“Wij zijn een beetje een bedrijf en een beetje een sportvereniging”

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van actoren binnen de sportvereniging aan de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica en de gevolgen die dat heeft voor het beleid van de sportvereniging.

“Wij zijn een beetje een bedrijf en een beetje een sportvereniging”

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van actoren binnen de sportvereniging aan de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica en de gevolgen die dat heeft voor het beleid van de sportvereniging.

Colofon

Student	Jasper (J.T.P.) Wilshaus
Studentnummer	6261272
Onderwijsinstelling	Universiteit Utrecht Utrechtse School voor Bestuurs- & Organisatiewetenschap
Opleiding	Master Bestuurs- & organisatiewetenschappen Sportbeleid & sportmanagement
Begeleider & eerste beoordelaar	Dr. J (Jan-Willem) van der Roest
Tweede beoordelaar	Dr. I.E.C. (Inge) Claringbould
Stageorganisatie	Kenniscentrum Sport
Plaats & datum	Utrecht, juni 2019

Voorwoord

Utrecht, 24 juni 2019

Beste lezer,

Voor u ligt het eindresultaat van acht maanden onderzoek naar de betekenisgeving van sportbestuurders aan de vermenging van institutionele logica's in de sportvereniging. Met deze thesis komt een einde aan de masteropleiding Sportbeleid & sportmanagement. De afgelopen twee jaren heb ik met veel plezier deelgenomen aan hoorcolleges, werkgroepen en andere activiteiten. In dit dankwoord neem ik de ruimte om een aantal mensen speciaal te bedanken voor het afronden van deze masteropleiding en de uitvoering van dit onderzoek.

Allereerst wil ik de respondenten van deze thesis bedanken, zonder hen was het niet gelukt om dit onderzoek uit te voeren. Mijn dank gaat voornamelijk uit naar de verenigingsmanager en het bestuurslid senioren voor het inplannen en regelen van de verschillende interviews. Jullie inzet daarvoor was goud waard! Ook de andere respondenten worden hartelijk bedankt voor het vrijmaken van hun agenda, de leuke gesprekken en bovendien de inspirerende ideëen die ik op heb kunnen doen tijdens de interviews.

Ten tweede wil ik graag mijn scriptiebegeleider Jan-Willem van der Roest bedanken. Zijn kritische blik, opbouwende kritiek en nuttige tips voor literatuur hebben mij erg geholpen tijdens het gehele scriptieproces. Bovendien was er tijdens de begeleiding altijd ruimte voor goede gesprekken over de Utrechtste sportwereld.

Wie ik niet wil vergeten zijn mijn collega's bij het Kenniscentrum Sport. Ik wil hun bedanken voor de ruimte die zij hebben geboden om al mijn tijd en energie te mogen steken in het afronden van deze master. De bovendien motiverende en inspirerernde gesprekken met collega's waren een absoluut waardevolle ondersteuning.

Uiteraard kan ik de onvoorwaardelijke steun van mijn familie voor de keuzes die ik afgelopen jaren heb gemaakt niet vergeten. Ook in de soms moeilijke periodes waarin het minder voortvarend ging waren zij er om mij te steunen, te troosten en te motiveren. Als allerlaatste wil ik graag een dankwoord uitbrengen aan mijn huisgenoten (Koen, Bob en Levi), klasgenoten en goede vrienden: jullie - in sommige gevallen - noodzakelijke bijdrage aan deze scriptie door feestjes, activiteiten en het zorgen voor ontspanning en gezelligheid mag zeker niet worden vergeten. Zonder deze momentenwas ik nooit tot dit eindresultaat gekomen.

Dan rest mij bij deze niets meer dan u veel leesplezier te wensen.

Jasper Wilshaus

Samenvatting

De Nederlandse overheid stelt dat sportverenigingen een belangrijk onderdeel zijn van de Nederlandse samenleving. De ruim 25.000 sportverenigingen zorgen met hun activiteiten onder andere voor sociale cohesie en gezondheidsbevordering. Door maatschappelijke ontwikkelingen als de individualisering van verenigingsleden, het consumentengedrag in en een commercialisering van de sportvereniging komt het traditionele karakter van de sportvereniging onder druk te staan. De sportvereniging vindt het steeds moeilijker om in een veranderende omgeving ook blijvend van maatschappelijk belang te zijn. Sportverenigingen worden door de invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen steeds verder aangemoedigd om in te spelen op het vermeende consumentisme van verenigingsleden en daarbij het traditionele organisatieprincipe, de verenigingslogica, los te laten voor een dominantere consumentenlogica.

Dit onderzoek biedt een inzicht in de betekenis die sportbestuurders geven aan de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica en welke invloed dit heeft op het beleid(sproces) van de sportvereniging. Vanuit een interpretativistisch perspectief in combinatie met de *institutional work* benadering wordt gekeken welke gevolgen zichtbaar worden in het beleid van de sportvereniging bij vermenging van deze twee institutionele logica's binnen de sportvereniging.

In dit onderzoek is met behulp van semigestructureerde interviews bij twaalf sportbestuurders, commissieleden en direct betrokkenen van twee sportvereniging onderzoek gedaan. De semigestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst. Na het transcribreren van de interviews heeft een grondige analyse plaatsgevonden over de gevonden data. Aan de hand van de analyse is bekeken welke verschillende betekenissen worden gegeven door sportbestuurders aan de vermenging van institutionele logica, welke gevolgen zichtbaar zijn voor de sportvereniging en welke invloed dit heeft op de vereniging.

Uit deze studie kan worden geconcludeerd dat sportverenigingen te maken hebben met de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Zo zorgde de grotere wens voor dienstverlening van de sportvereniging voor een afnemende betrokkenheid en verminderde sociale cohesie. Die onderlinge verbondenheid was voorheen belangrijk voor het socialisatieproces binnen de sportvereniging. Daarin werd het belang van vrijwillige inzet bij het mogelijk maken van de vereniging aan verenigingsleden benadrukt. Door de maatschappelijke ontwikkelingen verwierf de consumentenlogica, met andere organisatieprincipes een dominantere positie in de sportvereniging. Het socialisatieproces voor het delen van normen en waarden, en het belang van het 'elkaar leren kennen' wordt geleidelijk steeds minder belangrijk in de sportvereniging. De resultaten laten zien dat elke sportvereniging, op basis van haar eigen historie en de manier waarop de sportvereniging verenigingsleden 'socialiseert', een bepaalde invloed kan uitoefenen in de balans tussen de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica. Zo kan worden geconcludeerd dat in de oriëntatierichting en het organisatieprincipe van sportvereniging A de consumentenlogica een duidelijkere positie heeft dan in die van sportvereniging B. In sportvereniging A concludeert men dat een belangrijke rol is weggelegd voor het *outsourcen* van verenigingsonderdelen om bepaalde activiteiten voor elkaar te krijgen, terwijl in sportvereniging B de nadruk ligt op het vrijwillige karakter. Het

mogelijk maken van activiteiten kan alleen plaatsvinden indien er sprake is van voldoende vrijwillige inzet.

De sportverenigingen moeten proberen in te zetten op het bewust maken van verenigingsleden met het belang dat een vrijwillige betrokkenheid bij de vereniging nodig is voor het optimaal functioneren van de sportvereniging. Een duidelijk belang bij verenigingsleden voor vrijwillige betrokkenheid kan zorgen voor een verminderde mate van consumentengedrag. Het is van belang om betrokkenheid en vrijwillige inzet te benadrukken en andersom vermeend consumentengedrag tegen te gaan en de sportvereniging te benaderen als dienstverlener, kan in de toekomst ook worden genoten van de maatschappelijke opbrengsten van de sportvereniging.

Inhoudsopgave

VOORWOORD 3

SAMENVATTING 4

HOOFDSTUK 1: INLEIDING 7
1.1 INLEIDING 7
1.2 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN 10
1.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 11
1.4 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 11
1.5 LEESWIJZER 12

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER 13
2.1 INSTITUTIES EN INSTITUTIONALISERING 13
2.2 DE INSTITUTIONELE LOGICA'S VAN DE SPORTVERENIGING 17
2.3 HYDRIDITEIT BINNEN DE SPORTVERENIGING 23
2.4 BETEKENISGEVING AAN INSTITUTIONELE LOGICA'S DOOR SPORTBESTUURDERS 25

HOOFDSTUK 3: METHODOLOGISCH KADER 27
3.1 ONDERZOEKSBENADERING 27
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN 28
3.3 ONDERZOEKSDESIGN 29
3.4 DATA-ANALYSE 31
3.5 POSITIE VAN DE ONDERZOEKER 31
3.6 BETROUWBAARHEID – VALIDITEIT 32

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN & ANALYSE 33
4.1 DE VERENIGINGSTRADITIE 33
4.2 DE INVLOED VAN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN 37
4.3 CONSUMENTENGEDRAG BINNEN DE SPORTVERENGING 42
4.4 DE 'NIEUWE' SPORTVERENIGING ALS DIENSTVERLENER 45
4.5 HYBRIDITEIT IN DE SPORTVERENIGING 46

HOOFDSTUK 5. CONCLUSIE 50

HOOFDSTUK 6. DISCUSSIE & REFLECTIE 53

HOOFDSTUK 7. AANBEVELINGEN 54

LITERATUURLIJST 56
BIJLAGE I TOPICLIJST INTERVIEWS CLUB A 62
BIJLAGE II TOPICLIJST INTERVIEWS CLUB B 64
BIJLAGE III CODEBOOM 67

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Inleiding

Het is 1879 als Pim (W.J.H) Mulier vanuit Engeland een bal meeneemt en de eerste voetbalvereniging van Nederland, HFC (later Koninklijke HFC) opricht en er gevoetbald kan worden. In de daaropvolgende decennia ontstaan vele (amateur) sportverenigingen, zoals bijvoorbeeld Koninklijke UD Deventer, USV Hercules, Be Quick en Sparta. Deze sportverenigingen vieren in 2019 respectievelijk hun 144^{e}, 137^{e}, 136^{e} en 131^{e} verjaardag. Sportverenigingen van meer dan een eeuw oud bestaan er in groten getale in Nederland. Al die sportverenigingen, zoals in de 19^{e} en later ook in de 20^{e} eeuw worden opgericht, ontstaan vanuit een groep gelijkgestemden met de wens voor het mogelijk maken van om sport. Op het eerste gezicht lijkt de sportvereniging decennialang een voor verandering onneembare vesting. Toch zorgen maatschappelijke ontwikkelingen als ontkerkelijking, ontzuiling en 'individualisering' van de samenleving ervoor dat meer dan een eeuw na het ontstaan, in de jaren '90 van de 20^{e} eeuw, de sportvereniging invloed van maatschappelijke veranderingen moet onderkennen. Verenigingen oprichten gebeurde voornamelijk door mensen die een gezamenlijk gedachtegoed of levensbeschouwelijk, economisch of sociaal verband hadden (Kuperus, 2005). Binding met het 'eigen nest' zoals Kuperus (2005) het stelt lijkt door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen steeds minder belangrijk te worden. Terwijl juist de onderlinge verbondenheid één van de belangrijkste pijlers was voor het ontstaan van de vereniging. Het ontstaan van de sportvereniging kenmerkte zich bovendien met een overeenkomstige gedachte over de manier waarop men sport mogelijk moest maken (van Bottenburg, 2013). Door de maatschappelijke ontwikkelingen: het bijgaande 'consumentengedrag' tijdens de individualisering van de Nederlandse sporters en de groei van commerciële sportaanbieders komt de traditionele manier van organiseren binnen de sportvereniging onder druk komen te staan (Tiessen-Raaphorst, 2015). Ga in gesprek met een bestuurslid van een willekeurige sportvereniging in Nederland en de kans is groot dat hij/zij vindt dat het lidmaatschap individualistischer is geworden en meent typisch consumentengedrag bij zijn/haar verenigingsleden te ontdekken (van der Roest, 2015). Bestuurders van sportverenigingen stellen dat zij geconfronteerd worden met de invloeden van maatschappelijke ontwikkeling en steeds vaker te maken hebben met een individualistische achterban en zichtbaar consumentengedrag onder leden. De 'consumptieve' houding van verenigingsleden vertoont kenmerken die tegengesteld zijn aan de manier waarop mensen zich jaren geleden commiteerden aan de vereniging (Boessenkool, 2011). Verenigingen, en zeker ook sportverenigingen, werden gezien als dé organisatie die een belangrijke bijdrage aan de sociale cohesie tussen mensen leverden (van Bottenburg, 2013). Zo werd de traditionele sportvereniging decennialang ingericht op basis van fundamentele principes als het verenigen voor-en-door leden, eenzelfde gedachtegoed met als uitgangspunt het principe van 'wij doen het samen'. Nu tientallen jaren later worden mede door alle maatschappelijke veranderingen deze fundamentele principes van de traditionele sportvereniging bedreigd en lijkt zich door een bepaald consumentengedrag in de sportvereniging een andere oriëntatierichting te ontwikkelen (van der Roest, 2015, p.109). Door verschillende ontwikkelingen kwam de traditionele manier van organiseren onder druk te staan waarbij de leden van de sportvereniging steeds minder dezelfde normen, waarden, principes deelden en bereid waren om met en voor elkaar de vereniging vrijwillig mogelijk te maken (Boessenkool, 2011).

