrijving van de gekozen wijze van dataverzameling en analyse. Wanneer men volgens een gestructureerde wijze onderzoek verricht, vergroot dit volgens Boeije (2010) de betrouwbaarheid en validiteit.

Door verschillende methoden te combineren kunnen de resultaten met elkaar worden vergeleken en elkaar controleren (Bryman, 2012), door Maxwell (2013) Triangulatie genoemd. Denzin en Lincoln (2000) geven aan dat het gebruik van triangulatie voorkomt dat de vooroordelen (biases) van een specifieke methode de resultaten en conclusies beïnvloeden. Daarom is ervoor gekozen om naast interviews ook documentenanalyse en observaties als dataverzamelingsmethoden in te zetten. Op deze manier kunnen de gevonden resultaten van de verschillende methoden met elkaar worden vergeleken en gecontroleerd. Vertellen de bestuurders in een interview hoe ze handelen, of observeer ik tijdens een algemene ledenvergadering dat ze heel ander gedrag laten zien? Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden worden dit soort vragen getackeld.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondenten te verhogen zijn de volgende stappen ondernomen. Door de anonimiteit van de respondenten te garanderen zijn er volgens Edwards en Skinner (2009) geen belemmeringen om vragen eerlijk te beantwoorden. Hierdoor is de kans op sociaal wenselijke en onjuiste antwoorden beperkt. Volgens Bryman (2012) draait het bij de onderzoeksmethode interviewen om het vertrouwen dat er bestaat tussen de respondent en onderzoeker. Een groter vertrouwen zorgt voor meer betrouwbare en meer valide data. Deze vertrouwensband kan worden vergroot door de respondent de locatie en wijze (face-to-face, telefonisch of Skype) van interviewen te laten kiezen (Gratton & Jones, 2007). De rol van de onderzoeker kan erg bepalend zijn bij het verzamelen van data (Fraenkel & Wallen, 1993).

Maxwell (2013) beschrijft dat de validatie kan worden vergroot door de gevonden data opnieuw voor te leggen aan de respondenten, hij noemt dit member check. Op deze manier wordt misinterpretatie van de gevonden data beperkt. Naast de controle van de transcripten zijn zowel de codering als de analyse van de data kritisch bekeken door mijn onderzoekspartner, Bram van Pelt. Deze vorm van peer review, zorgt dat de betrouwbaarheid van de analyse gecontroleerd en gewaarborgd (Gratton & Jones, 2007).

3.8 Positionering onderzoeker

In paragraaf 3.1.2 beschrijven Fraenkel en Wallen (1993) dat de relatie tussen de onderzoeker, de realiteit en respondenten invloed heeft op het verzamelen, interpreteren en opschrijven van data. Hierin speelt de theoretische sensitiviteit van de onderzoeker een rol. Strauss en Corbin (1990) beschrijven theoretische

sensitiviteit als de persoonlijke (onderzoeks)kwaliteiten van de onderzoeker, die voortkomen uit professionele literatuur, professionele ervaringen en persoonlijke ervaringen. De geloofwaardigheid van een kwalitatief onderzoeksrapport hangt sterk af van het vertrouwen dat lezers hebben in de vermogens van de onderzoeker om de juiste beslissingen te nemen in het veld en zijn gevoeligheid voor data (Patton, 1990).

Mijn theoretische sensitiviteit kan als volgt worden omschreven: Ik heb een achtergrond in de georganiseerde sport en ben zowel professioneel als vrijwillig werkzaam (geweest) op verschillende lagen in de piramide van de georganiseerde sport (zie figuur 1). Op het moment ben ik in dienst bij NOC*NSF als projectmedewerker van TeamNL Experts, waarbij ik mij voornamelijk bezighoud met de facilitering van Regionale Topsport Organisaties en de kwaliteitsverbetering van instroomprogramma's, om uiteindelijk meer medailles te winnen in meer sporten, met meer impact. Daarnaast ben ik voorzitter van de Twellose Zwem- & Poloclub Proteus, een middelgrote zwemsportvereniging en bekleed ik een bestuursfunctie binnen Regio Oost van de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB). Ik heb diverse opleidingen, cursussen en masterclasses gevolgd in managen en besturen van sport. Er kan worden vastgesteld dat ik over een aanzienlijke hoeveelheid kennis en ervaring beschik met betrekking tot werken én besturen in de georganiseerde sport. De opgedane kennis en ervaring kan ingezet worden tijdens de dataverzameling.

Mijn voorkennis en ervaring met werken en besturen in de sport kan het contact met de respondenten vergemakkelijken. Ik ben thuis in het jargon en heb een beeld van hoe de georganiseerde sport in elkaar zit. Echter kan dit ook een valkuil zijn. Door mijn voorkennis ben ik sneller geneigd om antwoorden voor bestuurders in te vullen. "Ze zullen het wel op die manier bedoelen", waardoor ik niet doorvraag of dit ook daadwerkelijk is wat er bedoeld wordt. Hier schuilt een risico in waar ik tijdens de dataverzameling scherp op ben geweest.

Daarnaast is het tijdens de dataverzameling van belang om mijn neutrale en onafhankelijke positie als onderzoeker te benadrukken. Het onderzoek wordt niet in opdracht gedaan van NOC*NSF of de KNZB, wat zou kunnen leiden tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Het is belangrijk om de respondenten op het hart te drukken dat ik dit onderzoek uitvoer ter afronding van de Master Sportbeleid en Sportmanagement van de Universiteit Utrecht, zodat ze zich niet belemmerd voelen om vrijuit te spreken. Dit vergroot de kans op betrouwbare en eerlijke antwoorden van de respondenten.

4. CONTEXTBESCHRIJVING

Deze contextbeschrijving van de georganiseerde sport gaat in op de organisaties die actief zijn binnen de georganiseerde sport: sportverenigingen, sportbonden, de sportkoepel NOC*NSF. Daarnaast worden de besturingsmodellen van sportbonden beschreven. De inhoud van dit hoofdstuk is tot stand gekomen door input vanuit de documentenanalyse, observaties en interviews met deskundigen.

4.1 Sportverenigingen

De brede basis van de piramide van de georganiseerde sport in Nederland wordt gevormd door bijna 25.000 sportverenigingen. Volgens Kuperus (2007) zijn sportverenigingen in de basis democratische non-profitorganisaties die zich laten typeren door het verenigen van een achterban van (betalende) leden, die gezamenlijk besluiten over de koers van de vereniging, vanuit een gedeelde waarde, eigenschap of kenmerk (Kuperus, 2007). De leden zijn de formele eigenaar van de vereniging en kunnen hun stem laten horen tijdens de Algemene Ledenvergadering, waar zij onder andere een bestuur kiezen, in ieder geval bestaande uit een voorzitter, secretaris en penningmeester (Broeke & Hattink, 2013). Sportverenigingen zijn vrijwillige organisaties met een formele gelijkheid van de leden, democratische besluitvorming en een ledendemocratie (Stokvis, u.p.; Van Bottenburg, 2013). *"Een sportvereniging is een specifiek type organisatie met een vrijwillig karakter en een ledendemocratie, die gekenmerkt wordt door passie, participatie en concurrentievermogen"* (Wiggers, 2015, p. 2).

4.2 Sportbonden

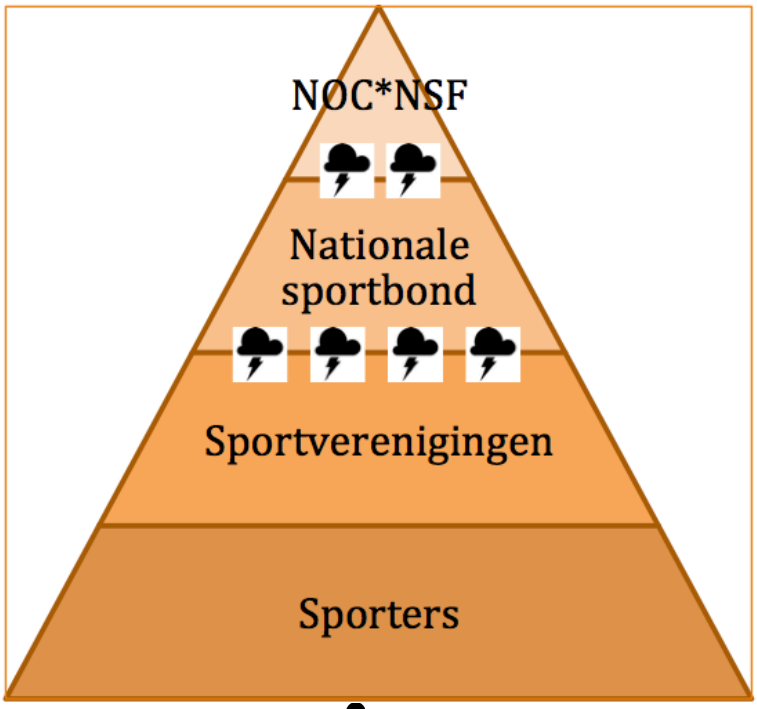
Sportverenigingen zijn binnen een bepaalde tak van sport verenigd in sportbonden (Van Bottenburg, 2013) en deze bond treedt naar buiten als de belangenbehartiger van de desbetreffende sport (Beech, Chadwick & Van 't Verlaat, 2012). Het zijn overkoepelende organisaties wiens primaire taak is het organiseren van competities en het samenstellen van nationale teams (Van 't Verlaat, 2010). Daarnaast zijn ze volgens Broeke en Hattink (2013) verantwoordelijk voor het bewaken van de reglementen, het opleiden van trainers, coaches en kader en het ondersteunen van verenigingen. NOC*NSF kent 74 sportbonden, voor een overzicht zie bijlage D.

Traditioneel worden de taken van een sportbond uitgevoerd door vrijwillige bestuursleden. De besluitvorming en taakcontrole vindt op democratische wijze plaats via Algemene Ledenvergadering, bonds- of ledenraad (Stokvis, 1989).

De leden (verenigingen) hebben het officiële zeggenschap. Tussen de vereniging en de nationale sportbond zitten meestal (regionale) geledingen (districten/ regio's/ afdelingen) welke ook een gedeelte van de ondersteunende taken van de sportbond uitvoeren (Van 't Verlaat, 2010). In de tweede helft van de 20e eeuw nam het aantal aangesloten leden bij sportbonden toe, evenals de beschikbare overheidssubsidies (De Heer, 2000). Deze ontwikkeling leidde tot een uitbreiding van de taken van de sportbond en vroeg om de professionalisering van de organisatie. Voor de verantwoording van de overheidssubsidies was een gedegen boekhouding en administratie nodig (Van 't Verlaat, 2010). Daarnaast konden de extra financiële middelen ingezet worden voor opleidingen, vormingsactiviteiten en actieve ledenwerving (Stokvis, 1979). Slack (1985) onderschrijft dat sportorganisaties steeds meer het karakter van een professionele organisatie krijgen. De toegenomen vraag naar gekwalificeerde (betaalde) bureaumedewerkers en de standaardisatie van organisatiesystemen zijn hiervan de oorzaak. Door het aanstellen van betaalde medewerkers is het niveau van specialisatie, standaardisatie en formalisering bij sportbonden gestegen (Thibault, Slack & Henings, 1991), wat de bonden in staat stelt om invulling te geven aan hun verruimde takenpakket. Diverse sportbonden stelden een bondsbureau in, dat het bestuur ondersteunde met de uitvoer van werkzaamheden. Deze ontwikkelingen zorgden voor een decentralisatie van het besluitvormingssysteem. De afstand tussen het bondsbestuur en de bureauorganisatie nam toe, net als de afstand tussen het bondsbestuur en de sportverenigingen. Sportbonden opereerden hierdoor steeds autonomer (Van 't Verlaat, 2010). De organisatiestructuren van sportbonden zijn de kenmerken van een professionele bureaucratie gaan vertonen (Mintzberg, 1983).

Door veranderingen in het subsidiebeleid van de overheid ontwikkelde NOC*NSF begin deze eeuw eigen beleidsdoelen, opgenomen in het beleidsdocument van de sportkoepel, de Sportagenda (NOC*NSF, 2012). Hierin kregen de bijdrage aan het overheidsbeleid en subsidievoorwaarden een centralere plek. Om de geldstromen via NOC*NSF naar de sportbonden te waarborgen, ontwikkelden sportbonden ook nieuwe ambities en beleid (Van 't Verlaat, 2010). In toenemende mate werd zo van bovenaf aangestuurd op beleidsontwikkeling en –uitvoering. Van 't Verlaat (2010) zegt hierover: *"Dit zorgde voor toegenomen spanningsvelden over de vraag wie sturend is in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering in de georganiseerde sport."* (p. 15). Van 't Verlaat (2010) maakt onderscheid tussen twee spanningsvelden, zie figuur 2. De eerste bevindt zich tussen NOC*NSF en de sportbonden. De sportbonden ervaren dat de koepelorganisatie in toenemende mate een sturende rol

aanneemt, in plaats van die van belangenbehartiger en ondersteuner. Een verandering in rol die voortkomt uit de intensivering van de inspanningen van de overheid op sportgebied en niet uit de vraag, wens of behoefte van sportbonden. Spanningsveld twee ontstaat doordat de plannen van de sportbond voor vernieuwing en professionalisering, gedreven door (overheids)subsidies, niet meer volledig overeenkomen met de behoefte van de aangesloten sportverenigingen (Van 't Verlaat, 2010).



Figuur 2: Spanningsvelden ( ) in de georganiseerde sport

Deze ontwikkelingen staan haaks op de kernwaarden van de organisaties in de sportwereld, vandaar de spanningsvelden (Van 't Verlaat, 2010). De organisaties in de sport kenmerken zich als 'verenigingen', vrijwillige organisaties met een formele gelijkheid van leden en daarmee gepaard gaande democratische procedures van besluitvorming (Stokvis, u.p.). De organisaties kennen een ledendemocratie en dat botst met een toenemende sturende rol van NOC*NSF (of sportbonden), waarbij voorbijgegaan wordt aan de wensen en behoeften van de leden (zowel sportbonden als verenigingen).