Langzamerhand, mede onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen, vindt een verschuiving plaats naar een steeds professionelere en zakelijke(re) sportvereniging (van Kalmthout et al., 2009). De sportvereniging veranderde, mede door een professionaliseringsslag, van een traditionele ledenorganisatie met een *mutual support* (alles voor-en-door elkaar) karakter naar een sportvereniging met een groter belang voor de maatschappij en markt. Hierbij was een grotere rol weggelegd voor het individu (Boessenkool, 2011). Door deze ontwikkelingen ontstond ook een andere manier van organiseren binnen het Nederlandse sportverenigingsleven, namelijk de sportvereniging die inzet op de sporter als consument. Ook richtte de sportvereniging zich meer op de introductie van flexibele mogelijkheden tot sporten en nam meer betaalde krachten in dienst voor het aanbieden van activiteiten. Onder andere om ervoor te zorgen dat de sporter op dezelfde manier betrokken bleef bij de traditionele verenigingstructuur (van der Roest et al., 2016). Toch is ondanks de genoemde veranderingen door maatschappelijke ontwikkelingen het gemeenschappelijke doel overeind gebleven: namelijk het mogelijk maken van sport.

De sportvereniging berustte jarenlang op het vrijwillig deelnemen van leden en mogelijk maken van sport met een groep gelijkgestemden (Boessenkool, 2011). De sportvereniging maakte zich in de onveranderbare omgeving tot vast onderdeel van de samenleving. Door de vaste observeerbare patronen van de sportvereniging werd zij tot een institutie (van Bottenburg, 2007). Een institutie kan worden gezien als: *'to be an (observable) pattern of collective action (social practice), justified by a corresponding norm'* (Czariawska, 2009). Instituties zijn dus afhankelijk van een gedeelde norm die gecreëerd en uitgedragen wordt door de omgeving. De institutionele theorie stelt dat de omgeving van een organisatie het handelen van actoren stuurt en beïnvloedt. Het handelen en denken van de actoren binnen de institutionele omgeving wordt mede geconstrueerd door (historische) patronen, normen, waarden en regels (van der Roest, 2015). Juist de vaste patronen zorgen voor een bepaalde oriëntatierichting van de sportvereniging. De oriëntatierichting ontwikkelt zich, met een zogenoemde institutionele logica als organisatieprincipe, tot een bepaald handelingsperspectief voor actoren binnen de institutie. Een institutionele logica kan worden gezien als: *"a set of material practices and symbolic constructions which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate"* (Friedland & Alford, 1991). Bij een institutionele logica gaat het om een aantal materiële en symbolische uitingen die zorgen voor een bepaald handelingsperspectief voor organisaties en individuen. Ook de sportvereniging kenmerkte zich bij de oprichting door een bepaalde institutionele logica, namelijk de traditionele verenigingslogica. De basis van deze verenigingslogica is dat het organisatieprincipe van een sportvereniging zich erop richt dat activiteiten op een vrijwillige basis en een voor-en-door elkaar principe mogelijk gemaakt worden.

Het is duidelijk dat sportverenigingen niet onafhankelijk van hun omgeving opereren en zich in een zogenoemde institutionele omgeving bevinden. De institutionele omgeving schept bepaalde condities waaruit een dominant idee over de manier van organiseren wordt voorgeschreven. De dominante institutionele logica zorgt voor een bepaald *design archetype* van een organisatie. Dit design archetype wordt gezien als een set van ideeën, overtuigingen en waarden die de heersende opvatting vormen van wat een organisatie zou moeten doen (Greenwood & Hinings, 1988). Gesteld wordt dat mogelijk de dominante institutionele logica wordt beïnvloed door veranderingen in de institutionele context (Stenling & Fahlén, 2009). De dominante logica kan worden gezien als de dominante gedeelde waarden van actoren binnen een sportvereniging (Bettis & Pralahad, 1995). Als er in de omgeving van de sportvereniging,

op basis van de praktijk en de gedragen waarden van verenigingsleden, veranderingen van oriëntatierichting zal plaatsvinden, betekent dit dat er ook bepaalde veranderingen binnen de sportvereniging zullen plaatsvinden (Stenling & Fahlén, 2016).

Door de ontwikkeling van het consumentisme, individuen die steeds meer consumentengedrag zijn gaan vertonen, ontwikkelde in de sportvereniging een nieuwe oriëntatierichting en een andere manier van organiseren. De monopoliepositie van de traditionele manier van organiseren waarbij de organisatie zich richt op volledige vrijwillige inzet van leden binnen de sportvereniging kwam hiermee onder druk te staan. De sportvereniging was genoodzaakt een 'moderniseringsslag' te maken om leden te behouden, nieuwe leden aan te trekken en haar diensten zo vorm te geven dat aan de wensen van leden werd voldaan. Mede door de groeiende branche van commerciële sportorganisaties moest de sportvereniging nog beter haar best doen om nieuwe leden te werven en haar huidige leden te behouden (van der Roest, 2015). Door deze ontwikkelingen ontstaat ook een nieuw handelingsperspectief en een andere domninante manier van organiseren waarbij een andere institutionele logica zijn intrede doet, namelijk de consumentenlogica (van der Roest, 2015). De opkomst van de consumentenlogica zorgt ervoor dat binnen bepaalde onderdelen van de sportvereniging traditionele orientatierichtingen en organisatieprincipes vermengen met nieuwe organisatiesprincipes en oriëntatierichtingen van de consumentenlogica.

Interessante vraag is hoe binnen één sportvereniging nu meerdere institutionele logica's een rol kunnen spelen. Aan de ene kant bestaat de traditionele verenigingslogica met de nadruk op het gezamenlijke doel dat voor-en-door bereikbaar gemaakt wordt, en aan de andere kant bestaat de consumentenlogica waarbij de vereniging haar organiseren meer richt op het bedienen van de verenigingsleden als consument zonder eigen actieve inbreng als vrijwilliger (van der Roest, 2015). Hoe is het dan precies mogelijk dat deze twee institutionele logica's elkaar nu continu afwisselen (hybriditeit) binnen de institutionele omgeving van de sportvereniging? Hoe conflicteren de verenigingslogica en de consumentenlogica met elkaar? Mogelijk is het ontstaan van de consumentelogica in een sportvereniging juist een gevaar voor de traditionele manier van organiseren. Ontstaat door de botsing van beide institutionele logica's binnen de sportvereniging ook een nieuwe institutionele logica die een belangrijke rol speelt?

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van deze masterthesis is om inzicht te krijgen in de manier waarop de traditionele verenigingslogica en de consumentenlogica naast en met elkaar (hybridisering) kunnen bestaan binnen de sportvereniging. Dit onderzoek draagt bij aan de beeldvorming met betrekking tot de verhoudingen tussen deze twee institutionele logica's in het veranderende landschap van de sportvereniging, onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen. Hierbij richt dit onderzoek zich vooral op de manier waarop door sportbestuurders betekenis wordt gegeven aan de hybridisering (vermenging) van beide institutionele logica's. Om tot een antwoord te komen op de hiervoor geschetste probleemstelling staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag en bijbehorende deelvragen centraal:

Welke betekenis geven actoren binnen sportverenigingen aan de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica en welke gevolgen heeft dat voor het beleid van de sportvereniging?

Deze hoofdvraag wordt verder uitgewerkt in verschillende deelvragen die in afzonderlijke paragrafen zullen worden behandeld.

a) Welke logica's bestaan er binnen de institutionele omgeving van de sportvereniging?
b) Op welke manier vermengen verschillende logica's zich met elkaar binnen de sportvereniging? Op welke manier conflicteren zij?
c) Hoe geven sportbestuurders uiting aan de (vermenging van) verschillende logica's binnen de vereniging en welke gevolgen heeft dat voor (het beleidsproces van) de sportvereniging?

1.3 Maatschappelijke relevantie

Sport en uiteraard ook sportverenigingen vormen een belangrijk onderdeel van het dagelijkse leven van vele Nederlanders. Zo bestaan er meer dan 25.000 sportverenigingen voor in totaal iets meer dan 5,3 miljoen sportende Nederlanders (van der Roest & Lucassen, 2019). De sportvereniging heeft een belangrijke maatschappelijke functie en zorgt bijvoorbeeld voor het bieden van een ontmoetingsplaats, de cohesie tussen mensen en groepen, maar ook voor het bevorderen van de gezondheid door het aanbieden van sport. Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder het opkomend consumentengedrag en de intrede van de consumentenlogica in de sportvereniging, komen de traditionele waarden (betrokkenheid en het vrijwillige karakter) van de sportvereniging steeds verder onder druk te staan. De ontwikkelingen in een nieuwe oriëntatierichting zijn een gevaar voor het voortbestaan van het traditionele karakter van de sportvereniging en de bijbehorende verschillende maatschappelijke functies. Kan een sportvereniging met een individualistisch karakter en een grotere rol voor consumentengedrag van leden nog wel haar maatschappelijke functies (verbondenheid en betrokkenheid) vervullen zoals dat decennialang het geval was?

Deze studie besteedt aandacht aan de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op de oriëntatierichting en de manier van organiseren van sportverenigingen. Hoe zorgt een sportvereniging ondanks de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende oriëntatierichtingen dat maatschappelijke functies worden behouden? Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan dat vraagstuk. Door te onderzoeken hoe verschillende processen een rol spelen in de vermenging van de institutionele logica's wordt een bijdrage geleverd aan het begrip over de invloed van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen op de oriëntatierichting van de sportvereniging. Deze studie benadrukt hoe de verenigings- en consumentelogica met elkaar vermengen en wat dat betekent voor onder andere de betrokkenheid van verenigingsleden, het vrijwillige karakter van de sportvereniging en welke gevolgen dit heeft voor de toekomst van de sportvereniging.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het bestaan van verschillende institutionele logica's in een institutionele omgeving als de sportvereniging werd al beschreven door onder andere Waardenburg (2015) en van der Roest (2015). Voor het voortbestaan van de sportvereniging en haar maatschappelijke functies is het van belang dat duidelijker wordt hoe bepaalde institutionele logica's zich met elkaar vermengen. Met deze studie wordt een bijdrage geleverd aan de manier waarop individuen hun handelen vormgeven en welke invloed dat heeft op de vermenging van de verenigings- en consumentenlogica. Ook levert deze studie een bijdrage aan het vraagstuk over de hybriditeit van institutionele logica's in relatie tot de *institutional work* benadering. Op welke manier geven individuen richting en uiting aan hun handelen en hoe zorgt dit ervoor dat verschillende handelingsperspectieven zich met elkaar vermengen in de omgeving van de sportvereniging. Onduidelijk is in hoeverre individuen binnen de sportverenigingen de praktijk van de sportvereniging zodanig beinvloeden dat er een bepaalde onmogelijkheid ontstaat voor de sportvereniging om zich afzijdig te houden van de invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen. In deze case study wordt antwoord gegeven op de vraag hoe actoren (verenigingsbestuurders) bepaalde interpretatie en uiting geven aan de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en daarmee een bepaalde vermenging van oriëntatierichtingen in de sportvereniging creëren.

1.5 Leeswijzer

Deze paragraaf beschrijft de opbouw van deze thesis . In de studie naar de betekenisgeving van sportbestuurders aan hybriditeit van de verenigings- en consumentenlogica wordt allereerst begonnen met de uitwerking van een theoretisch kader. Dit theoretische kader beschrijft de institutionalisering van de sportvereniging, beschrijft welke verschillende institutionele logica's een rol spelen en beschrijft hoe deze tot uiting komen in de sportvereniging. Daarnaast wordt het ontstaan van een hybriditeit aan institutionele logica's uitgelegd. Het laatste deel van dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de manier waarop indivuden ergens betekenis aan geven.

Na het theoretische kader gaat hoofdstuk 3 in op de methodologie van dit onderzoek: daarin is ruimte voor de gekozen onderzoeksbenadering en samenhangende keuze voor de onderzoeksmethoden. Ook e manier waarop de data-verzameling tot stand is gekomen en hoe deze door middel van MAXQDA is verwerkt tot een analyse, komt vervolgens aan de orde. Bovendien is in dit hoofdstuk ruimte voor de betrouwbaarheid, validiteit en de rol van de onderzoeker.

In hoofdstuk 4 is uitgebreid aandacht voor de gevonden resultaten uit de interviews met de respondenten. Dit hoofdstuk koppelt tevens de gevonden resultaten aan de de theoretische lens zoals gepresenteerd is in hoofdstuk 2. De conclusies die kunnen worden getrokken uit het hoofdstuk worden beschreven in hoofdstuk 5. Daaropvolgend is in de hoofdstuk 6 ruimte voor discussie en reflectie op het onderzoek. Het laatste hoofdstuk richt zich voornamelijk op de aanbevelingen voor de praktijk en de nieuwe inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bespreekt de theoretische lens van deze studie, onder andere hoe verschillende theoretische concepten zich tot elkaar verhouden en welke processen een belangrijke rol spelen in de sportvereniging. De eerste paragraaf behandelt het institutionaliseringsproces van de sportvereniging. Hoe heeft de sportvereniging zich gemaakt tot institutie? In de tweede paragraaf wordt uitgewerkt hoe en welke institutionele logica's een rol spelen binnen de sportvereniging. Om vervolgens in de derde paragraaf van dit hoofdstuk de vermenging (hybriditeit) van institutionele logica's en waarin dat dan tot uiting komt verder uit te werken. De laatste paragraaf (2.4) van dit hoofdstuk beschrijft op welke manier de *institutional work* in relatie tot de betekenisgeving van sportbestuurders een rol speelt in de vermenging van de institutionele logica's.