4.3 Sportkoepel NOC*NSF

De top van de piramide van de georganiseerde sport wordt gevormd door sportkoepel NOC*NSF (Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie). Zoals de asterisk al doet vermoeden is NOC*NSF in 1993 ontstaan uit de twee organisatie NOC en NSF (De Heer, 2013). Overlappen tussen beide organisaties werden geëlimineerd en de positie ten opzichte van overheid en bedrijfsleven werd versterkt (Stokvis, 1989). De bundeling van krachten draagt volgens Wim de Heer (2000) bij aan de versterking van de rol van sport in de Nederlandse samenleving.

Mede door de inspanningen van de Projectgroep Herinrichting Landelijk Sportbeleid (PHLS) werd In de loop van de jaren ’90 de vrijheid voor landelijke sportorganisaties vergroot. NOC*NSF kreeg een belangrijke adviesfunctie bij subsidieaanvragen van de sportbonden, wat haar rol binnen de georganiseerde sport versterkte (Van der Poel, 2003).

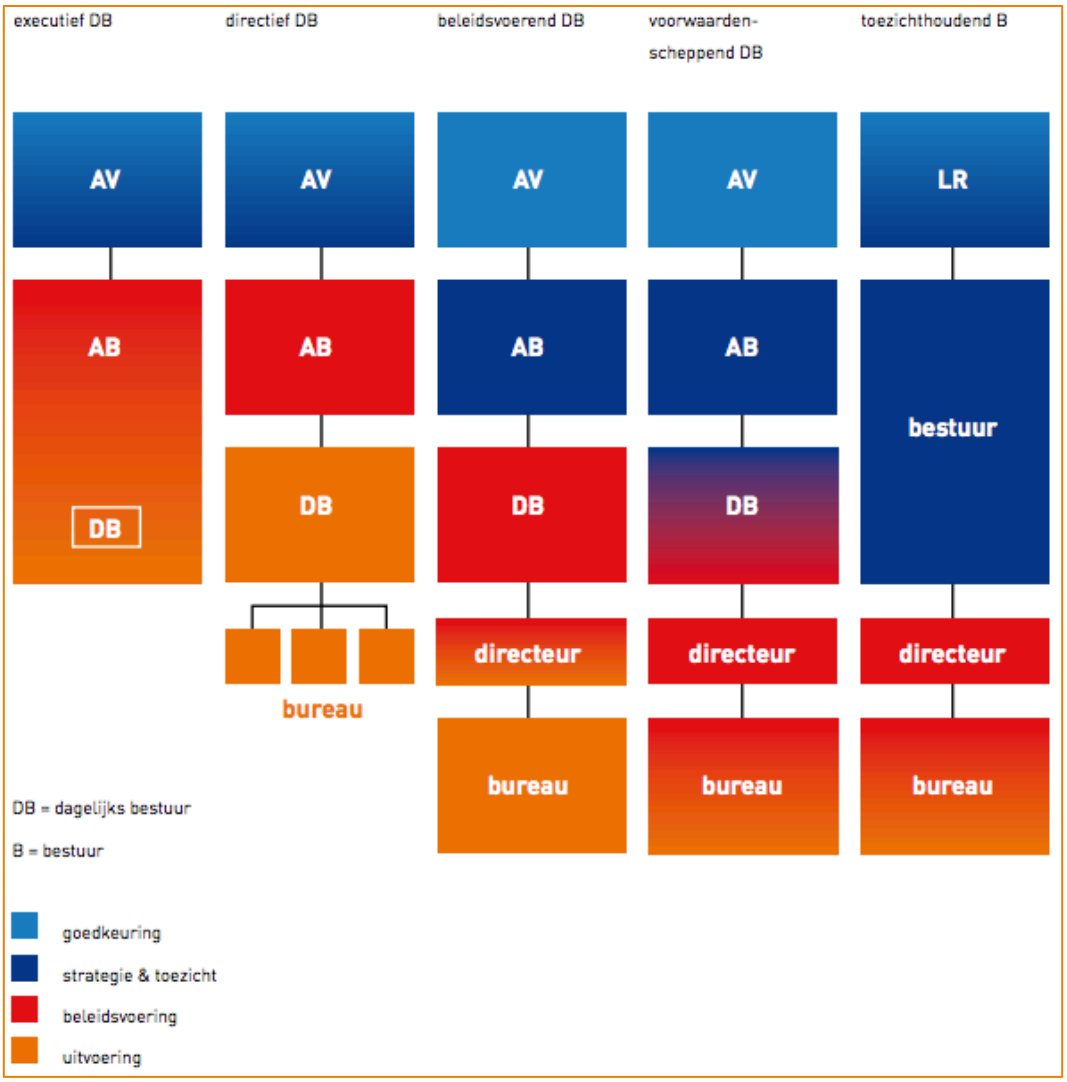
“*Sport inspireert en sport verbindt. Sport levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de samenleving en ieder individu.”* (NOC*NSF, 2017b). Dit is volgens NOC*NSF (2017b) de kracht van sport van waaruit NOC*NSF als Nationaal Olympisch Comité en als dé belangenorganisatie van de georganiseerde sport, de sport in Nederland op Olympisch niveau brengt. Samen met de sportbonden staat ze voor een open, gezonde, aantrekkelijke, pluriforme en verantwoordelijke sportbranche (NOC*NSF, 2016; 2017b).

4.4 Besturingsmodel van sportbonden

De georganiseerde sport kenmerkt zich volgens verschillende auteurs door een ledendemocratie (Stokvis, u.p.; Kuperus, 2007; Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013). Maar hoe is de ledendemocratie vormgegeven binnen de sportbond? Hoe ziet het besturingsmodel van een sportbond eruit?

Een besturingsmodel is een *“opvatting over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen een bestuur, het bondsbureau en de leden” (NOC*NSF, 2005)*. Deze kan variëren van een operationeel model tot een model waarin het bestuur op afstand staat. De georganiseerde sport kenmerkt zich volgens NOC*NSF (2005) door vijf besturingsmodellen. Te onderscheiden zijn executief bestuur, directief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaardenscheppend bestuur en toezichthoudend bestuur (figuur 3). Afhankelijk van het besturingsmodel hebben de

taken van de bestuurders een meer uitvoerend karakter, zoals bij een executief bestuur of meer toezichthoudend zoals bij een voorwaardenscheppend of toezichthoudend bestuur. NOC*NSF stuurt er bij (sport)organisaties doorgaans op aan om een model te kiezen dat het best past bij de verschillende karakterbepalende eigenschappen van de organisatie. Kenmerken die daarbij volgens NOC*NSF (2005) in de overweging meegenomen dienen te worden zijn de cultuur van de organisatie, het aantal leden, omvang van het (betaalde) bondsbureau, de hoogte van de begroting, het potentieel (kwaliteit) en de beschikbaarheid (kwantiteit) van professionals en vrijwilligers. Naarmate de omvang (en complexiteit) van de organisatie toeneemt, ontwikkelt deze zich bestuurlijk richting een toezichthoudend model.

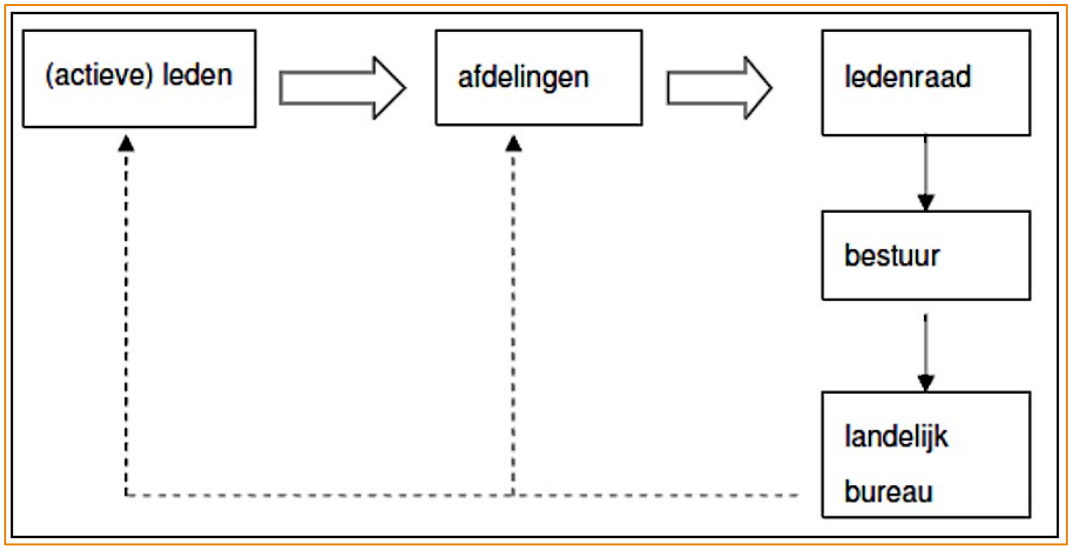


Figuur 3: Besturingsmodellen in de sport, afkomstig uit Architectuur van verenigingen (Tack & Huizenga, 2005).

Deze vijf besturingsmodellen kunnen worden gezien als ideaaltypen en richtlijnen, in de praktijk bestaan er tal van hybride tussenvormen. Bij de keuze van een sportbond voor de inrichting van het eigen besturingsmodel, moet dit model passen bij de profielen en competenties van bestuurders, de ideeën die heersen over de invloed van de ALV en de afstand tot en inspraak van de leden (Broeke & Hattink, 2013). Van belang is dat de praktijk zich niet ongemerkt verwijdert van het gekozen model en de afstand tussen bestuur, bondsbureau en leden steeds groter wordt (NOC*NSF, 2005).

Ongeacht het besturingsmodel, ligt de finale besluitvorming bij de leden via de ALV (Broeke & Hattink, 2013). Een overzicht van het proces van besluitvorming bij sportbonden is zichtbaar gemaakt in figuur 4. Volgens Ceelie (2010) is dit proces bij sportbonden op tal van verschillende manieren georganiseerd. Figuur 4 schetst de meest voorkomende situatie.

De leden genoemd in figuur 4 zijn de sportverenigingen, aangesloten bij de sportbond. In een enkel geval betreft het individuele leden. Sommige sportbonden kennen een individueel lidmaatschap, sporters zijn dan direct lid van de sportbond (NOC*NSF, 2016b). De leden maken gebruik van hun inspraakrecht in de secundaire bestuurslaag van de sportbond. Deze tweede bestuurslaag op afdelings-, regio- of districtsniveau ondersteunt het bondsbureau in de uitvoering van haar werkzaamheden. *“De secundaire bestuurslaag is vaak statutair zo verankerd dat deze een eigen rechtspositie heeft met eigen regelgeving en bevoegdheden, of binnen één en dezelfde rechtspersoon als de sportbond valt.”* (NOC*NSF, 2005). Tijdens de regionale vergaderingen worden regionale bestuurders aangesteld die de leden vertegenwoordigen op landelijk niveau. Deze regionale bestuurders nemen plaats in de ledenraad (ook wel bondsraad of ledenvergadering). Op deze manier kennen veel sportbonden een getrapte vertegenwoordiging (Klijn, 2013). Vergelijkbaar met het politieke systeem dat we in Nederland kennen, de parlementaire democratie (Bovens et al. 2012).



Figuur 4: Besluitvormingsproces bij sportbonden (Ceelie, 2010)

De regionale bestuurders nemen zitting in de ledenraad, zonder last of ruggespraak wat inhoudt dat zij zonder een bindend mandaat van de achterban mogen stemmen. Ieder bestuurslid is vrij om te stemmen wat hij/zij wil (Bovens et al, 2012). Dit geeft de regiobestuurder de vrijheid om zijn stemgedrag af te laten wijken van de opdracht die hij/zij vanuit de afdeling heeft meegekregen. Daardoor lopen leden het risico dat hun mening, wensen en behoeften niet (volledig) worden vertegenwoordigd in de ledenraad. Echter versnelt dit wel het besluitvormingsproces, omdat niet elk nieuw voorstel opnieuw moet worden voorgelegd aan de afdeling. De regionale bestuurder handelt 'in de geest' van de wensen en behoeften van de achterban en binnen afgesproken kaders. Het vertrouwen van de leden in de regionale vertegenwoordiger moet daarom groot zijn, maar is vaak erg broos (Broeke & Hattink, 2013).

De ledenraad is het hoogste besluitorgaan. Bij sommige sportbonden wordt die vormgegeven als een Algemene Ledenvergadering (ALV), waarvoor alle leden worden uitgenodigd. De meeste sportbonden hebben echter via de getrapte vertegenwoordiging een bondsraad, ledenraad of ledenvergadering aangesteld, die alle leden vertegenwoordigt en het mandaat heeft om namens hen een stem uit te brengen (NOC*NSF, 2005; Broeke & Hattink, 2013). Tijdens een Algemene Vergadering (AV) komt de ledenraad, eens of tweemaal per jaar, samen om de plannen van het bestuur (goed) te keuren, de begroting vast te stellen en nieuwe bestuurders te verkiezen (Ceelie, 2010). Een ledenraad kan bestaan uit 10 regiovertegenwoordigers, maar er zijn ook sportbonden die een ledenraad hebben van 100 personen (NOC*NSF, n.d.). De stemverhouding tijdens een AV is in de

meeste gevallen gebaseerd op een evenredige vertegenwoordiging van de leden en/of sportbeoefenaren. Hoewel het erg belangrijk is om de stemverhouding vooraf goed af te stemmen, wordt er in veel gevallen geen gebruik van gemaakt. Vaak worden beslissingen genomen bij wijze van acclamatie (NOC*NSF, 2005).

De in de ledenraad genomen besluiten geven richting aan het bestuur van de sportbond. Het zijn de kaders waarlangs zij het beleid van de organisatie verder vormgeven (Ceelie, 2010). Hierin wordt het bestuur ondersteund door een werkorganisatie of bondsbureau. Het bondsbureau, onder leiding van een directeur of manager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid van de sportbond (NOC*NSF, 2005). Vaak bestaat dit bureau uit 1 of meerdere (betaalde) professionals, sommige grote sportbonden hebben meer dan 70 FTE in dienst (NOC*NSF, 2016b). Deze professionals organiseren de nationale en regionale competities, zijn verantwoordelijk voor de reglementen, het opleiden van kader en de ondersteuning van verenigingen (Broeke & Hattink, 2013).

5. RESULTATEN

Tien bestuurders van sportbonden zijn in een bestek van 2 maanden geïnterviewd, waarbij hen is gevraagd naar de betekenis die zij geven aan de ledendemocratie in de georganiseerde sport. Dit hoofdstuk is een uitwerking van de meest relevante resultaten afkomstig uit deze interviews.

5.1 Bestuurders worstelen

De respondenten is gevraag om een beschrijving te geven van ledendemocratie in de georganiseerde sport, wat een grote verscheidenheid aan antwoorden heeft opgeleverd. De bestuurders beschrijven ledendemocratie als een afstemming tussen leden en bestuurders, waarbij zowel structuur en de manier hoe met elkaar wordt omgegaan een rol spelen. Ledendemocratie zorgt volgens de bestuurders voor binding en voorziet in een manier om draagvlak te creëren voor besluiten, waarbij de inspraak van leden georganiseerd, misschien zelfs gemanipuleerd dient te worden. Bestuurders geven aan dat de relatie met hun leden bepalend is voor de manier waarop zij hun werk kunnen doen, wederzijds vertrouwen is daarbij belangrijk. Daarnaast kosten de processen die ledendemocratie kenmerken (veel) tijd en dit gaat ten koste van de slagvaardigheid van de organisatie. Het remt hen om in te spelen op de (maatschappelijke) ontwikkelingen uit de omgeving en de veranderende wensen en behoeften van hun leden.

De bestuurders liggen in een spagaat. Enerzijds zoeken ze naar een geschikte vorm voor de relatie die ze hebben met hun leden, de interne dynamiek van de ledendemocratie. Anderzijds zorgt deze interne dynamiek en de processen die hiermee gemoeid zijn ervoor dat ze niet in staat zijn om in te gaan op de druk die uitgaat van de omgeving van de sportbond. De bestuurders worstelen met de ledendemocratie. De volgende paragrafen uit dit hoofdstuk zullen deze worsteling onderbouwen.

5.2 Ledendemocratie zit niet alleen in structuur

Wanneer de bestuurders wordt gevraagd de ledendemocratie binnen hun eigen bond te omschrijven, starten ze stuk voor stuk met het beschrijven van de organisatiestructuur en gebruiken termen als de algemene vergadering, statuten en reglementen.

> *"Ja...Ledendemocratie is...iedere bond heeft een bestuurlijk organigram noem ik het maar even. En dat begint bij de verenigingen, onze leden, die zijn lid van de bond en hebben inspraak via de ALV. Dat is allemaal vastgelegd in statuten en reglementen..."* (bestuurder De Jager[1]).

> *"Ons democratische systeem werkt via directe lidmaatschappen, de verenigingen zijn direct lid van de bond en kunnen invloed uitoefenen op het beleid van de bond. Hiervoor hebben we een structuur ingericht met regionale vergaderingen en de algemene vergadering."* (bestuurder Heitink)

> *"Zolang wij de structuur maar zo ingericht hebben dat de leden in principe mee zouden kunnen praten vinden we dat het democratisch is. Dat is de manier waarop wij democratie georganiseerd hebben. Die structuur kenmerkt zich door getrapte vertegenwoordiging, maar dat is allemaal vastgelegd in de statuten, misschien moet je die er eens op nalezen."* (bestuurder Bos)

Wat bovengenoemde bestuurders ook benoemen wanneer ze de structuur van ledendemocratie in hun sportbond beschrijven zijn de leden. De leden hebben inspraak, ze hebben invloed op het beleid. De rol die leden spelen wordt impliciet door de bestuurders van meet af aan genoemd. Toch is het de structuur die overheerst wanneer bestuurders over ledendemocratie spreken. Na enig doorvragen blijkt dat de bestuurders ledendemocratie breder zien dan slechts een goed ingerichte structuur.

> *"Waar het schuurt bij de democratie in de sport, is dat je de structuur niet altijd goed kunt organiseren en dat goed organiseren is ook lastig. Hierbij vind ik persoonlijk dat het harkje, dus een governance of statuten of een organisatiestructuur er niet zo toe doen. De manier hoe we met elkaar omgaan maakt dat je over een democratie kunt spreken. Onze manieren en hoe we de bond met elkaar runnen. Dát moet je goed organiseren, dat is democratie"* (bestuurder Arends)

[1] Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen zijn de namen van de bestuurders vervangen door pseudoniemen. Zie voor een overzicht bijlage A.

> *"Ik denk dat het vooral over betrokkenheid tussen leden en bestuurders gaat. Daar moet je regels over maken. Misschien meer in de vorm van ongeschreven regels: hoe ga je met elkaar om? Of zoals ik het wel eens uitdruk: hoe zijn onze manieren? Het [ledendemocratie] is deels geobjectiveerd in de vorm van een structuur, regels en statuten en deels is het: hoe ga je cultureel gezien met elkaar om?"* (bestuurder Van Ingen)

> *"Naast de structuur, statuten en regels zijn ook vertrouwen en betrokkenheid belangrijke waarden in de democratie in onze bond. Respect voor elkaar en het vertrouwen dat iedereen, zowel leden als bestuurders het beste met de bond en onze sport voorhebben.....Maar hoe je dat goed moet organiseren. Daar zit voor mij de uitdaging."* (bestuurder De Jager).

De bestuurders, onder wie Arends, Van Ingen en De Jager, geven aan dat ledendemocratie meer is dan structuur. Ledendemocratie gaat óók over betrokkenheid, ongeschreven regels en manieren. Naast structuur heeft hoe men met elkaar omgaat (handelen) een belangrijke plek in de betekenis die bestuurders aan ledendemocratie toekennen. Bij dit 'handelen' wordt wederom een relatie met de leden gezocht. Dat zijn immers de mensen waar 'mee omgegaan' wordt.

5.3 De verhouding met de leden

Zoals in voorgaande paragraaf al duidelijk werd, zijn de bestuurders in eerste instantie niet heel uitgesproken over de rol die leden hebben binnen de ledendemocratie. Als daarop wordt doorgevraagd, blijkt dat de houding van de bestuurders ten aanzien van de leden niet eenduidig is. In eerste instantie geven de bestuurders stuk voor stuk aan dat de leden een belangrijke rol spelen binnen de ledendemocratie.

> *"Mijn uitgangspunt is dat je geen bestaansrecht hebt zonder leden. Dat is het basisprincipe. Een bond of unie staat voor samen en dat samen wordt gevormd door de leden, de leden hebben daarin een grote mate van beslissingsbevoegdheid.* (bestuurder Arends).

> *"Ik zou wel gek zijn om daar [beleidsvorming] de ledenraad niet bij te betrekken. Daar zitten mensen die veel meer verstand hebben van onze sport dan ik. Die raadpleeg ik graag"* (bestuurder Heitink).

"Tijdens de algemene vergadering is er ruimte om met elkaar in discussie te gaan over de stukken, mensen mogen vragen stellen. Ik waardeer dat zelfs. We zijn en blijven een bottum-up organisatie. Iedereen die wil moet dus iets kunnen zeggen en iedereen brengt daarin zijn of haar eigen expertise in." (bestuurder Geurts)

"Leden spelen een essentiële rol binnen het beleidsvormingsproces. Als we het niet voor elkaar krijgen om de verenigingen naar ons toe te laten komen, dan zullen we moeten gaan proberen om zelf naar de verenigingen toe te gaan. Hun inbreng is belangrijk om als organisatie op de juiste manier vooruit te kunnen" (bestuurder Everts)

Maar wanneer ik doorvraag op wat de inbreng van leden precies betekent voor de ledendemocratie, blijkt dat het mooie beeld dat wordt geschetst niet het enige beeld is dat de bestuurders hebben en dat de verhouding met de leden scheurtjes vertoont. Bestuurders zijn toch niet uitsluitend positief over de rol die leden spelen binnen de ledendemocratie. Inspraak van leden wordt door de bestuurders ook vaak als onwenselijk ervaren en de bestuurders stellen zich wantrouwend, soms bijna vijandig op tegenover de leden.

"Leden zijn geïnteresseerd in sporten, niet in de organisatie ervan. De manier waarop wij binnen de organisatie tot besluiten komen zal ze een worst zijn" (bestuurder Van Ingen).

"Leden weten best dat het nodig is om inspraak te leveren, maar waarschijnlijk vinden ze de manier waarop niet interessant, past het niet bij ze of is de procedure te 'moeilijk' voor ze. Dus dan komen ze maar niet opdagen." (bestuurder Geurts)

"Mensen zijn bereid om hun mening uit te spugen, maar niet bereid om na te denken op welke manier ze via de bestaande structuren een besluit beïnvloeden, dat vinden ze maar ingewikkeld." (bestuurder Everts)

"Ik zit dan in een algemene vergadering met het idee van, er moet hier niemand het in zijn hoofd halen om te zeggen daar ben ik tegen. Dan zijn ze toch echt te laat" (bestuurder Arends)

> *"Ze verstoren de vergadering door het bestuur lastig te vallen met lastige vragen. Wanneer we hen dan vragen hoe hiermee om te gaan, geven de leden niet thuis. Luie mondigheid noem ik dat. Heel vervelend."* (bestuurder Bos)

> *"Als je ze [de leden] tijdens zo'n vergadering [ALV] niet kort houdt, weet je, dan wordt het zo'n alfamannetjes verhaal. Zegt de ene: ik ben het er niet mee eens, dan zegt de ander: nou zoals de vorige spreker zei en daar wil ik op aanvullen....Kom nou daar heb ik als bestuurder toch helemaal geen zin in. Ze hadden de kans moeten grijpen bij de totstandkoming van de documenten. Dit vindt ik allemaal zulk achteraf gehuil."* (bestuurder Corton)

Om de inspraak van de leden in 'goede' banen te leiden organiseren de bestuurders deze processen nauwgezet. Zo wordt het aantal leden dat mee mag praten beperkt, door een getrapte vertegenwoordiging met een kleine bonds- of ledenraad. Naast het verkleinen van de groep leden die meepraat, geven de bestuurders aan dat ze inspraak op een andere wijze 'regisseren'. Door de momenten van inspraak goed voor te bereiden, kan er worden gestuurd op de inspraak.

> *"Als de ledenraad bijeenkomt, dan moet het allemaal al voorgekookt zijn. Leden mogen best nog vragen stellen, maar eigenlijk moet het niet meer hoeven, ze moeten alles al weten en achter het voorstel staan".* (bestuurder Geurts)

Het is volgens de bestuurders daarnaast erg belangrijk om af te bakenen waar over mag worden meegepraat. Wat is de rol van de leden, waar gaan de leden wel en waar gaan ze niet over. Een aantal bestuurders pleit voor het opstellen van 'rules of engagement', waar de antwoorden op dit soort vragen in zijn vastgelegd.

> *"Dus laat ik het zo zeggen: de ledendemocratie zelf kan je wat zuiverder maken door dingen als een regiovertegenwoordiger in het hoofdbestuur, een kleinere bondsraad, kwaliteitseisen aan de bondsraad. Maar je kan ook de effectiviteit van je democratie bevorderen door bepaalde rules of engagement af te spreken, waarin je vastlegt hoe we met elkaar omgaan en waarover de bondsraad mag beslissen.* (bestuurder Duister)

> *"Iedere bestuursvorm wordt een zooitje als het niet transparant is wat de rollen zijn en wat de regels zijn waarbinnen leden invloed mogen uitoefenen. (bestuurder De Jager).*

5.4 Wantrouwen is wederzijds?

Bij het toekennen van betekenis aan ledendemocratie in de georganiseerde sport wordt door de bestuurders stilgestaan bij de rol die zij zelf spelen. Wanneer deze rol wordt beschreven is een parallel die wordt getrokken die met de parlementaire democratie zoals Nederland die kent. Het besturen van een sportbond, wordt vergeleken met het besturen van een land. De inspraak wordt als een recht van de leden gezien, dat ze kunnen maar niet moeten uitoefenen.

> *"De leden kunnen meepraten, ook over het bondsbeleid. We hebben de ledendemocratie, vergelijkbaar met de parlementaire democratie in Nederland, jarenlang gedefinieerd als: we maken een structuur en als we zorgen dat de besluitvorming volgens die structuur plaatsvindt, dan is dat democratisch. Daarmee is voldaan aan het recht van de leden om mee te beslissen. Dat recht kunnen ze gebruiken, maar ze hoeven er geen gebruik van te maken. Daar ligt onze plicht als bestuurders om het mogelijk te maken dat de leden hun recht kunnen uitoefenen."* (bestuurder Bos)

De rol van bestuurder wordt allerminst licht opgevat. Bestuurders zien hun eigen taak zelfs als een grote uitdaging die niet zomaar voor iedereen is weggelegd.