2.1 Instituties en institutionalisering

Sportverenigingen zijn de grootste en wijdst vertakte organisatievorm in de Nederlandse sportwereld. Bovendien worden sportverenigingen dikwijls gezien als de bouwstenen van onze samenleving (van Bottenburg, 2013). De sportvereniging, met gestandaardiseerde en gereglementeerde beoefeniging, ontwikkelde zich eind 19^{e} eeuw - begin 20^{e} eeuw in Nederland als belangrijk onderdeel van de samenleving. Niet alleen (sport)verenigingen, maar ook vele organisaties ontwikkelden zich tot collectief verworven vaststaande, observeerbare patronen, oftewel: instituties (van Bottenburg, 2007). De basis van dit institutionaliseringsproces is dat mensen een activiteit als zo gevestigd en vanzelfsprekend gaan zien, dat het zich ontwikkelt tot een stabiele activiteit, handeling of organisatie in de omgeving (Furusuten, 2013). Zo'n institutie wordt beinvloed door de omgeving en continu in kleine beperkte mate aangepast. Een institutie kan worden begrepen als (observeerbare) patronen van collectieve actie, gelegitimeerd door een collectieve norm (Czariawska, 2009). Als men kijkt naar een specifiekere definitie kan de insttutie worden gezien als: *"More- or-less, taken-for-granted repetitive social behavior that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order"* (Washington & Patterson, 2011). Volgens Washington & Patterson (2011) gaat het bij een institutie om de vanzelfsprekende normatieve systemen en het cognitieve gedrag dat zorgt voor een bepaald handelingsperspectief dat logisch past binnen de omgeving. Om dit breder te trekken gaat de institutionele theorie ervan uit dat organisaties gekarakteristeerd worden door duidelijke doelen en daarmee opgaan in de institutionele omgeving voor het verkrijgen van legitimiteit bij hun activiteiten (DiMaggio & Powell, 1983). Vanuit dit uitgangspunt kan dit perspectief stellen dat wanneer activiteiten als zo volkomen logisch en vanzelfsprekend worden gezien in de omgeving men kan spreken van een institutionalisering, en het ontstaan van een institutie (Furusten, 2013, p.6). De vraag waarom het bestaan van instituties zo'n interessant gegeven is wordt grotendeels beantwoord door DiMaggio & Powell (1983). DiMaggio & Powell (1983) beginnen hun onderzoek door zichzelf de vraag te stellen waarom organisaties nu eigenlijk zoveel op elkaar lijken terwijl de reden van oprichting vaak verschillend is. Volgens hen heeft dat te maken met de *isomorphism*, oftewel gelijkvormigheid, van organisaties. Volgens Di Maggio & Powell (1983) gaat het om een proces waarbij de oprichting van organisaties op diverse verschillende redenen en gronden is gebaseerd, maar dat naarmate de tijd verstrijkt organisaties zich steeds verder naar elkaar toe bewegen en steeds meer op elkaar gaan lijken. Ook in de sport ziet men veel gelijkvormigheid van sportverenigingen, ondanks dat sportvereniging een verschillende reden

van oprichting hebben. Ondanks dat zijn er ook vele verschillen te ontdekken in de basis van oprichting. Dit zit bij sportvereniging vaak in een levensbeschouwelijke -, economische- of sociale verschil (Van Bottenburg, 2007). Langzamerhand ziet men dat deze sportverenigingen steeds verder op elkaar gaan lijken en zichzelf op dezelfde manier organiseren.

De organisatiekunde vraagt zich af waarom organisaties in beginsel van elkaar verschillen, want in de praktijk lijken de meeste organisaties, waaronder ook sportverenigingen, toch behoorlijk op elkaar. De institutionele theorie probeert daar een verklaring voor te geven door inzicht te bieden in de institutionele omgeving, waar regels en wetten, normen en waarden, en culturele elementen het besturen en organiseren van een organisatie beïnvloeden. Toch is alleen inzicht in de institutionele omgeving niet voldoende om de verschillen van organisaties te beschrijven. De kritiek die kan worden geleverd op de institutionele theorie is dat het maar beperkt duidelijke verklaringen geeft voor de veranderingen en verschillen tussen organisaties. Meer mogelijkheden voor het duiden van verklaringen over verschillen en veranderingen in organisaties biedt de institutionele logica theorie (Waardenburg, 2015). Deze theorie gaat ervan uit dat kan worden beschreven hoe organisaties zich in een bepaalde omgeving begeven waarbinnen handelen van actoren plaatsvindt en welke invloed dat handelen heeft op de organisatie. Dit handelen kan worden gezien als het *institutional framework*: een geheel van regels die bepalen wat wettelijk, sociaal en psychologisch gepast is binnen de omgeving (Furusten, 2013, p.24).

Niet alleen organisaties hebben te maken met een institutioneel framework, maar ook verenigingen en specifieker sportverenigingen hebben te maken met zo'n framework. Daarbij kan de sportvereniging worden gezien als een institutie met eigen wetten en regels waarbinnen leden van de vereniging zich zullen bewegen. Een institutie kan zich ook richten op organisaties en het volgens de 'wetten' van de organisatie bijbehorende gedrag (Czariawska, 2009). Zo gaat men binnen de sportvereniging bijvoorbeeld ervan uit dat er bepaald gedrag wordt vertoond in lijn met de tradities van diezelfde sportvereniging (Boessenkool, 2011). In bredere zin (of breder kijkend naar de sport), gaat men ervan uit dat er gedrag wordt vertoond dat in lijn is met de algehele geldende norm. Kijken wij met deze institutionele bril naar het proces dat plaatsvindt, dan kan men ook spreken van een institutionalisering van de sportvereniging. Hierbij gaat men uit van het feit dat er vaste observeerbare patronen en gedrag onderdeel zijn van de dagelijkse praktijk van sportverenigingen en deze niet zomaar veranderd kunnen worden.

De sportvereniging als institutie

Door het ontstaan van vele sportverenigingen is het in onze samenleving geworden tot een vast onderdeel van het dagelijkse leven waar veel mensen aan deelnemen. Volgens van Bottenburg (2007) is men de sportvereniging zelfs gaan zien als een vaststaand observeerbaar patroon: een institutie. De sportvereniging is onder andere daartoe gegroeid vanwege de (zelf-) regulerende en normerende functies die de sport heeft. Dit betekent dat de praktijk van de sportvereniging en de handelingen daarbinnen als zo vanzelfsprekend gezien werden dat die zich maakten tot vaststaand observeerbaar patroon. In het tot institutie maken van de sportvereniging spelen ook de kenmerken van de sportvereniging een belangrijke rol. Zo worden sportverenigingen gekenmerkt door een ledenstructuur, waarbij de organisatie bestuurd wordt door leden en vrijwilligers, en het bestuur in besloten verkiezingen wordt gekozen, bijvoorbeeld tijdens een algemene ledenvergadering (ALV) (Billis, 2010). Bovendien verkrijgt een vereniging over het algemeen de financiële middelen door middel van

contributies, sponsoring en vrijwillige bijdragen van tijd en geld door leden. Allemaal processen die ook in de huidige sportverenigingen nog steeds een deel van de kern vormen voor het bestaanrecht. Al jarenlang gaan bijvoorbeeld bepaalde activiteiten op dezelfde manier, men weet wat gaat plaatsvinden, alleen niet altijd precies waar en wanneer dit gaat plaatsvinden (*scripted life*). Neem de sportvereniging: iedereen weet wel dat er jaarlijks een algemene leden vergadering (ALV) en bepaalde tradities plaatsvinden alleen niet exact wanneer. De afgelopen decennia is die dagelijkse gang van zaken binnen de sportvereniging nauwelijks veranderd en zijn met elkaar bepaalde gewoontes in de sportvereniging gecreëerd. Al deze gewoontes ziet men als een soort 'wet' waar leden van de sportvereniging zich aan dienen te houden. Dit institutionliseringsproces binnen de sportvereniging zorgt er voor dat men handelingen is gaan zien als 'taken-for-granted' (vast aangenome) observeerbare processen binnen de sportvereniging.

Boessenkool (2011) geeft aan dat de sportvereniging, in een complexe en dynamische omgeving met specifieke kenmerken opereert, zoals het vrijwillige karakter, het sporten met soortgenoten en de passie als basis (Boessenkool & de Jong, 2001). Deze kernmerken ontstonden vanuit een bepaalde klassieke vaste manier voor het organiseren van sportverenigingen. Het uitvoeren van vrijwilligerstaken was bij de oprichting van vele verenigingen nu eenmaal onderdeel van het lid zijn. Waar in de meeste organisaties betaalde krachten werken, is het in de sportvereniging voornamelijk de vrijwilliger die in de meerderheid is en zorgt voor de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden. Sportverenigingen kenmerken zich bovendien door een organisatievorm met een sterk uniform waarden- en normenpatroon en een democratische besluitvorming (Boessenkool, 2011, p.2). De sportvereniging baseert zich al decennialang lang op deze vrijwillige deelname van verenigingsleden, en richt zich op een *mutual support* organisatie karakter. Met de daarbijhorende kenmerken als het 'voor-en-door elkaar' en een vorm van vrijwillig organiseren van leden. Deze manier van organiseren kenmerkt zich volgens Meijs (1997) als een *mutual-support* karakter. De organisatie ontwikkelde zich mede door maatschappelijke ontwikkeling verder en daarmee ontstond volgens Meijs (1997) een tegenhanger op het *mutual-support* karakter: de *service-delivery* gerichte organisatie. Handy (1988) beschreef dit type als één van de drie verschillende cultuurtypen voor het organiseren van een vrijwilligersorganisatie: *mutual-support* (voor-en-doorelkaar), *service-delivery* (dienstverlenend) & *campaigning* (fondsenwerving) (Handy, 1988). In de zichtbare verandering van de sportvereniging ziet men een verschuiving van een *mutual-support* karakter naar een meer *service-delivery* gerichte organisatie. In die *service delivery* organisatie draait het voornamelijk om het vrijwillig mogelijk maken van activiteiten voor een ander, die gezien kunnen worden als een soort 'dienstverlening'. Daarbij richt het organiseren in verenigingsvorm zich vooral op mensen met dezelfde waarden, oriëntaties en gemeenschappelijke belangen. Die manier van organiseren verbindt de leden met elkaar (Kruithof, 1973). Ook is die manier van organisatievoering in de sportvereniging door het verleden bepaald, seizoen-op-seizoen hetzelfde, en vermaakte zij zich tot een vast observeerbaar patroon waar decennialang weinig verandering in plaatsvond totdat er een invloed van maatschappelijke ontwikkelingen werd ontdekt.

Maatschappelijke ontwikkelingen
De sportvereniging als institutie heeft jarenlang geen veranderingen door hoeven te maken en berustte op een klassieke manier van organiseren met vaste observeerbare patronen waarbij leden een bijdrage leverden door vrijwillige inzet. Sport beweegt mee in de maatschappij en krijgt vorm door betekenisgeving van individuen in de samenleving. Wanneer de samenleving weinig veranderingen doormaakt, verandert ook de sportvereniging maar weinig (Pulles, 2018). Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder ontkerkelijking en ontzuiling veranderde de samenleving en had na decennialange stabiliteit ook de sportvereniging last van de invloeden van deze maatschappelijke ontwikkeling. De organisatievoering van de sportvereniging kenmerkt zich door een traditionele geinstitutionaliseerde manier van organiseren met vaste patronen, maar door de ontwikkelingen werden daarin kleine veranderingen zichtbaar. Zo kreeg bijvoorbeeld het individu een belangrijkere rol ten opzicht van het collectief (Schnabel, 2004). Bovendien ontstond er een meer consumentachtige benadering van de sportvereniging (van der Roest, 2015). Toch blijft in de meeste sportverenigingen de 'passie met gelijkgestemden' het uitgangspunt voor het besturen en managen van de sportvereniging. Mede hierdoor kan de sportvereniging (deels) blijven vasthouden aan het traditionele principe van organiseren, ondanks dat zij opereert in een dynamische omgeving waar maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol spelen (Van Kalmthout et al., 2006).

De sportvereniging kenmerkt zich door een traditionele oriëntatierichting en bijbehorend organisatieprincipe, namelijk de verenigingslogica (*association logic).* Mede door de groeiende welvaart, opkomst van de ongeorganiseerde sport (o.a. fitnessbranche), overheidsinvesteringen in het sportverenigingslandschap en een groeiende behoefte aan verdere professionalisering ontstond een nieuwe orientatierichting. Zo is in de 21^{e} eeuw een verschuiving te zien weg van de traditionele oriëntatierichting en worden traditionele patronen deels losgelaten. Waar het organiseren van de sportvereniging voorheen berustte op een verengingslogica, spelen nu door deze maatschappelijke ontwikkelingen ook andere oriëntatierichtingen een belangrijke rol in het organiseren van de sportvereniging. Zo verschuift onder andere de oriëntatierichting van 'passie en gezamenlijkheid' naar een sportvereniging die zich organiseert als publieke dienstverlener (vermaatschappelijking) en zich richt op profijt (vermarkting) (Boessenkool, Lucassen & Waardenburg, 2011, p.8). Hierdoor ontstaan nieuwe richtingen en spanningen tussen verschillende institutionele logica's. Juist de traditionele manier van organiseren, met veel onderlinge verbondheid en een voor-en-door elkaar principe zorgde ervoor dat de sportvereniging een belangrijke functie vervulde in de maatschappij. De sportvereniging zorgde immers voor sociale cohesie en bevordering van de gezondheid door de nodige beweging (Bailey, 2012). De sportvereniging is op verschillende manieren van belang, maar juist door de maatschappelijke ontwikkelingen (individualisering en commercialisering) en de vernieuwde manier van organiseren staan de traditionele maatschappelijke opbrengsten van een sportvereniging onder druk.