> *"Omdat ik nauw contact heb gehad met de mensen bij de bond is ergens het punt gekomen dat ze vroegen of ik voorzitter wilde worden. Daar zeg je niet zomaar even ja tegen. Het zijn namelijk geen erebanen en niet iedereen is er geschikt voor. Het zijn banen waar je in bestuurlijke zin hard moet werken, om de vereniging, de gezamenlijke verenigingen samenkomend in een bond, overeind te houden. Die uitdaging is dusdanig groot, daar denk je wel twee keer over."* (bestuurder Duister)

Binnen deze verkozen functie schrijven de bestuurders zichzelf een belangrijke rol toe in de ledendemocratie van de georganiseerde sport. Zij faciliteren, sturen en beslissen. Er wordt een sterke verantwoordelijkheid voor de eigen sport gevoeld en er is een grote mate van betrokkenheid van de bestuurders bij hun functie.

> "*Het gaat om goede keuzes maken en dat moet zich vervolgens doorvertalen naar beleid. Daar zijn wij de uitgelezen personen voor. Als bestuurder zit je daar om iets te kunnen betekenen voor je sport. Wij kunnen waarde toevoegen en echt iets veranderen*." (bestuurder Heitink)

Wanneer er specifieker op de rol die bestuurders zelf spelen wordt doorgevraagd geven zij aan dat zij door de leden zijn gekozen in hun functie. Officieel hebben ze het mandaat van de leden gekregen om de sportbond te besturen. Echter bestaan hier bij de bestuurders ook twijfels over.

> *"We hebben mandaat van de leden, maar de meeste leden weten van niks, ze weten gewoon nergens van. Formeel hebben we mandaat, maar feitelijk eigenlijk niet. De democratie functioneert wat dit betreft alleen op papier."* (bestuurder Geurts)

Bestuurders hebben zelfs het gevoel dat leden hen niet altijd serieus nemen. Leden twijfelen aan de capaciteiten van bestuurders en hebben het gevoel dat hun belangen niet altijd worden vertegenwoordigd, aldus de bestuurders. De soms extreme tegenstellingen tussen leden en bestuur, zoals door bestuurders ervaren, lijken meestal niet eens te gaan om fundamentele verschillen van mening, maar om spelregeldetails of de kleur van de scheidsrechtershirts. Uitvergroting van onbeduidende verschillen van mening, aldus bestuurders Heitink.

> *"De leden moeten ook het vertrouwen hebben dat het bestuur capabel is, de juiste dingen doet, dat alles in goede handen is...maar ik ben bang dat de grote afstand tussen het bestuur en de leden ervoor zorgt dat leden denken dat wij hun behoeften niet kennen en al helemaal niet vertegenwoordigen. Ze denken dat wij met de verkeerde dingen bezig zijn. Ze wantrouwen ons."* (bestuurder Heitink)

> *"Wanneer het ze [de leden] niet bevalt, dan heb je de poppen aan het dansen. Voor je het weet word je in de volgende ALV afgezet als voorzitter omdat ze het met je oneens zijn. De leden zien ons als hun vijand. Wij zitten alles te bepalen in onze ivoren toren, terwijl het voetvolk moet afzien. Maar dat is niet waar."* (bestuurder Van Ingen)

> *"De afstand tussen de bond en de leden is te groot. Hierdoor heeft het individuele lid niet het gevoel echt inspraak te hebben of überhaupt gehoord te worden."* (bestuurder Arends)

Bestuurders hebben het gevoel dat het wantrouwen dat zij richting hun eigen leden voelen, zoals in de vorige paragraaf aan de orde kwam, wederzijds is. Bestuurders betwijfelen het mandaat dat ze van hun leden hebben ontvangen en hebben het idee dat de leden hen niet serieus nemen.

5.5 Invloeden vanuit omgeving

De bestuurders hebben het bij ledendemocratie niet alleen over interne processen, structuren en de eigen leden. De invloed die de omgeving heeft op deze aspecten van ledendemocratie, wordt door de bestuurders belicht. De veranderingen in de maatschappij beïnvloeden de sportbonden en de ledendemocratie.

> *"Er vindt een verschuiving plaats van collectiviteit naar individualisme. Mensen willen sporten wanneer het hen uitkomt en niet meer verbonden zijn aan verenigingen met al hun vaste structuur en verplichtingen."* (bestuurder Arends)

> *"Sporters maken steeds makkelijker hun kritiek kenbaar. Ze klagen via sociale media, zoals Facebook en Twitter. Maar dat doen ze ook door te stemmen met hun voeten, ze zeggen gewoon hun lidmaatschap op, als het ze niet bevalt. En dat kan ook, er is zo een groot aanbod, niet alleen binnen de traditionele verenigingen, maar ook al het commerciële aanbod. Dat maakt dat leden kunnen kiezen. Ze kunnen shoppen."* (bestuurder Bos)

> *"De markt is tegenwoordig niet meer hetzelfde. De mensen willen wat anders. Dan kun je gaan navelstaren, maar de vraag is hoe reageer je daarop, op wat de leden willen?"* (bestuurder Corton)

> *"We worden weggeconcurreerd. We hadden een stevige monopoly positie op een hele kleine markt en we konden ons alles permitteren, want we hadden nauwelijks concurrentie. Maar dat is de afgelopen 15 jaar allemaal veranderd. De sportmarkt is zoveel breder geworden, zoveel meer concurrentie. We moeten ons aanpassen."* (bestuurder Duister)

> *"De wereld is niet meer zoals hij geweest is. We hebben te maken met vergrijzing en de ontwikkelingen op digitaal gebied gaan razendsnel. Als sport, vooral binnen verenigingen, leggen we het af tegen de games enzo..."* (bestuurder Heitink)

De bestuurders erkennen dat de wensen en behoeften van hun leden zijn veranderd. Leden worden meer individualistisch en zijn minder bereid om zich aan te sluiten bij de vaste structuren van verenigingen en uiten sneller en makkelijker kritiek, voornamelijk via sociale media. Ook de omgeving waarin ze opereren, door bestuurder Duister de 'sportmarkt' genoemd, is niet meer het zelfde als hij geweest is. De verhoudingen met andere actoren in dit veld zijn veranderd en de sporters vergrijzen. Sportbonden moeten zich aanpassen om een nieuwe positie in dit veld in te nemen.

5.6 Functioneren ledendemocratie

Waar de bestuurders het unaniem over eens zijn, is dat een sportbond geen bestaansrecht heeft zonder leden en dat deze leden een bepaalde mate van beslissingsbevoegdheid hebben.

> *"Als bestuur doe je niets anders dan wat de leden vinden dat er moet gebeuren. De leden zijn de baas en dat moet je nadrukkelijk georganiseerd hebben, dat is nog niet zo eenvoudig. Wij worstelen daar binnen de bond mee."* (bestuurder Fransen)

De moeilijkheid van het organiseren zit voor een deel in de veranderingen die plaatsvinden in de omgeving van de sportbond en de wensen en behoeften van de leden, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Ondanks al die veranderingen zijn de structuren en processen nooit veranderd.

> *"Jarenlang dacht men dat als we zorgen dat de besluitvorming volgens een vastgestelde structuur plaatsvindt en de leden er gebruik van maken, dan hebben we de boel goed georganiseerd. Maar de mensen zijn veranderd, de verhoudingen zijn veranderd, de omstandigheden zijn veranderd. Sporters gedragen zich als consumenten, ze maken geen gebruik meer van de inspraakmomenten en als ze het er [het beleid van de bond] niet mee eens zijn dan vertrekken ze naar een andere club of gaan zelfs een andere sport doen."* (bestuurder Geurts)

> *"Wat dat betreft zie je dat vrijwilligersorganisaties, verenigingsorganisaties, daar loopt het gedrag op dit moment toch wel een jaar of acht achter op het bedrijfsleven, qua vermogen van wat ze gevraagd wordt door de maatschappij. Ik bedoel niet alleen in innovatief opzicht, maar ook in het bewustzijn van hoe je je tegenwoordig moet organiseren en hoe te acteren om mee te mogen blijven doen in de samenleving. Kijk, de bedrijven die dat niet gedaan hebben, hebben al verloren. Die zijn al weg. En bedrijven die het wel gedaan hebben, die zijn op die ontdekkingstocht verdergegaan en zijn zich blijven ontwikkelen. De sport.....wat heeft de sport al gedaan om in dit opzicht te veranderen en relevant te blijven?"* (bestuurder De Jager)

Het functioneren van de ledendemocratie wordt ter discussie gesteld. Verandering is nodig. Wat er moet veranderen zijn de processen rondom inspraak. Deze worden door de bestuurders ervaren als tijdrovend, vertragend en zetten de slagvaardigheid, die nodig is onder huidige maatschappelijke ontwikkelingen, onder druk.

> *"Omdat je wil dat iedereen, of in ieder geval de meerderheid, je beleid ondersteunt, moet je veel tijd investeren om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dit gaat ten koste van onze slagvaardigheid."* (bestuurder Heitink)

> *"Over het algemeen willen leden en bestuurders allemaal vrijwel hetzelfde voor hun sport. Er zijn echter issues, niet perse de belangrijkste, die veel emotie veroorzaken. Dit zorgt voor een continue confrontatie binnen het besturingsmodel en dat haalt alle energie uit de organisatie. Hierdoor zijn bestuurders constant bezig met conflictoplossing en hebben onvoldoende tijd om te focussen op waar ze écht mee bezig moeten zijn. Het beperkt in het bedrijfsmatig functioneren."* (bestuurder Corton)

Vooral de Algemene Ledenvergadering (ALV), het hoogste besluitvormend orgaan van de ledendemocratie, wordt bekritiseerd. Het is een construct uit een andere tijd, waarvan men zich afvraagt of het nog wel democratisch is.

> *"De ALV is een ouderwets construct waar we op het moment mee moeten dealen. Vergis je niet, ik vind het is een belangrijk moment, elk halfjaar, maar het is vaak wel een lange zit. Tijdens deze avond vindt via stemming, maar meestal bij acclamatie de vaststelling en goedkeuring van het beleid en begroting plaats."* (bestuurder De Jager)

> *"Enerzijds heb je ALV's waar alle verenigingen zijn uitgenodigd, maar daar komt slechts een kleine groep opdagen, anderzijds zijn er ledenraad- of bondsraadvergaderingen met vertegenwoordigers van de leden, maar die zitten er zonder last of ruggespraak en weten waarschijnlijk niet eens wat de leden willen. In hoeverre vertegenwoordigt een ALV dan nog alle leden van de sportbond?"* (bestuurder Everts)

> *"Als voorzitter heb ik dan het gevoel: het moet nu worden goedgekeurd, anders zijn we weer een half jaar verder voordat we weer bij elkaar komen. In vergelijking met het bedrijfsleven komt een ledenraad weinig bij elkaar. Als je maar twee keer per jaar bij elkaar komt bij een bedrijf met de omvang van onze organisatie, dan ga je failliet. Deze structuur werkt de flexibiliteit en snelheid van de organisatie enorm tegen, je kunt geen stappen maken."* (bestuurder Fransen)

Uit de gesprekken blijkt dat bestuurders vinden dat de manier waarop de ledendemocratie georganiseerd is, belemmeringen met zich meebrengt. Dit omdat de processen vertragend werken, de inspraak van leden moeilijk te organiseren is en omdat de bemoeienis van leden over het algemeen zelfs als lastig wordt ervaren. Om voort te bestaan moeten sportbonden stappen ondernemen.

> *"Hoe we in Nederland de ledendemocratie hebben ingeregeld, blijkt niet te werken. Dat wil zeggen, nee het heeft jarenlang, tientallen jaren lang perfect gewerkt. In allerlei organisaties. Maar de mensen zijn veranderd, de verhoudingen zijn veranderd, de omstandigheden zijn veranderd. In de praktijk werkt het niet meer. Dus moeten wij ook veranderen."* (bestuurder Bos)

5.7 Hoe nu verder?

Tientallen jaren lang heeft de ledendemocratie van de georganiseerde sport gefunctioneerd. Maar zoals in voorgaande paragrafen beschreven is, functioneert de ledendemocratie inmiddels niet meer geheel naar wens van de bestuurders. De bestuurders zijn het erover eens dat de ledendemocratie van de georganiseerde sport een toekomst heeft, maar dan moeten er dingen gaan veranderen. Maar hoe moeten we verder?

> *"Bestuurders moeten op het tempo kunnen lopen dat de maatschappij loopt. Ze moeten innovatiever zijn dan voorheen en ondernemender in hun denken. Er is maar één woord, snelheid, snelheid, snelheid.....De maatschappij vraagt een meer professionele houding van bestuurders en een sportbond moet vanuit een meer bedrijfsmatig perspectief worden bestuurd. Wordt niet in deze trends meegegaan, dan bestaat het risico dat sportbonden voorbij gestreefd worden door andere sportaanbieders en irrelevant worden"* (bestuurder Duister)

> *"Ik weet niet of we over 10 jaar nog bestaan. Echt geen flauw benul. De ontwikkelingen gaan zo snel. Dus...ik denk dat onze toekomstbestendigheid zal samenhangen met hoe snel je op een gegeven moment de veranderende omstandigheden kunt adopteren. Nou ja, dat zal nog moeten blijken. Hou je vast aan het oude, dan ga je naar de bliksem en dat kan heel snel gaan."* (bestuurder Fransen)

> *"Je wil volgens mij snel kunnen handelen maar je wil dat wel doen vanuit het draagvlak van je achterban. Binnen die spanning zoekt iedereen nu naar een model hoe dat te organiseren. Is daar een ideaalplaatje voor te verzinnen. Die zal er niet zijn die overal op past. Daarvoor verschillen de bonden te veel van elkaar. Schaatsen is gewoon totaal anders georganiseerd dan tennis of voetbal."* (bestuurder Van Ingen)

> *"Ik ben erg voor een andere manier van kijken, voor een andere manier van denken en voor vernieuwing van kennis binnen bonden. Een meer marktgerichte oriëntatie en meer marktgerichte kennis. Dat tast in het wezen een vereniging helemaal niet aan, want een vereniging is geen onderneming, maar kan wel ondernemend zijn in haar denken. En we moeten het wel zijn. Als we het niet zijn, dan wordt het heel lastig om onze positie te behouden gezien alle ontwikkelingen in de buitenwereld."* (bestuurder Arends)

Snel kunnen inspelen op de veranderingen uit de omgeving lijkt de oplossing. Er is "snelheid, snelheid, snelheid" nodig om het voortbestaan veilig te stellen. Echter werken de huidige ledendemocratische processen vertragend en belemmeren ze de professionalisering die nodig is om op de ontwikkelingen in de buitenwereld in te spelen. Een andere term die meerdere bestuurders gebruiken wanneer de toekomst van de ledendemocratie ter sprake komt is 'durf'. De bestuurders moeten zelf een bepaalde drempel over om de verandering echt in te zetten en hebben daar elkaars steun bij nodig. Een greep uit wat de bestuurders zeggen:

> *"We moeten durven om te veranderen"* (bestuurder Corton)

> *"Het gaat om de durf om je kwetsbaar op te stellen en als bond te zeggen dat je iets niet weet. Maar dat je er wel iets aan wil doen."* (bestuurder Everts)

> *"De durf om de leden of andere bonden te vragen hoe we samen verder willen en kunnen?"* (bestuurder Van Ingen)

> *"Durven we het aan om samen de conclusie te trekken dat de ALV niet meer werkt, zelfs overbodig is geworden, om er dan ook mee te stoppen. Er iets aan te doen?"* (bestuurder Fransen)

De bestuurders zijn het er unaniem over eens dat er iets moet veranderen en dat hoe de toekomst er precies uit ziet onzeker is. Er wordt gesproken over nieuwe rechtsvormen en besturingsmodellen, maar concrete voorbeelden van hoe het beter moet zijn er niet. Bestuurder Duister vat het mooi samen:

> *"De veranderingen in de maatschappij raken ons allemaal. Willen we dit [de ledendemocratie] op een goede manier aanpakken, dan zullen we het samen moeten doen. Of we nu een nieuwe rechtsvorm nodig hebben, een nieuw besturingsmodel met een Raad van Toezicht of een heel nieuw democratisch systeem moeten uitvinden. We moeten het samen doen. Dus ik zeg, laten we gewoon eens gaan experimenteren!"* (bestuurder Duister)

5.8 Visie van de deskundigen

Drie deskundigen zijn bevraagd over hun visie op de ledendemocratie in de georganiseerde sport in Nederland. Volgens de deskundigen is er niet één model wat betreft ledendemocratie dat geschikt is voor de gehele sport. De sportbonden zijn onderling te verschillend en de structuur van besluitvorming en inspraak moet passen bij de cultuur van de sport(bond). Deskundige Lam geeft wel aan dat de sportbonden in hun besturingsmodellen en besluitvormingsprocessen meer terug moeten naar de reden waarom ze bestaan, namelijk de leden.

> "*Hier is de ledendemocratie immers voor ontstaan, om hen [de leden] inspraak te bieden, daar ligt dé rol voor de bestuurders. Voor een deel denk ik dat de sport daar vandaag de dag iets te ver van afgeweken is."* (deskundige Lam).

De deskundigen geven aan dat de ultieme ledendemocratie niet bestaat, er is geen eindpunt. Er is geen *"ideaalplaatje"* (deskundige Lam) dat past op alle bonden, het is volgens de deskundigen een continu proces. De sportbonden blijven in beweging om vorm te geven aan de ledendemocratie binnen hun organisatie.

Daarnaast draait de ledendemocratie, volgens de deskundigen, niet zozeer om het neerzetten van goede reglementen en structuur, maar om vertrouwen. Daar schort het volgens de deskundigen nog wel eens aan. Op het moment heerst er nog veel onbegrip tussen het bestuur en de leden van de sportbond. Onbegrip voor de keuzes die bestuurders soms maken in het grotere belang van de sport, die niet per definitie aansluiten op de (persoonlijke) belangen van de leden. Bestuurders krijgen allerlei verwijten naar hun hoofd geslingerd, terwijl ze wel het beste voor hebben met de leden. De leden vertrouwen de bestuurders onvoldoende, volgens de deskundigen. Daarnaast zouden bestuurders beter moeten kunnen uitleggen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

> *".....omdat je probeert niet op de regels en de statuten en de formaliteit te gaan zitten, maar toch op de softere kant, om het zo maar te noemen. Toch op vertrouwen. Op...ik heb vertrouwen in mijn voorzitter, dat die geen dingen doet die niet goed zijn voor de sport, de bond en de leden. En dan hoef je niet continu op zijn of haar vingers te kijken. Ik denk dat de gemiddelde sporter daar nu nog een beetje spastisch mee omgaat, dat vertrouwen, eerlijk gezegd."* (deskundige Mooren)

Andersom geven de deskundigen ook aan dat bestuurders meer vertrouwen moeten hebben in hun leden, het vertrouwen dat leden mee kunnen praten en een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Deskundige Koops zegt hierover:

> *"Wat moet veranderen in de ledendemocratie binnen de sport: hoe minder je in de reglementen en statuten gaat zitten, hoe meer vertrouwen er is, hoe meer vernieuwing, meer draagkracht en veel minder gezeik! Bestuurders moeten inzien dat wanneer zij het vertrouwen uiten richting de leden, die absoluut een belangrijke bijdrage kunnen leveren, dan krijgen ze dat ook terug."* (deskundige Koops)

De deskundigen geven aan dat de manier waarop de inspraak van leden op het moment georganiseerd is, niet meer past bij wat de leden willen.

> *"leden weten best dat het nodig is om inspraak te leveren, maar waarschijnlijk vinden ze de manier waarop niet interessant, past het niet bij ze of is de procedure te moeilijk. Dus dan komen ze niet meepraten."* (deskundige Lam)

Deskundige Mooren vult hierop aan dat er door bestuurders niet wordt gekeken naar de manieren waarop mensen wel willen meedenken. De leden die zich wel melden om mee te praten worden soms als lastig ervaren door de bestuurders. Bestuurders interpreteren de inspraak van leden nu als jennen of tegendruk geven. *"Er heerst vaak een cultuur van wij tegen het bestuur"* aldus deskundige 1. Het gevolg is dat bestuurders zelf beslissingen nemen, gaan sturen en inspraakmomenten zo voorbereiden dat eruit komt wat zij willen. Deskundige Mooren maakt de vergelijking met de kip en ei discussie:

> *"Wat was er eerst? Is het de fout van de leden die zich onvoldoende laten horen, of is het de fout van de bestuurders die op een verkeerde manier de vragen stellen?"* (deskundige Mooren)

Volgens de deskundigen zijn bestuurders constant bezig met het afwegen van daadkracht en draagvlak. Het bedrijfsmatig functioneren van de organisatie en de snelheid waarmee moet worden ingespeeld op de veranderende omgeving wordt afgewogen tegen de mening van de leden, de besluitvormingsstructuur en de rol die de leden hierin spelen. Bestuurders dienen hierin volgens de deskundigen een balans zien te vinden.

> *"De sportbonden en dus de bestuurders moeten meegaan in de ontwikkeling van de omgeving. Anders is de georganiseerde sport ten dode opgeschreven. Een sportbond moet daarom snel kunnen handelen om in te spelen op de veranderingen in de eigen omgeving, maar wil dit wel doen vanuit het draagvlak van de achterban. Daar zit de crux. Draagvlak creëren kost tijd, iets wat kostbaar is als je mee wil draaien in de huidige ontwikkelingen."* (deskundige Koops).

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de verbinding gelegd tussen het theoretisch kader, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2, de contextbeschrijving van de georganiseerde sport (hoofdstuk 4) en de resultaten die de interviews met de respondenten hebben opgeleverd (hoodstuk 5). Dit alles tegen het licht van de centrale onderzoeksvraag: Welke betekenis geven bestuurders van sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF, aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport?

De betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie van de georganiseerde sport, de meningen, aannames en ervaringen die bestuurders associëren met ledendemocratie (Weick et al., 2005), worden inzichtelijk gemaakt aan de hand van de structuratietheorie van Giddens (1984). Hiermee wordt de verbinding gelegd tussen enerzijds de sociale structuur 'ledendemocratie van de georganiseerde sport' en anderzijds de actoren die hierin actief zijn, de bestuurders van sportbonden en de leden (sportverenigingen) (Dom, 2005). Hierbij ga ik uit van het feit dat de actoren gezamenlijk deze structuur hebben gevormd, maar dat de actoren er een bepaalde handelingsvrijheid op na houden om die structuur te beïnvloeden.

Daarnaast worden de interne processen van ledendemocratie beïnvloed door de omgeving van de sportbond. Omgevingsfactoren zijn volgens Toshi et al. (1973) belangrijke contingency factoren die bepalend zijn voor de manier waarop organisaties presteren en zich organiseren. Aan de hand van de contingency theorie wordt de fit tussen de sportbond en haar omgeving in kaart gebracht. Volgens Lawrence & Lorsch (1967) zijn de prestaties van een organisatie afhankelijk van zowel de fit tussen de structuur en processen binnen de organisatie als die met de omgeving.

Vertrouwen heeft een belangrijke waarde binnen de ledendemocratie. In dit onderzoek gebruik ik het concept vertrouwen om de inzicht te verschaffen in de relatie tussen de bestuurders van sportbonden en hun leden.

Aan de hand van de indeling van het resultatenhoofdstuk wordt de analyse van resultaten gepresenteerd.

6.1 Ledendemocratie zit niet alleen in structuur

De bestuurders van sportbonden beschrijven ledendemocratie als een afstemming tussen leden en bestuurders, waarbij zowel structuur en de manier hoe met elkaar wordt omgegaan een rol spelen. Ledendemocratie zorgt volgens de bestuurders voor binding en voorziet in een manier om draagvlak te creëren voor besluiten, waarbij de inspraak van leden georganiseerd dient te worden.

De structuratietheorie van Giddens (1984) gaat uit van de dualiteit van sociale structuur. Vanuit deze dualiteit zijn structuur en agency intrinsiek met elkaar verbonden. Structuur en de actoren die hierbinnen handelen (agency) beïnvloeden elkaar. De ledendemocratie in de georganiseerde sport, wordt in deze studie gezien als een sociale structuur, het patroon van sociale activiteiten, waarin regels, relaties en middelen in de loop van tijd zijn geïntegreerd.

De bestuurders geven duidelijk aan wanneer ze de ledendemocratie beschrijven dat, naast de vastgelegde structuren, het handelen van actoren medebepalend is voor hoe de democratie is vormgegeven. "*Het [ledendemocratie] is deels geobjectiveerd in de vorm van een structuur, regels en statuten en deels is het: hoe ga je cultureel gezien met elkaar om?"* (bestuurder Van Ingen). De structuur en het handelen van de actoren binnen de ledendemocratie zijn intrinsiek met elkaar verbonden.

6.2 Verhouding met leden

De rol van leden in de besluitvormingsprocessen wordt als essentieel bestempeld door de bestuurders. De onderlinge relatie is belangrijk, de manier hoe men met elkaar omgaat wordt door de bestuurders als onderdeel van de ledendemocratie gezien. Vertrouwen is dan een belangrijke waarde (Kramer, 1999). Toch blijkt dat de onderlinge verhoudingen niet enkel positief worden ervaren. De bestuurders zijn namelijk ook uitgesproken wantrouwend en soms zelfs vijandig tegenover de leden.

Wanneer naar de vertrouwensrelatie tussen bestuurders van sportbonden (trustor) en leden (trustee) wordt gekeken langs de vijf overeenkomstige aspecten van Castaldo (2002) en Castelfranchi en Falcone (2010), dan blijkt dat er eerder sprake is van wantrouwen, dan vertrouwen. Castaldo (2002) geeft aan dat het gedrag van beide actoren bepalend is voor de vertrouwensrelatie. Wanneer sportbestuurders zich vijandig opstellen, zoals bestuurder Arends (zie p. 48), kunnen leden moeilijk het gevoel hebben dat het bestuur vertrouwen in hen heeft. De bestuurders daarentegen hebben het gevoel dat ze de leden niet kunnen vertrouwen. Het gezamenlijke doel (Coleman, 1990) blijkt afwezig en het lijkt erop dat de bestuurders het moeilijk vinden om zich kwetsbaar op te stellen (zie p. 57) (Castelfranchi & Falcone, 2010).

Daarnaast heeft deze wantrouwensrelatie ook gevolgen voor hoe de bestuurders de machtsverhoudingen zien tussen bestuurders en leden. Ze erkennen dat de macht officieel bij de leden ligt, maar ondermijnen deze minstens zo vaak. Hier komt de dualiteit van ledendemocratie als sociale structuur sterk naar voren. Waar de structuur voorschrijft dat leden de macht hebben, kunnen actoren (de bestuurders) hun handelen bewust inzetten om de structuur te beïnvloeden (Baars, 2014). Bestuurders geven aan dat ze de inspraak van leden inperken of regisseren door het verkleinen van de groep leden die meepraat, maar ook door de momenten van inspraak goed voor te bereiden. De bestuurders bepalen wie meepraten en waarover gesproken wordt. Doordat ze ‘anders’ handelen dan dat de structuur voorschrijft ondermijnen ze de macht die leden reglementair over sportbonden hebben. De bestuurders van sportbonden handelen bewust om de structuur te beïnvloeden. Agency beïnvloed structuur (Giddens, 1984).

6.3 Wantrouwen is wederzijds

De bestuurders geven aan dat ze denken dat het wantrouwen dat ze voelen voor de leden, waarschijnlijk wederzijds is. Ze zijn ervan overtuigd dat de leden geen vertrouwen hebben in de capaciteiten van de bestuurders en hun belangen niet behartigen (zie p. 51). Echter is dit slechts een versterking van het eigen wantrouwen dat wordt gevoeld richting de leden. Het lijkt erop dat de bestuurders er al vanuit gaan dat de leden (trustees) gedrag zullen vertonen dat niet positief zal uitpakken voor de bestuurder (trustor) (Castelfranchi & Falcone, 2010).