2.2 De institutionele logica's van de sportvereniging

De institutionele theorie gaat er vanuit dat binnen de institutionele context van organisaties verschillende institutionele logica's kunnen bestaan. De institutionele logicabenadering beroept zich op het feit dat actoren externe condities binnen een institutionele context mede hebben vormgegeven, beïnvloed en getransformeerd (Waardenburg, 2015, p.42). De institutionele logica's zouden binnen de context waarin zij tot uiting komen sturing geven aan de handelingen van actoren. Friedland en Alford (1991, p.248) stellen dat een institutionele logica *"a set of material practices and symbolic constructions which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate", is*. Een institutionele logica kan worden gezien als een combinatie van praktische en symbolische constructen die bepaalde organisatieprincipes construeren. Hierbij bestaat de mogelijkheid voor individuen, en breder organisaties, om deze zelf te beïnvloeden en uit te breiden. Thornton & Ocasio (1999, in Skirstad & Chelladurai, 2011**,** p.339) geven aan dat het bij een institutionele logica gaat om *"the socially constructed, historical patterns of material practies, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their reality"*. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Thornton & Ocasio (1999), waarbij een institutionele logica wordt gezien als een manier waarop individuen hun denken en handelen produceren en reproduceren, geconstrueerd door historische patronen, normen, waarden en regels. Dit denken en handelen volgt logische patronen binnen de institutionele omgeving, wat zorgt voor een bepaalde orientatiërichting van de organisatie. Een institutionele logica ligt op een bepaalde manier ten grondslag aan het handelen van een organisatie (Thornton & Ocasio, 2008).Institutionele logica's zorgen dus voor een bepaald handelen van en binnen een organisatie, maar hoe verhouden institutionele logica's in een vereniging, en specifieker in een sportvereniging zich tot de institutionele omgeving? De dominante institutionele logica van een organisatie bepaalt op welke manier en vanuit welke invalshoek naar de omgeving wordt gekeken. Bovendien bepaalt dat volgens Grammelsaeter (2010) en Thornton & Ocasio (2008) ook hoe er door actoren betekenis wordt gegeven aan voor hen betekenisvolle gebeurtenissen of processen.

In de vorige paragraaf is besproken hoe een vereniging zich richt op de vrijwillige deelname van gelijkgestemden, die met elkaar een gezamenlijk doel willen bereiken. De oriëntatierichting van een sportvereniging is daarmee in bepaalde mate anders dan van een andere organisatie. Waar het in een andere organisatie voornamelijk kan gaan om het maken van winst met hiërarchische verhouding, zal een institutionele logica binnen een vereniging zich richten op het mogelijk maken van een bepaald doel, door middel van vrijwillige deelname van gelijkgestemden met een gezamenlijke passie. Deze oriëntatierichting, ook gezien als de dominante institutionele logica, kan worden beschouwd als de door actoren aangenomen waarheid binnen de context (Zucker, 1977). De handelingen hieruit voortkomend worden *embedded agency* (ingebedde handelingen), voortkomend uit institutionele logica's, genoemd.

Vanuit de literatuur zijn er verschillende institutionele logica's te onderscheiden die zich tot elkaar verhouden in een complexe omgeving zoals de sportvereniging. Door de verschillende oriëntatierichtingen op basis van verschillende betekenissen die worden gegeven door individuen binnen de sportvereniging, bestaan er ook verschillende dominante institutionele logica's. Zo zijn verschillende oriëntatierichtingen mogelijk binnen de institutionele context van de sportvereniging. De institutionele logica's en oriëntatierichtingen zichtbaar in de

sportverenigingen die worden besproken zijn de verenigingslogica (*associated logic)* en consumenten logica (*consumer logic)*.

Het volgende deel van deze studie beschrijft eerst wat men verstaat onder de verschillende institutionele logica's en hoe deze verschillende logica's zich tot elkaar verhouden. In sportverenigingen spelen verschillende handelingsperspectieven een rol. Hierdoor kan ook vermenging (hybriditieit) van verschillende institutionele logica's ontstaan. De hybriditeit tussen enerzijds de verengingslogica en anderzijds de consumentenlogica lijkt de grootste spanning tussen verschillende institutionele logica's op te leveren. De vraag is hoe de vermenging van verschillende institutionele logica's een bepaalde spanning kan creëren. Zo zijn in de sportvereniging verschillende ontwikkelingen van invloed geweest die hybride van aard zijn. De toetreding van verschillende commerciële partijen binnen de sportvereniging en het 'u vraagt wij draaien'-principe dat ontstond door consumentengedrag van leden, staat op gespannen voet met het traditionele karakter van vrijwillige deelname aan de sportvereniging (van der Roest, 2015). De basis van de vereniging berustte lange tijd op het mogelijk maken van een competitie door vrijwillige inzet van leden, voor-en-door elkaar (Boessenkool, 2011), terwijl door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zich een andere oriëntatierichting ontwikkelde waarbij een meer service gerichte organisatie ontstond. In deze nieuwe oriëntatierichting draaide het voornamelijk om het bedienen van de leden, zonder dat zij daar zelf actief in participeerden (van der Roest, 2015). De hybriditeit die bestaat tussen beide oriëntatierichtingen wordt uitgebreid besproken in paragraaf 2.3.

2.2.1 Verenigingslogica

De traditionele institutionele logica binnen de sportvereniging is de logica waarop de sportverenigingen zich jarenlang baseerde: de verenigingslogica (ook *association logic* genoemd). Deze logica en bijbehorende oriëntatierichting houdt in dat het organiseren van de sportvereniging zich alleen zal richten op het mogelijk maken van sport en het aanbieden van activiteiten door vrijwillige deelname en betrokkenheid van leden binnen de sportvereniging. De institutionele logica richt zicht op de vrijwilligheid en het centrale principe van het voor-en-door elkaar organiseren binnen de sportvereniging. Volgens Skirstad & Chelladurai (2011) zou de verenigingslogica diep geworteld zitten in de wereld van de sportvereniging. Door deze diepgewortelde institutionele verenigingslogica zouden eventuele veranderingen in processen en handelen binnen de sportvereniging maar moeilijk, beperkt en bovendien langzaam plaatsvinden. Of dit mogelijk is en hoe andere oriëntatierichtingen, en bijbehorende institutionele logica's een rol spelen in de sportvereniging daarover meer in de volgende deelparagraaf.

De traditionele verenigingslogica die zich ontwikkelde bij het ontstaan van sportverenigingen, bepaalde het passende denken en handelen in de institutionele omgeving en zorgde voor een bepaalde grondslag van de vereniging. De institutionele logica zal logischerwijs passen bij de manier van denken en handelen van de groep gelijkgestemden. In 'Dubbelspel' van Waardenburg (2015) wordt de verenigingslogica beschreven als een meer prestatie- en *community* logica waarop de sportvereniging zichzelf en de bijbehorende activiteiten organiseert. Waardenburg (2015) stelt dat de *community* logica beter past bij de sportvereniging vanwege het feit dat de eigenschappen van de verenigingslogica niet alleen toepasbaar zijn op verenigingen maar ook breder op organisaties. In deze studie wordt gebruikt gemaakt van een combinatie van de definitie zoals Ibsen & Seippel (2010), van der Roest (2015) en Waardenburg (2015) deze formuleren. De traditionele organisatorische kenmerken van een sportvereniging met als grondslag een verenigingslogica worden beschreven als *"an association logic can be seen as an orientation towards ideals and sporting objectives by members of a club that is democratic and is run by volunteers."* Waardenburg (2015) vult de kenmerken van de verenigingslogica nog verder aan met "lidmaatschap op vrijwillige grondslag, prosumptie, relatieve autonomie, een spanning tussen theoretische besluitvorming in theorie en oligarische tendensen in praktijk, en een verhouding tussen prestatieve en recreatieve sportbeoefening". De beschrijving van Van der Roest (2015, p.26) is dat bij het bestaan van een verenigingslogica in een vrijwilligersorganisatie het gaat om kenmerken als een autonome organisatie, gebaseerd op vrijwilligers, vrijwillige deelname en demoratisch georganiseerd. Op basis van deze kenmerken kan beweerd worden dat de verenigingslogica de dominante oriëntatierichting achter de traditionele sportvereniging is. Immers al decennialang laat de dagelijkse praktijk eenzelfde beeld zien hoe verenigingen zich organiseren. Volgens Ibsen & Seippel (2010) gaat het bij de verenigingslogica vooral om het volgen van idealen en doelen door leden van de vereniging, die democratisch en vrijwillig wordt bestuurd. Met passie als uitgangspunt heeft jarenlang de sportvereniging haar activiteiten op een manier ingericht waarbij sport mogelijk maken met gelijkgestemden als hoofddoel diende, met een democratisch gekozen bestuur en vrijwillige deelname van leden (van Bottenburg, 2007).

Door maatschappelijke ontwikkelingen en vernieuwde wensen voor een andere manier van organisatievoering in sportverenigingen ontstonden ideeën die gericht waren op het creëren van een nieuwe praktijk (Stenling, 2014). Als ontzuiling, (verdere) individualisering en commercialisering maakte de sportvereniging verschillende veranderingen door. Onder andere het uitgangspunt van het mogelijk maken van sport voor-en-door leden van de vereniging, op basis van vrijwilligheid, met een gezamenlijk doel kwam steeds verder onder druk te staan. De basis van de sportvereniging, een *mutual-support* organisatie waar alles voor-en-door leden georganiseerd werd, veranderde steeds meer naar een *service-delivery* gerichte organisatie (Meijs, 1997). In deze organisatie draaide het om diensten mogelijk te maken voor anderen, al dan niet op vrijwillige basis. Mede vormgegeven door de maatschappelijke ontwikkelingen deden consumentengedrag en commerciële partijen steeds vaker hun intrede (van der Roest, 2015). Dit zorgde voor de introductie van een nieuwe dominante institutionele logica en een andere oriëntatierichting voor de sportvereniging.

2.2.2 Consumenten logica

Sportverenigingen veranderen maar langzaam. Toch is de afgelopen jaren binnen sportverenigingen steeds duidelijker een externe oriëntatie naar voren gekomen (Lucassen & van Kalmthout, 2011). Individualisering en commercialisering zorgden naast de opkomende markt van de commerciële sportorganisatie voor interesse van beleidsmakers voor de veranderende positie van de traditionele sportvereniging (van den Berg, 2008). Van der Roest, Vermeulen & van Bottenburg (2015) stelden al dat traditionele sportverenigingen onder druk komen te staan door een grotere mate van vermeend consumentengedrag en indivualisering van hun leden. Door een minder prominente positie van de traditionele sportvereniging en haar maatschappelijke functies zal ook de publieke (overheids) interesse in de sportvereniging afnemen. De andere kant van de medaille is dat het volgens Van der Roest, Vermeulen en van Bottenburg (2015) ook de mogelijkheid moet opleveren voor de sportvereniging om door te ontwikkelen tot een ‘moderne’ sportvereniging met een andere oriëntatierichting. Waar in de traditionele sportvereniging de verenigingslogica een basisprincipe van organiseren is en richting geeft aan het handelen zal één van de belangrijkste veranderingen voor de positie van de dominante verenigingslogica de opkomst van de consumentenlogica zijn. Volgens van der Roest (2015, p.53) is de consumentenlogica een institutionele logica waarbij het organisatieprincipe zich richt op leden die zich gedragen als klanten/verbruikers. De ontwikkeling (met het vertonen) van consumentengedrag door leden heeft voor het ontstaan van de consumentenlogica binnen de sportvereniging gezorgd. Eerder in paragraaf 2.2 is gesteld dat een institutionele logica wordt gezien wordt gezien als “een bepaalde manier waarop individuen hun denken en handelen produceren en reproduceren, geconstrueerd door historische patronen, normen, waarden en regels”. Dit betekent dus dat een institutionele logica niet eenvoudig vervangen of veranderd kan worden. Volgens Greenwood, Suddaby, & Hinings (2002) is dit alleen mogelijk wanneer er sprake is van nieuwe normen, waarden, patronen en doelstellingen, die zichtbaar worden op verschillende niveaus binnen de sportvereniging. Om in de institutionele omgeving een nieuwe institutionele logica te laten ontstaan zullen dus ontwikkelingen hebben plaatsgevonden die een dusdanige invloed hebben gehad dat er sprake geweest is van duidelijk zichtbare nieuwe patronen, oriëntatierichtingen en handelingsperspectieven binnen de sportvereniging.

Door de opkomst van marktwerking als belangrijk onderdeel van de sportwereld ontstond een variant waarbij leden betalen voor een service die zij geleverd krijgen zonder dat zij zelf daar actief aan bijdragen. De leden gingen zich steeds meer gedragen als een soort 'consument'. De sportvereniging als vrijwilligersorganisatie ontwikkelde zich daarbij van een *mutual-support* organisatie naar een meer *service-delivery* organisatie (Brudney & Meijs, 2009). De traditionele verenigingslogica, zoals bij een *mutual-support organization,* ziet zichzelf als het collectief van de vereniging dat de sport mogelijk maakt op basis van gelijkgestemdheid en vrijwillige deelname van leden. In de ontwikkeling naar een *service-delivery organization* ontstond ook een institutionele logica als consumentenlogica (*consumer logic)* waarbij betaling voor de verlangde dienstverlening en geen eigen inbreng van vrijwillige inzet onderdeel wordt van de sportvereniging (van der Roest, p.92). De sportvereniging maakte een omslag in oriëntatierichting en organisatieprincipe van het voor-en-door leden karakter naar een sportvereniging waarbij het draait om het leveren van diensten aan leden, maar ook niet-leden.

In de sportvereniging komt de introductie van een nieuwe institutionele logica voornamelijk door de introductie en acceptatie van verschillende commerciële principes binnen de organisatievoering van de vereniging (Ibsen & Seippel, 2010, p.605). Deze ontwikkeling, een *consumerist turn* naar een sportvereniging als een meer commerciële organisatie, ontstond op basis van maatschappelijke ontwikkelingen. De gevolgen die hieruit zullen volgen voor de traditionele vrijwillige sportvereniging kunnen groot zijn (van der Roest et al., 2015). Deze introductie van nieuwe principes zorgde voor een verwijdering van het traditionele fundament van sportverenigingen. Ondanks dat er geen eenduidig empirisch bewijs is voor het vertonen van consumentengedrag door leden van sportverenigingen wordt over het algemeen er wel van een groter wordende rol van consumentisme binnen de sportverenging uitgegaan. De sportverenigingen ondervinden druk vanuit verschillende kanten om te veranderen en in te spelen op de sporter als consument. Sportbonden zetten actief in op de sporter als consument door aanpassing van het sportaanbod en flexibelere mogelijkheden van sportbeoefeniging. Juist om te zorgen dat de sportbonden en sportverenigingen, met al hun maatschappelijke functies, niet hun bestaansrecht verliezen (van der Roest, 2018).

Één van de belangrijkste zaken bij het uiten van consumentengedrag door leden is de mogelijkheid keuzeruimte. De sporter is veranderd door onder andere maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, afgenomen betrokkenheid en de stijgende welvaart van de samenleving (Schnabel & de Hart, 2008). De sporter stelt tegenwoordig meer eisen als het gaat om de diensten die de sportvereniging mogelijk maakt en aanbiedt in ruil voor een contributie die moet worden betaald . De sportvereniging is niet meer de sportvereniging waar leden zich aan commiteren vanwege een overeenkomstigheid op levensbeschouwelijk-, economische- of sociaal gebied. Daarmee verdwijnt ook deels het belang van met elkaar sporten en dat op een vrijwillige basis mogelijk maken. Zo maakten vele sportverenigingen gebruik van inkoop van diensten bij andere partijen en ontstond een beweging naar een meer dienstverlenende organisatie. Het gaat bij een sportvereniging steeds meer om het aanbieden van sportactiviteiten aan haar 'klanten' (van der Roest et al., 2015, p.108). Verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hadden invloed op de sportvereniging en zorgden voor verschillende oriëntatierichtingen. Zo ontstonden ook sportverenigingen die zich richtten op een volledig professioneel karakter of juist sportverenigingen die naast het mogelijk maken van sport zich volledig gingen inzetten op het bewerkstelligen van publieke doelstellingen. Het ontstaan van al deze verschillende oriëntatierichtingen en handelingsperspectieven zorgden

voor het ontstaan van nieuwe institutionele logica's binnen de sportvereniging. Al deze institutionele logica's en bijbehorende handelingsperspectieven beperken de sportverenigingen op andere oriëntatierichtingen.

2.2.3. Vermenging van institutionele logica's

Waar verenigingen een poging doen om vitaal te blijven in een omgeving die verandert, is het bij sportverenigingen de kunst om zowel een traditionele als moderne sportvereniging te kunnen zijn (Boessenkool, 2011). De vraag is of dat wel mogelijk is, juist omdat sportverenigingen als *mutual-support organization* voorheen een *face-to-face* karakter hadden. De huidige sportverenigingen zijn zich meer en meer gaan richten op het bedienen van leden als consument en richten zich dus op een *service-delivery*. Van der Roest et al. (2015) stelt dat er een kloof bestaat tussen *membership* (vrijwillige deelname) aan de éne kant en *consumerism* (consumentengedrag) aan de andere kant. Volgens Horch (1994) is solidariteit van leden voor de op basis van vrijwilligheid georganiseerde vereniging van essentiëel belang. Vijwilligheid die ook bij sportverenigingen een belangrijk rol speelt kan door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen als commercialisering en de groter wordende rol van geld gevaar lopen. Het ontstaan van de hybriditeit van institutionele logica's zorgt ook voor een spanning tussen het verdwijnen van de vrijwillige deelname van leden en de opkomst van het consumentengedrag. Hierdoor is de hybriditeit van institutionele logica's mogelijk ook een gevaar voor de maatschappelijke waarden van de traditionele sportvereniging. De maatschappij vraagt, mogelijk onbewust, de sportverenigingen een verandering door te laten maken vanwege een grotere behoefte aan dienstverlening voor hun leden. Juist terwijl de sportverenging niet altijd de mogelijkheden heeft om zich volledig aan te passen aan deze wensen. Horch (1994) stelt dat tussen die twee uitersten een spanning optreedt: van het voldoen aan de wens van het consumentisme tot aan de vrijwilligheid en solidariteit van leden. De sportverenigingen baseren zich nog steeds op basis van de vrijwillige deelname van leden, maar organiseren onvermijdelijk ook steeds vaker op basis van een consumentengedachte (van der Roest, 2015). De onmogelijkheid van sportverenigingen om te veranderen naar een volledig consumentgerichte organisatie lijkt zodoende er voor te zorgen dat verschillende institutionele logica's tegelijkertijd een rol van betekenis spelen in de sportvereniging.

2.3 Hydriditeit binnen de sportvereniging

In de vorige paragraaf (2.2) is het bestaan van verschillende dominante institutionele logica's binnen de sportverenigingen beschreven. Zo werden verschillende institutionele logica's als de verenigings-, consumenten-, publieke – en de professionele logica uitgelegd. Deze institutionele logica's zorgen ieder op basis van de betekenisgeving van individuen voor een bepaalde oriëntatierichting, een manier van organiseren en een handelingsperspectief binnen de sportvereniging. In sommige gevallen kunnen binnen een sportvereniging tegelijkertijd meerdere oriëntatierichtingen bestaan en ontstaat een hybriditeit van institutionele logica's. j Deze hybriditeit creëert ook een spanning tussen verschillende handelingsperspectieven. Deze paragraaf richt zich op een beschrijving van die spanning tussen de verschillende institutionele logica's.

Dominante institutionele logica's

Het klassieke beeld uit de institutionele logica-benadering is dat er sprake is van één dominante institutionele logica binnen een sportvereniging. Bij deze benadering gaat men ervan uit dat organisaties, in dit geval sportverenigingen, handelen volgens één dominante institutionele logica. Daarbij kunnen de organisatie en de bijbehorende institutionele logica worden beïnvloed door veranderingen in de institutionele context. Volgens Stenling & Fahlén (2009, p.122) gaat het om het begrip dat een dominante logica wordt gecreëerd door de institutionele omgeving waarin het zich bevindt. Een dominante logica kan worden gezien als de gedeelde waarden van actoren binnen de sportvereniging (Bettis & Pralahad, 1995). De dominante logica's zorgen voor een bepaald handelingsperspectief. Wel wordt gesteld dat een verandering van dominante logica mogelijk is binnen de sportvereniging als op basis van de praktijk en waarden van leden zaken moeten veranderen (Stenling & Fahlén, 2016). In de vorige paragraaf is al besproken dat een sportvereniging verschillende institutionele logica's kan hebben. Stenling (2014) stelt dat een organisatie een dominante institutionele logica heeft, maar dat die mogelijkerwijs zich ook kan vermengen met een andere institutionele logica. Bij de vermenging van andere oriëntatierichtingen ontstaat een bepaalde hybriditeit met een spanning tussen de verschillende institutionele logica's (Svensson, 2017).

Een vermenging (hybriditeit) van verschillende dominante institutionele logica's kan plaatsvinden op basis van een verandering in betekenisgeving aan onderdelen van de organisatie. Bijvoorbeeld door een verandering in het ledenbestand, het kapitaal van de organisatie of de organisatiestructuur (O'brien & Slack, 2003, p.443). Waardenburg (2015, p.218) stelt dat logica's in dit geval met elkaar kunnen concurreren of juist vervlechten, waardoor meerdere of mogelijk nieuwe handelingsvormen en betekenissen ontstaan voor organisaties. Het gaat hier dus om een *co-existence* van meerdere institutionele logica's waarbij niet één institutionele logica superieur is aan een andere institutionele logica. Het kan wel zo zijn dat in de praktijk één institutionele logica voor langere tijd dominant is ten opzichte van de ander logica (Waardenburg, 2015). De verschillende institutionele logica's ontwikkelen zich ieder op basis van een andere betekenis die door actoren in de omgeving aan de oriëntatierichting wordt gegeven (Thornton et al., 2012). Het zou bij een vernieuwde betekenisgeving volgens Greenwood, Suddaby, & Hinings (2002) gaan om een verandering van institutionele logica. Door vermenging van de institutionele logica's ontstaat een hybriditeit van institutionele logica's binnen de context van de sportvereniging (Stenling, 2014).

Deze hybride organisaties zijn organisaties waarbij meerdere institutionele logica's zich met elkaar verenigen binnen één organisatie (Battilana & Dorado, 2010). Hybride organisaties bevatten over het algemeen een mix van duidelijke conflicterende en tegengestelde acties, die voortkomen uit een bepaalde geschiedenis (Pache & Santos, 2013, p.972). Volgens Lucassen en De Bakker (2017, p.78) ontstaat hybriditeit wanneer niet duidelijk is of een organisatie zich volledig richt op één van de volgende oriëntatierichtingen: markt -, maatschappelijke – of publieke oriëntatierichting. Hybriditeit in organisaties zou in essentie gaan om het hebben van meerdere verschillende en conflicterende waarden binnen één organisatie (Brandsen et al., 2006). Er zijn verschillende onderzoeken van diverse auteurs naar het (naast en met elkaar) bestaan van meerdere institutionele logica's in de sportvereniging (cf. Borgers et al., 2016; Skille, 2011; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009; Stenling, 2014; Van der Roest, 2015). In een organisatie kan op verschillende manieren sprake zijn van spanningen tussen verschillende institutionele logica's, namelijk door middel van *co-existence* van institutionele logica's of zoals het in deze studie wordt bekeken: door een vermenging (hybriditeit) van institutionele logica's waarbij conflicterende handelingsperspectieven ontstaan.

Spanningen tussen institutionele logica's

Binnen een sportvereniging kunnen dus verschillende institutionele logica's bestaan, waarbij de mogelijkheid bestaat dat één van de institutionele logica's dominant is. Waar men in het algemeen stelt dat de verenigingslogica de dominante institutionele logica in de sportvereniging (Skille, 2011) is, kan deze onder druk komen te staan door onder andere de invloed van de consument en bijbehorende oriëntatierichting die zich richt op de consumentenlogica. Zo ontstaan door maatschappelijke ontwikkelingen veranderende omstandigheden en nieuwe oriëntatierichtingen in de sportvereniging. Door het samengaan van invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen en traditionele manieren van organiseren ontstaan spanningen tussen verschillende institutionele logica's in de sportvereniging. Waar bijvoorbeeld voetbalscholen binnen de sportvereniging opkomt, vindt een vervlechting plaats van institutionele logica's (van der Roest, 2011). Door de spanningen ontstaat een bepaalde hybriditeit waarbij institutionele logica's met elkaar concurreren en vervlechten. Stenling (2014) stelt het als een strijd van verschillende oriëntatierichtingen in de sportvereniging. Met aan de ene kant het voldoen aan consumentengedrag en het zorgen voor een dienstverlenend karakter. Aan de andere kant het organisatieprincipe waarbij het belang van een vrijwillige inzet van verenigingsleden centraal staat. Waar zit nu de spanning tussen verschillende institutionele logica's in de sportvereniging? Interessant is om te kijken naar de sportvereniging waar, door de toetreding van commerciële partijen, consumentengedrag en het dienstverlenende karakter - de consumentenlogica ontstaat. Terwijl daarnaast de traditionele manier van organiseren, met traditionele verenigingslogica blijft bestaan. De sportvereniging blijft immers grotendeels georganiseerd door de inzet van vrijwilligers. Bij vermenging van deze twee oriëntatierichtingen ontstaat een spanning en hybriditeit van institutionele logica's. Vermenging van de verschillende institutionele logica's heeft ook invloed op de organisatievoering. Sportverenigingen waar meerdere institutionele logica's bestaan, zullen vaker te maken hebben met tegenstrijdige en niet vermengbare doelstellingen (Lucassen & de Bakker, 2016). Het is interessant om te zien hoe sportbestuurders omgaan met de spanning van enerzijds de maatschappelijke ontwikkeling die noodzaakt om te veranderen en anderzijds de onmogelijkheid van de sportvereniging om volledig door te ontwikkelen tot een dienstverlenende organisatie.

2.4 Betekenisgeving aan institutionele logica's door sportbestuurders

De dagelijkse leiding van een sportvereniging is over het algemeen in handen van een bestuur. Een bestuur van een sportvereniging bestaat in ieder geval uit een voorzitter, pennigmeester en secretaris, vaak aangevuld met bijvoorbeeld bestuursleden voor specifieke portefeuilles als jeugd, senioren, sponsoring en communicatie. Bestuursleden zullen individueel betekenis geven aan signalen die zij persoonlijk krijgen van leden uit de vereniging. Op basis van die betekenis vormen zij individueel hun ideaal wat betreft organisatievoering van de sportvereniging. Welke betekenis geven sportbestuurders aan het organisatieproces wanneer sprake is van verschillende oriëntatierichtingen en vermenging van institutionele logica's in een sportvereniging?