De bestuurders van sportbonden zijn bang om afgezet te worden, wanneer ze onvoldoende aan de wensen en behoeften van de leden voldoen. Het mandaat dat ze van de leden ontvangen en reglementair borgt dat bestuurders de bevoegdheid hebben om de sportbond te leiden, wordt zelfs in twijfel getrokken (zie p. 51).

Als we van Giddens' (1984) structuratietheorie uitgaan, hebben alle actoren invloed op de structuur. De bestuurders hebben invloed op hoe de ledendemocratie is vormgegeven. Volgens deze gedachtegang hebben de bestuurders ook een aandeel in hoe de ledendemocratie op het moment functioneert binnen de georganiseerde sport, inclusief haar mankementen.

6.4 Invloeden vanuit omgeving

Onder invloed van contingency factor 'environmental uncertainty' is niet alleen de omgeving van de sportbond, de sportmarkt of sportwereld, veranderd. Maar ook de wensen en behoeften van (potentiële) leden. Het lijkt erop dat deze externe factor de relatie tussen de bestuurders van sportbonden en hun leden beïnvloedt. De leden krijgen meer keuzes, willen andere dingen en gaan hierdoor mogelijk weg bij de sportbond. De bestuurders zijn er bang voor dat de leden vertrekken, een gedraging van de trustee (de leden), die het wantrouwen in hen vergroot.

De fit tussen de wensen en behoeften van leden en de sportbond wordt minder, onder invloed van factoren van buiten. Volgens Lawrence en Lorsch (1967), hangt dit samen met de prestaties van de sportbond. De bestuurders gaan nog iets verder, zij twijfelen zelfs aan het voortbestaan van de sportbond en zijn bang dat ze ten onder gaan aan de ontwikkelingen in de maatschappij (zie p. 52).

6.5 Functioneren van ledendemocratie

Bestuurders van sportbonden en hun leden (sportverenigingen), de actoren, handelen volgens de vastgelegde patronen van de ledendemocratie. Bestuurders geven aan dat de structuren hen enerzijds beperken in hun handelen, maar hen tegelijkertijd ook macht geeft en ruimte biedt om te handelen. Een goed voorbeeld hiervan is de ALV. Doordat deze vergadering slechts een keer per halfjaar plaatsvindt beperkt het de bestuurders in hun slagvaardigheid en bepaalt het de snelheid waarmee zij hun organisatie, de sportbond, kunnen runnen. Anderzijds biedt de ALV de actoren allerlei mogelijkheden. Het geeft de sportverenigingen de mogelijkheid om hun mening te geven en mee te beslissen. Daarnaast ontlenen de bestuurders hun macht aan de ALV, wanneer ze het mandaat van de leden hebben

verkregen. De structuur bepaalt de manier van handelen van de actoren, structuur beïnvloed agency (Giddens, 1984).

Echter komen de bestuurders elk tot de conclusie dat hoe de ledendemocratie op het moment georganiseerd is, achterhaald is. De processen werken vertragend, de inspraak van leden is moeilijk te organiseren en wordt over het algemeen zelfs als lastig ervaren. Om voort te blijven bestaan moeten er stappen worden ondernomen.

6.6 Hoe nu verder?

Tientallen jaren lang heeft de ledendemocratie van de georganiseerde sport gefunctioneerd. Toch onder druk vanuit de maatschappij en de verandering in de behoeften van de leden, is de huidige inrichting van de processen niet meer voldoende. Er is een mis-fit ontstaan. De manier van hoe de sportbonden ledendemocratie hebben georganiseerd past niet meer bij de omgeving waarin zij opereren (Morgan, 2007).

Een meer professionele houding van het bestuur en de sportbond, de inzet van betaalde krachten, een meer marktgericht perspectief en een meer bedrijfsmatig perspectief, zijn veelgehoorde oplossingen. Hiervoor lijkt snelheid het sleutelwoord (zie p. 56). De trage processen van besluitvorming zitten de slagvaardigheid in de weg en zorgen ervoor dat sportbonden niet goed kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving. Gezien het feit dat de prestaties van een organisatie samenhangen met de fit tussen de organisatie en haar omgeving, lijkt dit een verstandige oplossingsrichting (Van de Ven et al., 2013).

Wat opvalt is dat een andere kant volledig onderbelicht blijft, wanneer naar een oplossing gezocht wordt. De relatie met hun leden komt niet ter sprake. Een organisatie dient naast een fit met de omgeving, waarin ze actief is, ook een sterke fit te hebben tussen de verschillende interne componenten (Van de Ven en Drazin, 1984). Uit een analyse van de resultaten blijkt dat de vertrouwensrelatie tussen de sportbond en haar leden, op zijn zachts gezegd zwak te noemen is (zie paragrafen 6.2 en 6.3). Het is daarom bijzonder dat het verbeteren van deze (vertrouwens)relatie door de bestuurders niet wordt aangedragen als oplossing. Een mogelijke verklaring hiervoor zou zijn dat de relatie dermate slecht is dat de bestuurders er geen vertrouwen in hebben dat deze relatie kan verbeteren. Overigens zou het ook kunnen dat de bestuurders de schuld voor de status van hun

vertrouwensrelatie wijten aan de leden en denken daar zelf weinig aan te kunnen doen.

Wat blijft staan is het feit dat bestuurders van sportbonden zich verantwoordelijk voelen voor het voortbestaan van de sportbond en op zoek zijn naar een oplossing. Ze zijn op zoek naar afstemming, een fit, tussen de organisatie en haar omgeving. Hoe dit te bereiken blijkt lastig concreet te maken.

6.7 Visie van de deskundigen

De deskundigen erkennen dat bestuurders van sportbonden worstelen met de ledendemocratie van de georganiseerde sport. Waarbij ze speciale aandacht hebben voor het vertrouwen tussen de bestuurders en hun leden. Ook volgens de deskundigen bestaat de ledendemocratie uit meer dan alleen structuur, het handelen van de actoren binnen deze structuur beïnvloedt de structuur (Giddens, 1984). Daarbij is de interne fit tussen de verschillende actoren voorwaarde voor het functioneren van de organisatie (Lawrence & Lorch, 1967). Onderling vertrouwen tussen bestuurders en hun leden is hiervoor volgens de deskundigen een belangrijk aspect.

Van beide kanten bestaat er op het moment volgens de deskundigen wantrouwen. De bestuurders moeten inzien dat de leden een belangrijke bijdrage leveren aan de organisatie, maar eveneens zouden de leden meer vertrouwen mogen uiten richting de bestuurders.

Enerzijds kijken de deskundigen nog sterk traditioneel naar ledendemocratie. Sportbond en bestuurders zijn er om de leden te ‘bedienen’ (zie p. 58). Aan de andere kant erkennen de deskundigen dat de omgeving van sportbonden complexer is geworden en dat bestuurders daarmee rekening moeten houden. Ze moeten inspelen op de veranderingen in de omgeving om het voorbestaan van de organisatie te garanderen. Hierbij worstelen de bestuurders met de afweging tussen daadkracht en draagvlak.

7. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

De Sportagenda 2017+ beschrijft nadrukkelijk dat er gekeken moet worden naar de manier waarop besluitvormingsprocessen zijn ingericht in de sport, de wijze waarop inspraak en toezicht plaatsvindt en de bestuursmodellen die hierbij passen. De huidige (bestuurs)structuren dienen te veranderen om als sportbonden relevant te blijven. Om hier invulling aan te geven is inzicht nodig in de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie van de georganiseerde sport. In dit hoofdstuk volgen de conclusie, discussie en aanbevelingen die als ondersteuning dienen voor de gestelde doelen uit de sportagenda.

7.1 Conclusies

Nu volgt de beantwoording van de deelvragen, wat bijdraagt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag *Welke betekenis geven bestuurders van sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF, aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport?*

7.1.1 Deelvraag 1

Hoe zien de besturingsmodellen van sportbonden eruit?

De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen het bestuur, het bondsbureau en de leden zijn vastgelegd in het besturingsmodel van de sportbond. Afhankelijk van de cultuur van de organisatie, het aantal leden, omvang van het (betaalde) bondsbureau, de hoogte van de begroting, het potentieel (kwaliteit) en de beschikbaarheid (kwantiteit) van professionals en vrijwilligers kan voor een van de vijf besturingsmodellen in de sport worden gekozen, te weten een executief bestuur, directief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaardenscheppend bestuur en toezichthoudend bestuur. Naarmate de omvang (en complexiteit) van de organisatie toeneemt, ontwikkelt deze zich bestuurlijk richting een toezichthoudend model. Deze vijf modellen kunnen worden gezien als ideaaltypen en richtlijnen, in de praktijk bestaan er tal van hybride tussenvormen. Van belang is dat de praktijk zich niet ongemerkt verwijdert van het gekozen model en de afstand tussen bestuur, bondsbureau en leden steeds groter wordt.

In alle besturingsmodellen ligt de finale besluitvorming bij de leden. Zij zijn zoals de bestuurders het aangegeven *"de baas"*. Dit is statutair vastgelegd en past bij de rechtspersoon van een vereniging. De meeste sportbonden kennen een getrapte vertegenwoordiging van deze leden. Waarbij de verenigingen participeren en

inspreken bij een regionale (secundaire) bestuurslaag, gewest, district of afdeling. Vanuit deze regionale bestuurslaag worden vertegenwoordigers naar de landelijke ledenraad of bondsraad uitgezonden. Deze regionale bestuurders zitten in de ledenraad zonder last of ruggespraak en kunnen hun stem uitbrengen zonder een bindend mandaat van de achterban. Wat ervoor zorgt dat de mening, wensen en behoeften van de leden niet altijd volledig worden vertegenwoordigd. De regionale bestuurder handelt vanuit afgesproken kaders. De leden dienen er op te vertrouwen dat de regionale bestuurder hun belangen vertegenwoordigt.

De besluiten die de ledenraad neemt zijn richtinggevend voor het bestuur van de sportbond. Hierin wordt het bestuur ondersteund door een werkorganisatie of bondsbureau. De professionals van het bondsbureau organiseren nationale en regionale competities, zijn verantwoordelijk voor de reglementen, het opleiden van kader en de ondersteuning van verenigingen.

Hoewel de ledenraad het definitieve besluit neemt over nieuw beleid is het ‘slechts’ het sluitstuk van het besluitvormingsproces. Het bondsbureau schrijft de plannen en voor leden is er alleen de mogelijkheid om bij te schaven. Vaak zijn plannen zo dichtgetimmerd dat inspraak wordt bemoeilijkt of haast onmogelijk gemaakt. Bestuurders van sportbonden zien de inspraak van leden tijdens een ledenraad niet altijd als een aanvulling. Soms zelfs als lastig. De bestuurders willen wel graag in gesprek met de leden, maar zien daar andere mogelijkheden voor dan een ledenraad. Tijdens een ledenraad dient alles al besproken te zijn, in het voortraject vindt de echte inspraak plaats. De mate waarin en manier waarop de inspraak van leden plaatsvindt is een voorbeeld van hoe de bestuurders van sportbonden macht uitoefenen op hun leden, om zo hun eigen positie te behouden of verbeteren.

7.1.2 Deelvraag 2

Wat kenmerkt de ledendemocratie binnen de georganiseerde sport, volgens bestuurders van sportbonden?

Wanneer je bondsbestuurders vraagt om een beschrijving te geven van ledendemocratie binnen de georganiseerde sport, krijg je tien verschillende antwoorden. De verschillen zitten voornamelijk in de nuance, over de grote lijnen zijn de bestuurders het eens.

- Haar bestaansrecht heeft een sportbond te danken aan de leden. Deze leden hebben een bepaalde mate van beslissingsbevoegdheid. De leden bepalen, als bestuurder doe je niets anders dan wat de leden vinden dat er moet gebeuren. Deze inspraak wordt door bestuurders niet altijd op waarde geschat. Enerzijds wordt de kennis en expertise van leden gewaardeerd en van wezenlijk belang geacht voor het functioneren van de ledendemocratie. Anderzijds wordt de inbreng van leden vaak als lastig en onwenselijk gezien. Een noodzakelijkheid, die de slagvaardigheid van de organisatie vertraagt.
- Ledendemocratie wordt als een recht van de leden gezien. Er wordt een structuur ingericht waarvan leden gebruik kunnen maken om mee te praten. Leden wordt de kans geboden om mee te beslissen. De bestuurders gaan uit van een actieve participatie van de leden.
- Ledendemocratie creëert draagvlak voor te nemen besluiten. De uitrol van beleidsplannen wordt vergemakkelijkt wanneer de leden het ermee eens zijn.
- Vertrouwen wordt als belangrijke waarde van ledendemocratie gezien. Vertrouwen van de leden in het handelen van het bestuur, maar ook het vertrouwen van het bestuur in (de inspraak van) de leden, in de kennis en expertise die zij kunnen bijdragen. De bestuurders geven aan dat de vertrouwensrelatie met leden op het moment niet sterk is.

7.1.3 Deelvraag 3

Welke mogelijkheden en beperkingen biedt de ledendemocratie bij het besturen van sportbonden?

De bestuurders geven aan dat ze enerzijds worden beperkt in hun handelen, maar dat de ledendemocratie hen tegelijkertijd ook macht geeft en ruimte biedt om te handelen.

De huidige structuren rondom ledendemocratie passen volgens de bestuurders niet meer bij de tijd van nu. Door maatschappelijke ontwikkelingen zijn de wensen en behoeften van leden en bestuurders veranderd en wordt er op andere manieren gecommuniceerd. De structuren zijn de afgelopen decennia hetzelfde gebleven, terwijl de mensen zijn veranderd, de verhoudingen tussen leden en bestuurders zijn veranderd, de omstandigheden zijn veranderd. De vraag die veel bestuurders zichzelf stellen is of het de leden überhaupt iets kan schelen hoe de sport georganiseerd wordt, ze willen gewoon lekker sporten. De leden die wel willen meepraten snappen vaak niets van de complexe structuren waarop besluitvorming plaatsvindt of vinden dat het te veel moeite kost, aldus de bestuurders. Dit is een beperking voor een besluitvormingsstructuur die afhankelijk is van de inspraak van leden.