***Institutional work* benadering**

Deze studie richt zich op de manier waarop bestuursleden van sportverenigingen vermenging van institutionele logica's vertalen naar de organisatiepraktijk van hun sportvereniging. Hoe wordt die vermenging (hybridisering) van de verenigingslogica en consumentenlogica zichtbaar binnen een sportvereniging en op welke manier geven bestuursleden van de sportvereniging daar betekenis aan? Zoals Weick (1995) het beschrijft is betekenisgeving een actief proces waarbij men niet zaken zomaar voor waar of niet waar zal aannemen. Het is een continu proces dat in een soort *loop* plaatsvindt. Betekenisgeving is niet iets passief, gebeurt op alledaagse basis en continu.

Op welke manier beïnvloedt dit proces van betekenisgeving dan de organisatievoering binnen een sportvereniging? Een interessant perspectief om de betekenisgeving aan hybridteit van institutionele logica's van actoren binnen de sportvereniging te bekijken is aan de hand van de *institutional work* benadering. De *institutional work* benadering richt zich op de rol van het individu en op welke manier zij instituties creëren, onderhouden en verstoren (Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2011). Deze benadering stelt het volgende: *"An institutional work highlights how and why actors work to interpret, translate, transpose, edit, and recombine institutions, and how those actions lead to unintended adaptations, mutations, and other institutional consequences*" (Waardenburg, 2015, p.49). Het gaat in de institutional work benadering om hoe een actor instituties interpreteert, vertaalt en omzet naar acties in zijn omgeving, waarbij dit mogelijk leidt tot onbedoelde veranderingen, mutaties en consequenties in de institutie. Lawrence en Suddaby (2006) definiëren institutioneel werk als *"the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions"* (2006, p.215). De *institutional work* benadering richt zich voornamelijk op het individu, waarbij het handelen van actoren in verband wordt gebracht met institutionele kaders en omgeving (van der Roest, 2018, p.36). De *institutional work* benadering stelt bovendien dat het mogelijk is voor een institutie om te 'navigeren' in de omgeving (Lawrence & Suddaby, 2006). De *institutional work* benadering gaat ervan uit dat in de betekenisgeving van individuen momenten kunnen plaatsvinden waarbij institutionele logica's botsen met elkaar, maar dat daarnaast ook momenten kunnen plaatsvinden waarin de institutionele logica's verenigbaar met elkaar zijn (Waardenburg, 2015). Deze momenten kunnen elkaar in de context van de sportvereniging afwisselen en zorgen voor een interessant onderzoekspraktijk. In deze studie is het interessant om vanuit de *institutional work* benadering te onderzoeken hoe bestuursleden omgaan met de spanningen die bestaan tussen de verschillende institutionele logica's en hoe individuen door middel van hun betekenisgeving invloed hebben op de manier van organiseren van diezelfde vereniging. Volgens deze benadering zullen dus in de praktijk momenten zijn dat institutionele logica's met elkaar vermengen, maar ook op bepaalde

momenten onverenigbaar zijn. Dit onderzoek richt zich op het intentionele (doelbewust) handelen van sportbestuurders binnen de sportvereniging en dan vooral op het begrijpen van de betekenisgeving door sportbestuurders die daar aan ten grondslag ligt. Het onderzoek benadrukt welke invloed de betekenisgeving heeft op de organisatievoering van de sportvereniging en waar vermenging (hybriditeit) van de institutionele logica's tot uiting komt.

Interpretatief onderzoeksperspectief & betekenisgeving

Dit onderzoek start vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief. Dat betekent dat in dit onderzoek er vanuit wordt gegaan dat de sociale werkelijkheid geconstrueerd wordt op basis van interactie tussen actoren onderling en hun omgeving (Alvesson & Deetz, 2000). Op basis van de interactie tussen actoren wordt een bepaalde werkelijkheid gecreëerd, waarbij de interactie vormgegeven wordt door institutionele logica's. Andersom worden de institutionele logica's beinvloed door de betekenisgeving en interactie van actoren binnen de sportvereniging. De betekenisgeving van individuen staat ook centraal bij de *institutional work* benadering zoals Lawrence en Suddaby (2006) deze schetsen. Weick (1995) stelt dat betekenisgeving (*sensemaking)* een continu proces is waarbij betekenis wordt gegeven aan de werkelijkheid door terug te kijken op het handelen. Weick (1995) gaat er vanuit dat mensen actief een eigen werkelijkheid produceren op basis van de interactie tussen mensen, die afhankelijk is van de persoon en context waarin dit plaatsvindt. De werkelijkheid zorgt er dan weer voor dat individuen actief instituties en de context kunnen beinvloeden zoals gesteld wordt in de *institutional work* benadering. De handelingen binnen een organisatie worden gezien als het resultaat van interacties tussen actoren, die voortdurend bezig zijn te begrijpen wat in een voor hen onvoorspelbare en dubbelzinnige wereld gebeurt (de Caluwé, 2012). Volgens de *institutional work* benadering worden de processen in een sportvereniging beinvloedt door de manier waarop individuen de praktijk interpreteert, vertaald en weer omzet naar directe handelingen en acties.

Om te begrijpen hoe actoren in de sportvereniging dan precies betekenis geven aan de vermenging van institutionele logica's is het belangrijk om te ontdekken wat de intenties van actoren binnen de sportvereniging zijn (Fligstein & McAdam, 2012). De dagelijkse manier van organiseren binnen de sportvereniging en de betekenisgeving van actoren bij de implementatie van doelstellingen geeft een beeld over de manier waarop actoren betekenis geven aan het bestaan van verschillende institutionele logica's binnen de sportvereniging. De institutionele logica's richten zich op de manier waarop individuen hun handelen produceren op basis van normen, waarden, regels en patronen. Bovendien is het belangrijk om de *structures of signification* (Geertz, 1973) te onderscheiden. *Structures of signification* zijn betekenisstructuren die gevormd zijn op basis van het verleden, oftewel wat zijn belangrijke factoren die een rol spelen in het bestaan. Door het herkennen van de verschillende betekenisstructuren wordt zichtbaar hoe actoren betekenis geven aan handelingen binnen een bepaalde context.

Hoofdstuk 3: Methodologisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft allereerst voor welke onderzoeksbenadering is gekozen, waarom gebruikt gemaakt wordt van een case study, welke onderzoeksmethoden daarbij geselecteerd zijn voor de dataverzameling en op welke manier toegang tot de verschillende respondenten is verkregen. Daarna krijgt de manier waarop de opbrengsten uit de onderzoeksmethoden zijn verwerkt tot de resultaten aandacht. Afgesloten wordt met de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering

Dit kwalitatieve onderzoek in een sportvereniging heeft als uitgangspunt dat de actoren op basis van hun betekenisgeving handelen in de institutionele context van de sportvereniging. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op woorden, en niet op aantallen waarmee processen worden geprobeerd te beschrijven (Bryman, 2012).

Volgens Boeije (2014) is kwalitatief onderzoek en bijbehorende onderzoeksmethoden erop gericht betekenissen en gedragingen te beschrijven, te interpreteren en zo mogelijk ook te verklaren. Door kwalitatief onderzoek is het mogelijk informatie te krijgen over wat mensen ervaren, denken en vinden (Boeije, 2014). Met de keuze voor een kwalitatief onderzoek tracht de onderzoeker te achterhalen op welke manier actoren betekenis geven aan het bestaan van institutionele logica's binnen de context van de sportvereniging (Bryman, 2012).

Vanuit het interpretativistische onderzoeksperspectief is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. De gekozen wetenschapsfilosofische positie zorgt voor een bepaalde richting bij het maken van keuzes voor onder andere de onderzoeksmethoden, maar ook de bijbehorende manieren voor het analyseren van de gevonden data. Een interpretativistisch onderzoeksperspectief houdt in dat de onderzoeker rekening houdt met het feit dat sociale actoren de wereld om zich heen interpreteren. Op basis van de interpretaties door actoren wordt ons gedrag en de betekenisgeving aangepast aan de wereld om ons heen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008). Zo ook in de sportvereniging. Door de keuze voor een interpretativistisch onderzoeksperspectief onstaat de mogelijkheid in dit onderzoek om een sociaal fenomeen te bestuderen. Hierbij kan de gevonden data niet los worden gezien van een eigen interpretatie en daarmee beïnvloeding van de resultaten door de onderzoeker.

Om de sociale werkelijkheid te kunnen begrijpen door middel van betekenisgeving wordt dit door Skinner & Edwards (2005) als volgt beschreven: *"By contrast, interpretetive approaches hold that social life is based on social interactions and socially constructed meaning systems. For interpretive researchers social reality based on people's definitions of it. A person's definition of a situations tell him or her how to assign meaning in constantly shifting condtions."* (Skinner & Edwards, 2005, p.406). Dit betekent dus dat in dit onderzoek rekening gehouden moest worden met het feit dat de sociale omgeving van respondenten gebaseerd wordt op de betekenis die zij geven aan deze sociale context. In dit interpretativistisch onderzoeksperspectief is gekozen voor het uitvoeren van een *case study* bij twee sportverenigingen.

3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt uitgewerkt waarom gekozen is voor een case study, welke verschillende onderzoeksmethoden gebruikt zijn en wordt beschreven op welke manier de dataverzameling voor dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

3.2.1 Case study

In dit onderzoek naar de betekenisgeving van sportbestuurders naar de vermenging van institutionele logica's is gekozen voor een case study. Uitvoering van een case study biedt de mogelijkheid n een diepgravend en grondig onderzoek uit te voeren naar de manier waarop individuen hun betekenisgeving produceren en structureren binnen de context. Bij beide sportverenigingen is diepgravend onderzoek gedaan door gebruik te maken van een documentenanalyse en verschillende semi-gestructureerde interviews met respondenten.

3.2.2 Documentenanalyse

Allereerst is begonnen met een analyse van de beschikbare beleidsdocumenten van de twee gekozen onderzoeksobjecten voor het opstellen van sportverenigingsspecifieke vragen in de semigestructureerde interviews. Deze specifieke vragen kwamen aan bod in een deel van de topiclijst. In de documentenanalyse is aandacht besteed aan het analyseren van de verschillende beleidsdoelstellingen van de twee verschillende sportverenigingen. De gemaakte notities bij de documentanalyses zijn gebruikt voor het opstellen van de topiclijst en voor het afnemen van de semi-gestructureerde interviews.

3.2.3 Semigestructureerde interviews

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van 12 semigestructureerde interviews bij twee sportverenigingen. De semigestructureerde interviews zijn afgenomen op basis van een vooraf samengestelde topiclijst. Semigestructureerde interviews boden ruimte voor het stellen van open vragen aan de respondenten. Bij het begin van de interviews is gekozen voor wat '*small-talk'*. Vervolgens is geprobeerd om zoveel mogelijk de respondenten aan het woord te laten, waar mogelijk door te vragen om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Er is niet teveel structurering aangebracht in de interviews, immers hoe meer structurering hoe meer de interviewer de richting bepaalt (Boeije, p.57, 2005). De interviews zijn van tevoren grondig voorbereid en de voorbereiding bestond onder andere uit informatieverzameling over de vereniging, de respondent en de bijbehorende functie . Elk interview duurde ongeveer tussen de 45 en 60 minuten.

Het doel van de verschillende semigestructureerde interviews was om aan de hand van verschillende topics te achterhalen welke institutionele logica's een rol spelen in de sportvereniging en welke betekenis actoren binnen deze institutionele context geven aan het mogelijke bestaan van meerdere institutionele logica's. De topiclijsten zijn opgesteld op basis van de documentenanalyse van beide sportverenigingen en hebben geleid tot twee verschillende topiclijsten. Zo had de topiclijst van sportvereniging A meer aandacht voor de betekenisgeving van actoren over de scheidingslijn van professional en vrijwilligers binnen de organisatie. Terwijl de topiclijst van sportvereniging B vooral aandacht besteedde aan een specifiek vrijwilligersbeleid dat wordt gebruikt bij sportvereniging B. De topiclijst is gebruikt als leidraad, maar vanwege de keuze voor semigestructureerde interviews bestond de mogelijkheid om regelmatig door te vragen tijdens interessante antwoorden van respondenten en af te wijken van de vragenlijst (Hermanowicz, 2012). Om de respondenten zoveel mogelijk op hun gemak te laten voelen is gekozen om de gesprekken af te nemen in een ruimte op de

desbetreffende club. De 12 semigestructureerde interviews zijn allemaal opgenomen met behulp van een memo-recorder om deze in het vervolg te kunnen transcribreren en te gebruiken voor de data-analyse zonder verlies van data-verzameling.