Door de huidige manier waarop de ledendemocratie is vormgegeven, wordt er een grote afstand ervaren tussen de bestuurders en de leden. Leden zien de bestuurders die ze kiezen nauwelijks. Zelfs hun vertegenwoordigers (regionale bestuurders) zien het bestuur slechts een paar keer per jaar tijdens de ledenraad. Hoe kan dan het vertrouwen in een bestuur worden uitgesproken en het mandaat worden toegekend. De vertrouwensrelatie tussen bestuurders en leden lijkt een deuk te hebben opgelopen. Bestuurders beschuldigen de leden van luie mondigheid, desinteresse voor de democratische processen en alfamannetjes gedrag. Daarnaast betwijfelen de bestuurders het mandaat dat ze van de leden hebben ontvangen en hebben het idee dat de leden hen niet serieus nemen. Op hun beurt gedragen de bestuurders zich wantrouwend en soms zelfs vijandig tegenover leden.

De relatieve traagheid waarmee besluitvorming tot stand komt, wordt als risico gezien voor het voortbestaan van de ledendemocratie. De maatschappij verandert in hoog tempo, de omgeving van de sportbond is onzeker en de fit tussen beide, sportbond en omgeving, neemt af. Bestuurders van sportbonden moeten het tempo van de veranderingen bijhouden, anders worden ze voorbij gestreefd door andere sportaanbieders. De trage beleids- en besluitvorming beperken sportbonden in hun bedrijfsvoering. Het organiseren van inspraak voor leden, waarmee de bestuurders een matig tot slechte vertrouwensrelatie hebben, wordt gezien als een tijdrovende klus en een inperking van de slagvaardigheid van de organisatie.

7.1.4 Deelvraag 4

Welke suggesties doen bestuurders van sportbonden ten aanzien van het vernieuwen van de ledendemocratie?

De maatschappij is veranderd, een systeem dat tientallen jaren heeft gewerkt is volgens de bestuurders toe aan verandering. Alle bestuurders zijn het er over eens dat de ledendemocratie van de georganiseerde sport een toekomst heeft. Hoe die precies is vormgegeven, daarover verschillende meningen.

Het handelen van de bestuurders kan, uitgaande van de dualiteit van structuur, invloed hebben op de structuur (ledendemocratie). Ze hebben zelf de mogelijkheid om de verandering door te voeren. Toch lijkt het of bestuurders deze verantwoordelijkheid niet altijd willen nemen. De slechte relatie met de leden zorgt ervoor dat bestuurders mogelijk geen vertrouwen hebben in het investeren in deze relatie. Daarnaast geven de bestuurders aan dat ze meer durf moeten tonen. De durf om zich kwetsbaar op te stellen, de durf om hulp te vragen bij leden of andere sportbonden, de durf om écht te veranderen. Dit lijken twee onzichtbare drempels te zijn, die bestuurders maar moeilijk over komen.

Een manier waarop de ledendemocratie mee kan in de veranderende maatschappij is volgens de bestuurders door middel van de inzet van technologie. De bestuurders zien de meerwaarde van het tijd- en plaats onafhankelijk organiseren van inspraak door middel van de inzet van online enquêtes, polls, QuickScans en Virtual Reality. Hierbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat inzet op middelen alleen niet voldoende is. Er dient eerst geïnvesteerd te worden in vertrouwen en draagvlak anders gaan de tools niet gebruikt worden.

Bestuurders van sportbonden voelen zich verantwoordelijk voor het voortbestaan van de sportbond en zijn op zoek naar een oplossing. Ze zijn op zoek naar afstemming, een fit, tussen de organisatie en haar omgeving. Hoe dit te bereiken blijkt lastig concreet te maken.

7.1.5 Onderzoeksvraag

*Welke betekenis geven bestuurders van sportbonden, aangesloten bij NOC*NSF, aan ledendemocratie binnen de georganiseerde sport?*

De bestuurders van sportbonden kennen veel waarde toe aan de ledendemocratie van de georganiseerde sport. Zowel positieve als minder positieve. Ze vinden het belangrijk om in de ledendemocratie van hun sportbond te investeren en zien kansen om de sport verder te helpen bij een goed lopende structuur waarin de inspraak van leden geborgd is. Anderzijds stellen ze kritische vragen over het democratische gehalte van de ledendemocratie van de georganiseerde sport en zien bestuurders vooral de risico's als er niet iets verandert. De snelheid die door maatschappelijke ontwikkelingen van sportbonden wordt gevraagd wordt geremd door trage besluitvormingsprocessen, dit werkt de bedrijfsvoering van sportbonden tegen. De prestaties van een sportbond hangen samen met zowel de fit tussen de structuur en processen binnen de organisatie als die met de omgeving. De fit met de omgeving is onvoldoende, de trage besluitvormingsprocessen schaden de slagvaardigheid van de organisatie en beperken het aanpassingsvermogen aan de omgeving. Daarnaast is ook de interne fit niet sterk. De slechte vertrouwensrelatie tussen bestuurders van sportbonden en hun leden is daar een belangrijke indicator voor.

Binnen dit spanningsveld liggen de bestuurders van sportbonden in een spagaat. Enerzijds zoeken ze naar een geschikte vorm voor de relatie die ze hebben met hun leden, de interne fit van de ledendemocratie. Anderzijds zorgen de interne processen die hiermee gemoeid zijn ervoor dat ze niet in staat zijn om in te gaan op de druk die uitgaat van de omgeving van de sportbond. De bestuurders worstelen met de ledendemocratie.

7.2 Discussie

Nu volgt een uiteenzetting van de discussiepunten die naar aanleiding van het onderzoeksproces naar voren zijn gekomen.

7.2.1 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek naar de betekenis die bestuurders van sportbonden geven aan de ledendemocratie van de georganiseerde sport zijn bestuurders van 10 sportbonden geïnterviewd. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit 74 sportbonden. Hoewel is getracht om bij de selectie van de respondenten een zo groot mogelijke variatie aan meningen, opvattingen en gevoelens van bestuurders van sportbonden bijeen te brengen, is slechts een kleine groep van het totaal bevraagd. Gratton en Jones (2007) geven aan dat er bij kwalitatief onderzoek gestreefd moet worden naar verzadiging, *"de fase waarin elke verdere gegevensverzameling geen nieuwe informatie meer oplevert"* (p. 233). Gedurende dit onderzoek werden 10 bestuurders bevraagd, omdat na 8 interviews een verzadigingspunt werd bereikt in de meningen die door de bestuurders naar voren werden gebracht voor wat betreft ledendemocratie.

Edwards en Skinner (2009) suggereren dat het nadeel van semigestructureerde interviews is dat de onderzoeker kwetsbaar is voor de interpretaties en subjectieve inzichten van de respondent. Als gevolg hiervan kan de onderzoeker worden meegevoerd in het wereldbeeld van de respondent, wat de validiteit van het onderzoek aantast. Dit probleem met validiteit wordt volgens Burns (1997) als onbeduidend erkend door de wetenschappelijke wereld, mits het gedrag van de respondent in overeenstemming is met hun perceptie van de realiteit.

In de huidige onderzoeksopzet zijn in de voorbereidingsfase deskundigen bevraagd en observaties uitgevoerd, vervolgens vond de dataverzameling via interviews met bestuurders plaats. De voorbereidingsfase heeft hierbij waardevolle informatie opgeleverd en een duidelijker beeld geschept van de ledendemocratie, waarna dit met de bestuurders is besproken. Achteraf had ik er misschien beter voor kunnen kiezen om de deskundigen pas te bevragen, nadat de interviews met de bestuurders hadden plaatsgevonden. Op die manier hadden de deskundigen hun mening kunnen geven over het door de bestuurders omschreven spanningsveld en mogelijke oplossingen kunnen aandragen.

7.2.2 Andere actoren

Dit onderzoek focust zich op de betekenisgeving door bestuurders van sportbonden. Binnen de georganiseerde sport zijn zij belangrijke actoren. Echter zijn zij niet de enige. Het zou interessant zijn om de betekenisgeving van bestuurders van sportverenigingen of de sportkoepel NOC*NSF naast de betekenissen van de bestuurders van sportbonden uit het huidige onderzoek te leggen. Op die manier kunnen de bevindingen uit dit onderzoek op waarde worden geschat of genuanceerd. Meerdere actoren bevragen zou in ieder geval het beeld van het spanningsveld wat de bestuurders ervaren completer maken, wat zal bijdragen aan het vinden van mogelijke oplossingen. In een vervolgonderzoek kunnen andere actoren worden opgenomen in de respondentengroep.

7.2.3 Rol van de onderzoeker

Bij interpretatief onderzoek heeft de relatie tussen de onderzoeker, de realiteit en de respondenten invloed op het verzamelen, interpreteren en opschrijven van data (Fraenkel & Wallen, 1993). De onderzoeker is werkzaam bij NOC*NSF. Dit kan gevolgen hebben gehad voor de dataverzameling in dit onderzoek. De machtsverhouding tussen NOC*NSF en de sportbonden kan het voor de bestuurders van sportbonden lastig maken om te participeren in de onderzoek. De sportbonden zijn voor een deel afhankelijk van NOC*NSF, wat het mogelijk lastig maakt om kritiek te geven op de sportkoepel. Dit kan tot gevolg hebben dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven en dat vertroebelt de verzamelde data. Hoewel de vertrouwelijkheid van de gesprekken gedurende de dataverzameling en de onafhankelijkheid van de onderzoeker constant zijn benadrukt, kan de relatie tussen de onderzoeker en respondenten een barrière zijn waardoor de respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord op vragen van de onderzoeker. Dit kan de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed. Een voorbeeld hiervan vond plaats gedurende het interview met bestuurder Bos. Nadat hij had vernomen dat ik bij NOC*NSF werkzaam ben, ervoer ik terughoudendheid van de bestuurder in het beantwoorden van mijn vragen. Ik heb vervolgens het interview stop gezet en benadrukte dat dit interview volledig los stond van mijn werkzaamheden bij NOC*NSF en heb hem nogmaals op het hart gedrukt dat zijn antwoorden geanonimiseerd zouden worden, waardoor niet te herleiden was wie welke uitspraken heeft gedaan. Na een deze korte onderbreking konden we het interview voortzetten.

7.2.4 Risico van bevragen bestuurders

Bij dit onderzoek zijn bestuurders van sportbonden ondervraagd. Dit zijn personen die, misschien niet professioneel, maar zeker bekwaam zijn in het pareren van lastige vragen. Het ondervragen van bestuurders neemt als risico met zich mee dat ze vragen ontwijken, lange antwoorden geven op vragen die niet gesteld zijn en bijvoorbeeld geen gezichtsverlies voor zichzelf of de organisatie willen leiden. Dit kan de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed.

7.2.5 Vervolgonderzoek

Naast de al genoemde verbreding van de groep actoren in een vervolgonderzoek, wordt naar aanleiding van de huidige studie het uitvoeren van het volgende onderzoek aanbevolen. De bestuurders geven aan dat verandering in de ledendemocratie nodig is, echter hebben ze geen concrete ideeën hoe dit vorm te geven. Een vervolgonderzoek waarbij de focus ligt op het vinden van de oplossingen voor de bestuurders zou hierin kunnen voorzien. Hen helpen bij het zoeken naar afstemming, een fit, tussen de organisatie en haar omgeving. Dit onderzoek zou twee sporen kunnen bewandelen. Enerzijds kan er gekeken worden naar het ontwikkelen van nieuwe modellen voor inspraak van leden, nieuwe besturingsmodellen of de ontwikkeling van nieuwe rechtsvormen voor sportbonden. Anderzijds zou het wijs zijn om de (vertrouwens)relatie tussen bestuurders van sportbonden en hun leden verder onder de loep te nemen en bestuurders de handreiking te bieden om deze relatie te verbeteren.

7.3 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf wordt een drietal aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

7.3.1 Delen good practices

De sportwereld is in ontwikkeling en de ledendemocratie staat onder druk. Zowel NOC*NSF als de bestuurders van sportbonden geven aan meerwaarde te zien in goedwerkende besluitvormingsprocessen en zijn bereid om in de ledendemocratie te investeren. Sportbonden geven echter aan dat ze niet zo goed weten hoe. Als collectief van sportbonden en NOC*NSF zou er gezocht kunnen worden naar de goede voorbeelden zowel binnen als buiten de georganiseerde sport. Verzamel deze (goede) voorbeelden en stimuleer het delen ervan met de bestuurders van sportbonden om hen de handvaten te bieden om hun eigen organisatie vooruit te helpen.

7.3.2 Rules of engagement

Het is volgens de bestuurders erg belangrijk om af te bakenen wat ieders rol is binnen de ledendemocratie. Wie gaat waar over? Wat is de rol van de leden, waar gaan de leden wel en waar gaan ze niet over. Waar gaat de ledenraad over, wat zijn de vrijheden van het bondsbureau? Welke verantwoordelijkheden heeft het bestuur? De bestuurders pleiten voor het opstellen van generieke rules of engagement, waar de antwoorden op dit soort vragen in zijn vastgelegd. Hier ligt een mooie taak voor de sportkoepel NOC*NSF om dit in gezamenlijkheid met de sportbonden op te pakken. Het ontwikkelen van generieke rules of engagement.