3.3 Onderzoeksdesign

3.3.1 Onderzoeksobjecten

Voor het onderzoek is gekozen voor uitvoering van een casestudy bij twee middelgrote sportverenigingen in een grote stad. Gekozen is voor twee sportverengingen die voldoen aan verschillende criteria: minimaal 1000 sportende leden, minimaal 6 bestuursleden en een sportvereniging met een historie van meer dan vijfentwintig jaar. Voor het aantal bestuursleden is gekozen vanwege het aantal respondenten dat beschikbaar is voor det afname van semigestructureerde interviews. De case study is uitgevoerd binnen twee sportverenigingen met ieder haar eigen karakter binnen één grote stad (> 300.000 inwoners) in Nederland. De keuze voor de grote stad en het aantal leden is gemaakt vanwege de grotere kans op het bestaan van verschillende invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen binnen de sportvereniging zoals bijvoorbeeld vermeend consumentengedrag en het voor-en-door elkaar vrijwilligersprincipe. Bovendien is gekozen om te variëren tussen enerzijds een sportvereniging die zich richt op één sport, terwijl de andere sportvereniging meerdere sporten aanbiedt.

Sportvereniging A is een OMNI sportvereniging met in totaal zes verschillende sporten, waarbij gewerkt wordt met een federatiestructuur. Voor het onderzoek is alleen de voetbalvereniging, met meer dan 1500 leden, binnen deze federatie onderzocht, maar werd wel rekening gehouden met de invloed van een OMNI. Vermeldenswaardig is dat sportvereniging A naast zeven bestuursleden, ieder belast met verschillende portefeuilles, gebruik maakt van een verenigingsmanager. Deze verenigingsmanager heeft een 24-uurs contract en is moet de dagelijkse gang van zaken bewaken en operationele zaken op voetbalgebied uitvoeren. Gekozen is om binnen Sportvereniging A interviews af te nemen met niet alleen bestuursleden als respondenten, maar ook direct betrokkenen als een verenigingsmanager, oud bestuursleden en direct betrokken commissieleden. De keuze voor het afnemen van een semigestructureerd interview met de verenigingsmanager is gebaseerd op het belang van deze positie op operationeel gebied binnen de sportvereniging. De keuze voor de andere respondenten had te maken met hun grote invloed op het beleid.

Sportvereniging B is een voetbalvereniging met meer dan duizend leden, gevestigd in een wijk met veel etnische verschillen, met elf bestuursleden en zonder direct personeel in dienst. Het sportpark van sportvereniging B wordt gedeeld met andere sportverenigingen die deel uitmaken van de sportlocatie. Gekozen is voor het uitvoeren van verschillende semigestructreerde interviews met louter bestuursleden vanwege de grootte van het bestuur en de verscheidenheid aan functies binnen het bestuur.

3.3.2 Respondenten overzicht

Respondent	Functie	Duur interview:	Vereniging
1	Bestuurslid jeugd	43:56	Club A
2	Voorzitter	48:02	Club A
3	Verenigingsmanager	44:55	Club A
4	Commissielid	52:16	Club A
5	Commissielid	50:54	Club A
6	Vice-voorzitter	43:22	Club B
7	Bestuurslid senioren	50:57	Club A
8	Bestuurslid senioren	48:56	Club B
9	Voorzitter	43:20	Club B
10	Secretaris	47:17	Club B
11	Vicce-voorzitter	40:36	Club A
12	Bestuurslid jeugd	47:04	Club B

3.3.3 Sampling

Voor de data-verzameling is gebruik gemaakt van *purposive sampling,* oftewel doelgerichte sampling. Voor deze manier van sampling is gekozen, vanwege het feit dat hiermee doelgericht kon worden bepaald welke bestuurs- of commissieleden onderdeel uitmaakten van het onderzoek. *Purposive sampling* biedt de onderzoeker de mogelijkheid respondenten selectief te kiezen, die volgens zijn/haar interpretatie binnen het onderzoekskader passen (Bryman, 2012). Voor de keuze van verschillende respondenten is bewust rekening gehouden met de verschillende posities van bestuurs- en commissieleden binnen de sportvereniging. Een voordeel aan het selecteren van respondenten op verschillende posities binnen de sportvereniging is dat hiermee verschillende inzichten vanuit de bestuursleden aan bod kwamen. Bovendien is *purposive sampling* één van de minst tijdsintensieve manier voor het verzamelen van respondenten. Naast *purposive sampling* is deels gebruik gemaakt van *snowball sampling* door via de eerdere respondenten de volgende groep respondenten te kunnen benaderen en te vragen voor een interview.

3.3.4. Setting & toegang

Voor de afname van de semigestructureerde interviews is gekozen om de natuurlijke setting van respondenten te behouden en de interviews af te nemen op locatie bij sportvereniging A en B. De respondent kon daarmee in de voor hem/haar bekende ruimte verblijven, waarmee geprobeerd is om zo dicht mogelijk bij de case te blijven. Belangrijke reden voor het kiezen van een natuurlijke setting is de laagdrempeligheid voor de respondent tot het geven van open en eerlijke antwoorden. Het open & eerlijk antwoord geven door de respondent levert een bijdrage aan de betrouwbaarheid (meet het onderzoek wat het wil meten) van het onderzoek.

Toegang voor het onderzoek is verkregen door middel van toestemming van de beide voorzitters van de sportverenigingen. Voor de daadwerkelijke contacten met de verschillende respondenten binnen sportvereniging A is gebruik gemaakt van de contacten die zijn gelegd door de verenigingsmanager van deze vereniging. In sportvereniging B is contact gelegd met respondenten door middel van e-mails en de hulp van één bestuurslid.

3.4 Data-analyse

Na de dataverzameling is begonnen met de analyse van de gevonden data. De semigestructureerde interviews zijn aan de hand van de opnames getranscribreerd. Hoe deze analyse precies heeft plaatsgevonden wordt hieronder beschreven.

De twaalf semigestructureerde interviews zijn allemaal opgenomen met een voicerecorder, getranscribreerd en ter controle teruggestuurd naar de respondent. De transcripten van de interviews zijn vervolgens ingevoerd in het programma MAXQDA om deze te kunnen coderen. Aan de hand van een *open coding* (Bryman, 2012) werd begonnen met het coderen van stukken tekst uit de interviews. Gaandeweg zijn verschillende hoofd- en subcodes aangepast en eventueel overeenkomstige codes samengevoegd (Edwards & Skinner, 2010). Door gebruik te maken van deze manier van coderen, namelijk axiaal coderen, ontstond in MAXQDA een definitieve codeboom (bijlage III). Deze codeboom is gebruikt voor het structureren van de resultaten en het schrijven van het bijbehorende hoofdstuk. De hoofdcodes zijn verder uitgewerkt richting de verschillende paragrafen. Deze paragrafen beschrijven de resultaten aan de hand van verschillende gevonden resultaten, quotes van respondenten en vervolgens is een koppeling gemaakt met het eerder beschreven theoretische kader. Gekozen is voor een geintegreerde manier van resultaten en analyse om een directe relatie te kunnen leggen tussen de quotes en de verschillende theoretische concepten, zoals deze eerder werden besproken in hoofdstuk 2.

3.5 Positie van de onderzoeker

In het belang van het onderzoek is het goed om te beschrijven welke onderzoekspositie door de onderzoeker is ingenomen. Als bestuurslid van een sportvereniging in dezelfde omgeving als beide onderzochte sportverenigingen waren er verschillende sociale verbanden voor mij als onderzoeker. Hierdoor was het mogelijk dat respondenten mij als onderzoeker zouden herkennen, maar ook makkelijker om direct contact te leggen. Mogelijkerwijs zou de herkenning komen uit eerdere gesprekken die betrekking hadden op de activiteiten waarbij verschillende sportverenigingen betrokken zijn geweest. In het onderzoek is geprobeerd om dit niet van invloed te laten zijn tijdens het afnemen van de interviews. Daarom is gekozen om een enkel bestuurslid vanwege eerder direct persoonlijk contact niet te benaderen voor de afname van een interview. Bij de andere gevallen was sprake van een positieve invloed van deze rol als onderzoeker. De vaak overeenkomstige factoren zorgden voor een gesprek dat gemakkelijk op gang kwam en waarbij de onderzoeker zich goed kon inleven in de situatie van de respondent. Dat er door overeenkomstige interesse in, maar ook door kennis van de verschillende sportverenigingen ruimte ontstond voor *'small-talk'* zorgde voor een prettige opstart van elk gesprek. Vervolgens is aan de hand van de topiclijsten dieper ingegaan op de specifieke situaties en betekenisgeving door respondenten binnen de sportverenigingen.

3.6 Betrouwbaarheid – validiteit

Binnen onderzoek wordt altijd gesproken over betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek. De betrouwbaarheid richt zich op de repliceerbaarheid van het onderzoek. In een kwalitatief onderzoek is het lastiger om de repliceerbaarheid volledig te waarborgen omdat gebruik gemaakt wordt van semigestructureerde interviews en de onderzoeker continu aan het improviseren is (Boeije, 2005). Als het onderzoek door iemand anders herhaald zal worden, is de kans groot dat er niet volledig dezelfde uitkomsten uitkomen. Om daar in dit onderzoek zoveel mogelijk rekening mee te houden zijn van tevoren topics opgesteld voor de semigestructureerde interviews en deze zijn gebruikt als richtlijn. Ook de uitgebreide beschrijving van de uitvoering in dit hoofdstuk heeft als doel een bijdrage te leveren aan de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van een onderzoek zou kunnen worden vergroot door middel van het uitgebreid beschrijven van de gebruikte onderzoeksmethoden (Bryman, 2012).

Validiteit van een onderzoek wordt opgedeeld in interne – en externe validiteit. De interne validiteit richt zich op de vraag of het onderzoek meet wat het wil meten. De interne validiteit is in een kwalitatief onderzoek over het algemeen hoog (Bryman, 2012). Dat komt doordat de onderzoeker tijdens het afnemen van de semigestructureerde interviews de flexibiliteit heeft om door te vragen op wat voor het onderzoek interessant en waardevol is. Ook in dit onderzoek is daar sprake van geweest, de semigestructureerde interviews boden de ruimte om door te vragen daar waar iets interessant werd gezegd. De externe validiteit kijkt naar de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere situaties (Bryman, 2012). De generaliseerbaarheid van een kwalitatief onderzoek is vaak klein, omdat onderzoek wordt gedaan in een case study en een kleine groep onderzoeksrespondenten. De resultaten uit deze case study zullen slecht generaliseerbaar zijn voor bijvoorbeeld andere sportverenigingen, omdat diepgravend onderzoek is gedaan bij slechts twee specifieke sportverenigingen en de uitkomsten niet persé toepasbaar zullen in andere praktijken. Een kwalitatief onderzoek heeft vaak niet als doel generaliserend te zijn, maar vooral om verklarend te kunnen zijn over een specifieke situatie (van Zwieten & Willems, 2004). In deze studie is geprobeerd om een verklaring te geven voor de manier waarop individuen (sportbestuurders) de context van de sportvereniging beïnvloeden door hun betekenisgeving. Specifieker is geprobeerd om een verklaring te geven over de invloed van de betekenisgeving, over de vermenging van de institutionele logica's, op de context van de sportvereniging. De verklaring ging in dit onderzoek specifiek in op het geven van een verklaring over de context van beide sportverenigingen.

Hoofdstuk 4. Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten uit de interviews beschreven, geanalyseerd en gekoppeld aan het theoretische raamwerk uit hoofdstuk 2. De eerste deelparagraaf geeft uitleg over de manier waarop verenigingsbestuurders uiting geven aan de manier van organiseren en het belang van een socialisatieproces binnen de vereniging. Het tweede deel geeft een beschrijving welke maatschappelijke ontwikkelingen een rol hebben gespeeld en hoe de gevolgen in de sportvereniging zichtbaar zijn geworden. Deelparagraaf 3 beschrijft op welke manier bestuursleden met hun betekenisgeving de mate van consumentengedrag in de sportvereniging beïnvloeden. Daarnaast is er ruimte voor de invloed op de betrokkenheid van vrijwilligers binnen de vereniging op basis van verschillende oriëntatierichtingen (voor-en-door elkaar / consumentengedachte). Stil gestaan wordt bij hoe de sportvereniging spanning ziet tussen enerzijds het loskoppelen van onderdelen binnen de eigen organisatie en anderzijds de traditionele manier van organiseren op basis van vrijwilligers. In de laatste paragraaf is aandacht voor de manier waarop sportbestuurders uiting geven aan de vermenging van verschillende handelingsperspectieven en oriëntatierichtingen.

4.1 De verenigingstraditie

In 4.1 worden de belangrijkste inzichten over hoe respondenten de huidige verenigingsvorm plaatsen in het tijdsbeeld tussen het ontstaan van de sportvereniging en de huidige vorm beschreven. Bovendien wordt uitgelegd hoe sportbestuurders betekenis geven aan de sociale structuur binnen de sportvereniging en waarom deze volgens hen van belang is voor de manier waarop de 'socialisatie' (het 'leren' verenigingslid te zijn) plaatsvindt.