7.3.3 Neem risico's serieus

Neem de risico's die de trage besluitvorming met zich mee brengen serieus. De maatschappij verandert razendsnel. Van organisaties, ook die in de sport, wordt verwacht dat ze hiermee in de pas lopen. Het is aanhaken of afhaken. De besluitvormingsprocessen zijn nu vaak nog zo ingericht dat er veel tijd over heen gaat, voordat er een daadwerkelijke koerswijziging kan worden doorgevoerd. Of omdat het zulke uitvoerige processen zijn of omdat de besluitvorming hierover maar een- of tweemaal per jaar plaatsvindt. Onderzocht zou moeten worden welk besturingsmodel, met meer handelingsvrijheid, mogelijkheden biedt om deze risico's het hoofd te bieden, zonder voorbij te gaan aan de belangenbehartiging van de leden en de waardevolle inspraak die zij leveren.

Daarnaast moet ook het risico van de slechte vertrouwensrelatie tussen bestuurders van sportbonden met hun leden serieus worden genomen. Door de bestuurders zelf niet erkend als groot aandachtspunt, maar meer nog daarom is dit een risico dat belangrijk is om in de gaten te houden. De georganiseerde sport kan pas werkelijk veranderen wanneer zij intern de relaties verbetert.

REFERENTIELIJST

- Atkinson, R. & Flint, J. (2001). Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies. *Social Research Update (33)*

- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Houten: Stenfert Kroese.

- Baars, D. (2014). *Running the business en changing the business.* (Dissertatie) Geraadpleegd op 12 oktober 2017.

- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust.* New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

- Beech, J., Chadwick, S., & Verlaat, M. van 't (2012). *Sportmanagement.* Tweede Editie. Pearson Benelux

- Berg, S. (1988). Snowball sampling. In Kotz, S. and Jonhson, N.L. (Eds.) *Encyclopaedia of Statistical Sciences* (8).

- Berndt, T. (2014). *De houdgreep van Judo Bond Nederland.* Utrecht: Utrechtse School voor Bestuur- en Organisatiewetenschapen.

- Bode, D.J. (2016). *De ALV: achterhaald, maar hoe moet het anders?* (Dissertatie). Geraadpleegd op 12 augustus 2017

- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage publications.

- Boessenkool, J. (2011) Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities.* Nieuwegein: Arko Sports Media.

- Boessenkool, J., Waardenburg M., Lucassen J. (2011) *Inleiding.* In: Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper, Sportverenigingen: tussen tradities en ambities. Nieuwegein: Arko Sports Media.

- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Van Twist, M.J.W. (2012). Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek. Deventer: Kluwer.

- Broeke, A. & Hattink, B. (2013). *Basisboek Sportmanagement: managing professionals in sport en bewegen.* Assen: Koninklijke Van Gorcum

- Bryman, A. (2012). *Social research methods.* New York: Osvord University Press Inc.

- Burns, R.B. (1997). *Introduction to Research Methods*. Melbourne: Longman.

- Calhoun, C., J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, & I. Virk (eds) (2012). *Contemporary Sociological Theory* (3rd edition). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

- Castaldo, S. (2002) *Fiducia e relazioni di mercato*. Rome: Il Mulino

- Castelfranchi, C. & Falcone, R. (2010). *Trust Theory, a socio-cognitive and computational model.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

- Ceelie, L. (2010). *Het hartfalen van de verenigingsdemocratie*. (Dissertatie). Geraadpleegd op 8 augustus 2017

- Chandra Das, R. (2016). *Handbook of Research on Global Indicators of Economics and Political Governance.* Katwa College: IGI Global

- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 127-168

- Coleman, J.S. (1990). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: S95-S120

- Crites, J.O. (1969). *Vocational Psychology.* New York: McGraw-Hill

- Dahl, R.A. (1989). *Democracy and its Ctritics.* New Haven: Yale University Press

- Dawes, R.M. (1994). *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth.* New York: Free Press

- De Heer, W. (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000.* Haarlem: De Vrieseborch.

- De Heer, W. (2013, 1 juli). *Twintig jaar na fusie NOC en NSF.* Geraadpleegd op 10 september 2017, van http://www.olympischsporterfgoed.nl/cms/showpage.aspx?id=14555

- Denzin, N.K. (2002). *Interpretive Interactionism*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.

- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of Qualitative Research (2nd ed.).* Thousand Oaks: Sage.

- Dom, L. (2005). Het Nut van Giddens' Structuratietheorie voor Empirisch Onderzoek in Sociale Wetenschappen. *Mens & Maatschappij, 80* (1), 69-91.

- Doyle, P. (1994). Marketing Management and Strategy. London: Prentice Hall.

- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management.* Elsevier Ltd/Butterworth-Heinemann.

- Elias, N. (1971). The genesis of sport as a socialogical problem. In: E. Dunning, *The sociology of sport. A selection of readings.* Londen: Frank Cass.

- Ericsson, A.K. & Staszewski, J. (1989). Chapter 9: Skilled Memory and Expertise: Mechanisms of Exceptional Performance. In D. Klahr & K. Kotovsky (Eds.), *Complex Information Processing: The Impact of Herbert A. Simon.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

- Foucault, M. (1972). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*, edited by Colin Gordon. New York: Random House, Pantheon Books.
- Foucault, M. (1975). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Penguin Books.
- Foucault, M. (1980). *The History of Sexuality, vol I: An Introduction*, translated from French by Robert Hurley. New York: Random House, Vintage Books.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (1993). *How do Design and Evaluate Research.* New York: McGraw-Hill.
- Fresh Forward (2016). *De sport is van iedereen, op weg naar een next level NOC*NSF + bonden.* Hilversum: Fresh Forward
- Gallagher, M. (2008). Foucault, Power and Participation. *International Journal of Children's Rights, 16,* p. 395-406.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis.* Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society.* Berkeley: University of California Press.
- Goldman, A. (2006). Experts: which ones should you trust? In E. Sellinger & R. Crease (Eds.), *The Philosophy of Expertise (pp. 14-68).* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Goossens, R., Kuipers, A. & Van den Dool, R. (2014). *Sportinfrastructuur: organisaties, accommodaties en vrijwilligers.* Den Haag: SCP.
- Gratton, C. & Jones, I. (2007). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies.* Oxon: Routledge.
- Groenland, E.A.G. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen.* Oratie. Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Gubbels, B.G.N. (n.d). *Vereniging.* Geraadpleegd op 25 juli 2017, van http://www.wetrecht.nl/vereniging/
- Handy, C. (2005). *Undderstanding Organizations (4th ed.).* Londen: Penguin Books
- Hayes, R.H. (2002) Challenges posed to operations management by the 'new economy'. *Production and Operation Management* 11(1) 21-32
- Kenniscentrum Sport (n.d.). *Spelers in de sport*. Geraadpleegd op 20 juli 2017, van https://www.kenniscentrumsport.nl/themas/spelers-in-de-sport/
- Klijn, D. (2013). *Besturen met een visie. Het handboek voor sportbestuurders.* Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Reviews of Psychology* 50: 569-598

- Kuperus, M.C. (2007). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen.* Diemen: Caravel.

- La Porta, R., Lopez-de-Silane, F., Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1996). Trust in Large Organizations. *National Bureau of Economic Research*

- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Boston, MA: Harvard University.

- Ledegang, F. (1992). *Mysterium Ecclesiae: beelden voor kerk en haar leden bij Origenes.* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

- Lucassen, J., De Bakker, S. & Straatmeijer, J. (2014). *Governance of Sport Monitor 2011-2012. Actuele uitdagingen en antwoorden van sportbestuurders.* Utrecht: Mulier Instituut.

- Lucassen, J. & Van Bottenburg, M. (2004). *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de sport.* Nieuwegein: ARKO Sports Media.

- March, J.G., & Olsen, J.P. (1989) *Rediscorvering Institution: The Organizational Basis of Politics.* New York: Free Press.

- Maxwell, J.A. (2013). *Quality research Design, An Interactive Approach.* Third Edition. Thousand Oaks, Sage.

- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.* England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.

- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis.* Thousand Oaks, CA: Sage.

- Minichiello, V., Aroni, R., Timewell, E. & Alexander, L. (1995). In-Depth Interviewing: Principles, Techniques, Analysis, 2nd ed. Melbourne: Longman.

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Morgan, G. (2007). *Images of organization.* Thousand Oaks: Sage.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (n.d.). *Sportbestuurder Beroepscompetentieprofiel.* Arnhem: NOC*NSF.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur, Pas toe of leg uit!* Arnhem: Commissie Goed Sportbestuur.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2012-2016.* Arnhem: NOC*NSF.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2016a). *Sportagenda 2017+, De kracht van sport voor een betere samenleving.* Arnhem: NOC*NSF.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2016b). Sportbonden Monitor 2015, Ontwikkeling van organisaties in de sport. Arnhem, NOC*NSF.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2017a). *Historie NOC.* Geraadpleegd op 16 mei 2017, van http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=13006.

- Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (2017b). *Organisatie NOC*NSF.* Geraadpleegd op 16 mei 2017, van http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3643.

- Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (2016). *Algemene Ledenvergadering en Verenigingsdemocratie.* Utrecht: NOV

- Neuman, W.L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, 4th ed.* Boston: Allyn & Bacon.

- Nye, J.S. (1997). *The decline of confidence in government*. New Haven, CT: Yale University Press

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.

- Pennings, J.M. (1975). The Relevance of the structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 20(3), pp. 393-410.

- Reed, M. (2003). The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls, in H. Tsoukas & C. Knudsen (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory.* Oxford: Oxford University Press (p. 289-309).

- Roques, C., Van Kalmthout, J., & Janssens, J. (2002). *Dienstverlening door Bonden*, 's- Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut in opdracht van NOC*NSF.

- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers interpret and sell Change Every Day, *Journal of Management Studies, 42*(7), 1413-1441.

- Ryan, G.W. & Russell Bernard, H. (2003). Techniques to Identify Themes in Qualitative Data. *Field methods, Sage Journals 15* (1), 85-109

- Sarantakos, S. (1998). *Social Research.* Melbourne: Macmillan Education Australia.

- Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal 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.

- Scott, W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

- Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities.* Fourth edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Sewell, W.H. Jr. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Jornal of Sociology* 98:1-29

- Slack, T. (1985). The Bureaucratization of a Voluntary Sport Organization, *International Review for the Sociology of Sport, 20*(3), 145-166.

- Steenman, J.J. (2016). *Klagen op Twitter: Uitlokken van een webcarereactie* (Bachelor thesis). Geraadpleegd op 20 september 2017, van http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4053

- Stichting VSBfonds (2017). *Rechtsvormen.* Geraadpleegd op 23 maart 2017, van https://www.vsbfonds.nl/online-cursus-fondsenwerving/rechtsvorm-en-bestuurssamenstelling/rechtsvormen

- Stokvis, R. (unpublished paper). *Naar een sociologische theorie van de club.*

- Stokvis, R. (1979). *Stijd over sport. Organisatorische en ideologische ontwikkelingen.* Deventer: Van Loghum Slaterus.

- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding.* Alphen a/d Rijn: Samson.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques.* Newbury Park, California: Sage.

- Tack, P. & Huizenga, F. (2005) Architectuur van verenigingen –Bouwstenen voor organisatieontwikkeling. Beekbergen: VM Uitgevers

- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, Structures and Systems: The Impact of Professional Staff on Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport, 26*(2), 83-99.

- Thomassen, J.J.A. (2014) Democratie, problemen en spanningsvelden. In Thomassen, J.J.A & Van Ham, C. (2014), *De wankele democratie: heeft de democratie haar beste tijd gehad*. Amsterdam: Prometheus.

- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action.* New York: McGraw-Hill

- Thomson, S. (1997). Adaptive sampling in behavioural surveys, *NIDA Research Monograph,* 296-319.

- Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: SCP.

- Tosi, H. Aldag, R. & Storey, R. (1973). On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. *Administrative Science Quarterly,* 18(1) pp 27-36

- Van Bottenburg, M. (2004). *Verborgen competitie. Over de uiteenlopende populariteit van sporten.* Nieuwegein: ARKO Sports Media (geactualiseerde uitgave, oorspronkelijk 1994).

- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërxhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties.* Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.

- Van de Ven, A.H. & Drazin, R. (1984). The concept of fit in Contingency Theory. *The Strategic Management Research Center* 11(2) pp 121-239

- Van de Ven, A.H., Ganco, M., Hinings, C.R. (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Orgniazational and Institutional Designs. *The Academy of Managment Annals,* 7, 393-440.

- Van der Poel, H. (2003). Ontwikkelingen in het Sportbeleid, In K. Breedveld (Ed.), *Rapportage Sport 2003* (pp. 35-69). Den Haag: SCP.

- Van der Roest, JW. (2015). *From participation to consumption?: Consumerism in voluntary sport clubs* (Dissertatie). Geraadpleegd op 10 september 2017, van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/323672

- Van der Roest, JW., Vermeulen, J. & Van Bottenburg, M. (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Joernal of Sport Policy and Politics,* 7(1), 105-121.

- Van Liere, M. (2017). *Mag het ook een man zijn? Over betekenisgeving ten aanzien van genderdiversiteit door bestuursleden van Olympische sportbonden in Nederland.* (Masterscriptie). Geraadpleegd op 13 augustus 2018, van https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/358747

- Van ‘t Verlaat, M.N. (2010). *Martgerichte sportbonden: een paradox?* (Dissertatie). Geraadpleegd op 3 maart 2017.

- Vogt, W.P. (1999). *Dictionary of Statistics and Methodology: A Nonthenical Guide for the Social Sciences.* Londen, Sage.

- Weick, K.E. (1969/1979). *The Social Psychology of Organizing.* 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Weick, K.E., Sutcliff, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization science, 16*(4), 409-421.

- Wiggers, P. (2015). *De sportvereniging als instrument voor integratief en vitaal burgerschap.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Woodward, J. (1958). *Management and Technology.* Londen: Her Majesty’s Stationery Office.

- Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods.* Thousand Oaks, Sage.