Sport verenigt

Sportbestuurders stellen dat verenigingen vroeger ontstonden op basis van verbondenheid tussen verschillende mensen. Verbondenheid was een belangrijke factor voor het bewerkstelligen van activiteiten binnen de sportvereniging. Verenigen werd mogelijk gemaakt door de verbinding met elkaar te zoeken, stelt één van de sportbestuurders: *'als je kijkt naar de historische context kijkt, waarin het verenigingsleven is ontstaan, dan waren dat vaak, juist mensen die van tevoren al graag iets met elkaar wilden doen, […] Met andere woorden, het gemeenschappelijke bestond al voordat de vereniging werd opgericht. Dat was eigenlijk de ontstaansreden van de vereniging, dus dat je dan je inzette voor de club dat is eigenlijk heel erg logisch. Want je hebt verenigd met een aantal mensen die heel graag iets met elkaar wilden doen.'* (respondent 10, club B). De neiging tot samenwerking door verschillende sociale verbanden was ook in de sportvereniging de reden voor het ontstaan van verenigingen (de Tocqueville, 1896). De verscheidenheid aan verenigingen ontstond volgens respondent 2 op basis van een verschil in achtergrond. Ook dit verschil van achtergrond speelt in de keuze van personen voor een sportvereniging een belangrijke rol. De verschillende achtergronden van verenigingsleden zorgen volgens respondent 2 ervoor dat zij allen op een eigen manier betekenis geven aan een situatie of omgeving: *'Het is ook een vereniging in de stad, maar ook een bepaald deel van de stad. Een vereniging in [xx], dat is natuurlijk een redelijk bemiddeld deel van de stad.'* (respondent 2, club A). De sociale samenhang en verbondenheid tussen bepaalde groepen was ook de basis voor het ontstaan van verschillende typen sportverenigingen (van den Berg et al., 2008). Hierbij is de verbondenheid tussen verenigingsleden, zoals eerder geschetst door respondent 10, een belangrijke factor in het voortbestaan van de vereniging. De respondent stelt dat er vroeger een grotere waarde

toegekend werd aan het belang van 'verbondenheid' in de sportvereniging. Het gaat volgens de sportbestuurders bij het creëren van betrokkenheid voor de basis die wordt gelegd door gemeenschappelijke verbanden tussen verenigingsleden. Waarbij de verzuiling zorgde voor een diversiteit aan sportverenigingen, gebaseerd op verschillende levensbeschouwelijke, sociaal- of economische achtergronden. Volgens de sportbestuurder van sportvereniging A zit het belang van de verbondenheid vooral in het socialisatieproces binnen de sportvereniging: *'maar dan merken we regelmatig dat het niet goed gaat, omdat je dan toch de sociale cohesie mist'.* (respondent 1, club A). Als de sociale cohesie mist, ziet men ook dat het socialisatieproces niet goed verloopt. Hiermee wordt het belang van onderlinge verbondenheid door de verenigingsleden van deze sportvereniging onderschreven. De sportbestuurders stellen dat die onderlinge verbondenheid belangrijk is voor het '*hebben van plezier en het bieden van gezelligheid'*.

Sportverenigingen hebben volgens de sportbestuurders vaak een oude verenigingstraditie met bepaalde specifieke kenmerken: ***'****We zijn een oude vereniging met veel traditie, dus dat betekent ook dat we een hele grote groep hebben die deze tradities graag handhaven, wat die traditie dan ook is, met normen en waarden die wij met zijn allen hebben.'* Juist die normen en waarden uit de sportvereniging zijn een belangrijke factor voor de betekenisgeving van individuen binnen de sportvereniging (Lawrence & Suddaby, 2006). Sportverenigingen zijn plekken waar van oudsher verbinding is tussen mensen met dezelfde afkomst (kerk, school en/of sociaal-/economisch milieu). In deze verbinding zit volgens de sportbestuurders een sterk overeenkomstig normen- en waardenpatroon verwerkt, want 'sporten deed men immers met gelijkgestemden' (Boessenkool, 2011). Volgens de sportbestuurders van beide sportverenigingen is het van blijvend belang dat de sportvereniging leden aan de club weet te verbinden voor de continuïteit: *'Het is wel onderdeel van de ambitie, dat wij spelers / speelsters zo lang mogelijk aan de club verbinden.'* (respondent 1, club A). Daarbij hechten sportbestuurders waarde aan een 'levenslang' lidmaatschap en het doorgeven van normen/waarden welke door de leden van de sportvereniging belangrijk worden gevonden. Toch lijken de verenigingsbestuurders door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen hun betekenisgeving over het belang van 'het lidmaatschap' een andere richting in te sturen: *'individualisering en versnippering van je tijd en mogelijkheden dan is de klassieke organisatie, als je het hebt over de voetbalvereniging, dat die voor heel veel mensen niet meer aantrekkelijk is'* (respondent 9, club B). De sportbestuurder ziet een verschuiving naar een minder belangrijke sociale functie van het lidmaatschap. Doordat volgens de verenigingsbestuurders het lidmaatschap een steeds minder aantrekkelijke rol krijgt, verandert ook het belang van gedeelde normen en waarden in de sportvereniging. Hier zit volgens de sportbestuurders achter dat het mede door maatschappelijke veranderingen minder logisch is geworden dat er ook binding is met de historie van de club: *'de historische binding is voor een belangrijk deel een stuk minder geworden, dus als je nu naar een club toe gaat is dat vaak om andere redenen dan vroeger, zonder de binding tussen gemeenschappelijke groepen'.* (respondent 10, club B). Door maatschappelijke ontwikkelingen lijkt het benutten van de maatschappelijke opbrengst van verenigingslidmaatschappen (sociale cohesie) steeds verder onder druk te staan in de sportvereniging. Terwijl volgens de sportbestuurders de sociale verbanden binnen een sportvereniging als een belangrijk onderdeel moet worden ervaren bij de socialisatie en het benadrukken van het verenigingsprincipe: *'vroeger kwamen wij bij elkaar binnen de vereniging omdat wij met elkaar het gezellig vonden om te gaan voetballen, of iets anders te doen, we hadden zoveel onderlinge connectie, en dat was bij andere verenigingen net zo, dat ontbreekt er op sommige vlakken nu wel'* (respondent 11, club B).

Vroeger waren er volgens de sportbestuurders blijkbaar automatisch veel verschillende sociale verbindingen tussen verenigingsleden. Die lijken tegenwoordig door ontwikkelingen steeds minder aanwezig te zijn. Daarmee ontstaat ook een gevaar voor de socialisatie binnen de sportvereniging. De socialisatie van een 'nieuw' verenigingslid is volgens de sportbestuurders een belangrijk element voor het creëren van gedeelde normen en waarden. Dit normen- en waardenpatroon van leden over dat wat geaccepteerd is binnen de vereniging zorgt vervolgens weer voor een bepaalde oriëntatierichting van de sportvereniging.

Belang van het mogelijk maken van sport

Eén van de belangrijkste uitgangspunten binnen de sportvereniging blijft toch het mogelijk maken van sport. Ook de bestuursleden van beide onderzochte sportverenigingen stellen in hun reactie dat het de belangrijkste opdracht binnen de sportvereniging is: het bieden van plezier door het mogelijk maken van sport. Met daarbij eventueel ook aandacht voor het ontwikkelen van spelers (op welk gewenst niveau dan ook) en het bieden van maatschappelijke betrokkenheid als vereniging. Het belang van het mogelijk maken van sport zit vooral in het daarmee bewerkstelligen van maatschappelijke opbrengsten van de sportvereniging. Het mogelijk maken van sport (en daarmee creëren van plezier) kan niet zomaar, daarvoor is de inzet van vrijwilligers nodig: *"om het sporten überhaupt mogelijk te kunnen maken, is de inzet van vrijwilligers nodig, en als die er niet is dan houdt het heel snel op."* (respondent 12, club B).

Waar voorheen de contacten tussen verenigingsleden intensief waren en daarmee voor veel onderlinge verbondenheid zorgden, is door de ontwikkeling en groei van de sportvereniging het contact leggen met leden moeilijker geworden: *'het elkaar aanspreken op dingen, dat gebeurt eigenlijk niet meer, voorheen was het eigenlijk ook iedereen kende elkaar, kleine vereniging, nu loop ik hier ook rond en dan zie ik af en toe mensen en dan denk ik "wie ben jij". En dat maakt het ook wel wat moeilijker om mensen aan te spreken.' (*respondent 8, club B). De sportvereniging was vroeger juist voor een belangrijk deel gebouwd op die sociale structuren. Deze sociale structuren zorgden met een gedeeld normen en waardenpatroon over de inbreng van verenigingsleden onder andere voor een vrijwillige karakter en betrokkenheid van verenigingsleden. Deze betrokkenheid en het vrijwillige karakter waren een belangrijk uitgangspunt voor het mogelijk maken van sport. Door de in de ogen van de sportbestuurders minder gemakkelijke socialisatie van verenigingsleden, komt juist het vrijwillig mogelijk maken van sport in de huidige sportvereniging onder druk te staan. De voorheen zo traditionele oriëntatierichting welke beide sportverenigingen voorheen vertoonde richtte zich op een verenigingslogica (Skirstadt & Chelladurai, 2011). De sportbestuurders stellen dat het steeds moeilijker wordt om de verenigingsleden deel uit te laten maken van de sociale structuur en te zorgen voor onderlinge verbondenheid. De onderlinge verbondenheid was de reden voor mensen om als vrijwilliger deel te nemen of te participeren in de vereniging. Het 'leren' kennen van elkaar en het directe contact wordt door sportbestuurders gezien als een voorheen belangrijk gegeven om deel te nemen aan de vereniging. Nu lijkt het dat door maatschappelijke ontwikkelingen het directe contact en de onderlinge verbondenheid steeds minder zichtbaar wordt. De veranderende maatschappij heeft er volgens hen dus voor gezorgd dat de socialisatie, met als onderdeel 'het leren vrijwilliger te zijn', een steeds minder prominente positie inneemt, terwijl de vrijwillige betrokkenheid belangrijk is voor de instandhouding van de huidige manier van organiseren. Blijkbaar schuift de oriëntatierichting steeds verder weg van de eerder beschreven verenigingsgedachte, waarbij verbondenheid en het voor, door en met elkaar mogelijk maken van de sportvereniging centraal stond.

Sportbestuurders stellen dat deze nieuwe benadering van verenigingsleden voor het 'echt onderdeel zijn van de vereniging' veranderd door een verschillende maatschappelijke ontwikkeling: *'Dat is volgens mij veel meer een maatschappelijke ontwikkeling, dat mensen zich steeds minder deel voelen uitmaken van een sociale structuur en ook niet meer de verplichting voelen om daar iets voor te doen'* (respondent 2, club A). De maatschappelijke ontwikkelingen als professionalisering, individualisering en commercialisering (van Kalmthout et al., 2009) zijn volgens de sportbestuurders dus van grote invloed op de sportvereniging. De invloed hiervan had zijn weerslag op de perceptie van verenigingsleden, waarmee ook de kijk op de traditionele manier van organiseren werd beinvloed.

Door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en de samenhangende maatschappelijke discours verandert volgens de sportbestuurders de sportvereniging van een meer voor-en-door elkaar insteek naar een steeds meer op consumenten gerichte organisatie. De sportbestuurders blijven benadrukken dat, ondanks de negatieve ontwikkelingen op de betrokkenheid van leden, het van belang is voor sportverenigingen om te blijven benadrukken wat het 'verenigingslid zijn' inhoudt: *'als mensen zich aanmelden, […], om dan het gesprek aan te gaan, en te zeggen, 'welkom bij de club, dit is hoe wij dingen doen, en daar hoort bij eigenlijk dat je iets doet voor de club' en dat is ook verankerd in het vrijwilligersbeleid'* (respondent 10, club B). Verenigingsbestuurders geven aan dat het voor de toekomst van de sportvereniging belangrijk is om een bepaalde mate van betrokkenheid te creëren. Het vrijwilligersbeleid en het socialisatieproces van sportvereniging B richt zich daarbij actief ook op het creëren van de betrokkenheid door het laten uitvoeren van vrijwilligerstaken. Sportvereniging B stelt dat de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen ongewenste veranderingen teweeg heeft gebracht en dat deze (deels) actief moeten worden tegengegaan. Volgens de sportbestuurders van vereniging B helpt het bovendien ook bij het benadrukken en bewust maken van het belang van vrijwilligers voor de sportvereniging. Het lijkt erop dat het socialisatieproces, het 'leren' om verenigingslid te zijn, door de maatschappelijke ontwikkelingen veranderd is en dat sportverenigingen daardoor meer moeite hebben met het vinden van vrijwilligers en het creëren van betrokkenheid onder leden. Het 'doorgeven' van een gedeeld normen- en waardenpatroon als onderdeel van het socialisatieproces wordt door de afnemende betrokkenheid lastiger. Ook in vereniging A is een bepaalde bewustwording van de gevolgen door de maatschappelijke veranderingen te zien geweest stelt een van de sportbestuurders: *'Maar dat komt volgens mij ook omdat het allemaal vluchtiger is, kinderen zit op zeven verschillende sportclubjes en als ouder kun je ook niet overal allerlei dingen doen,, daar heeft het ook mee te maken. En ik denk ook dat het dertig jaar geleden, dan zat je bij één clubje en heel misschien nog bij een tweede clubje en dat was het'* (respondent 5, club A). Het gaat om de maatschappelijke veranderingen die een verandering teweeg hebben gebracht in een commitment van sportverenigingsleden om betrokken te zijn bij en een vrijwillige bijdrage te leveren aan de vereniging. De volgende paragraaf van dit onderzoek gaat dieper in op de manier hoe volgens sportbestuurders maatschappelijke ontwikkelingen hebben gezorgd voor een ander socialisatieproces. Hierbij ontstonden bepaalde normen en waarden waarmee de betrokkenheid en vrijwillige deelname van leden aan de sportvereniging onder druk kwamen te staan.

4.2 De invloed van maatschappelijke ontwikkelingen

In de vorige paragraaf is al naar voren gekomen dat maatschappelijke ontwikkelingen op verschillende manieren invloed hebben op de oriëntatierichting van de sportvereniging. De verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed geweest op de sportvereniging. Welke ontwikkelingen waren dat en waar in de sportvereniging zijn dan veranderingen zichtbaar geworden? En op welke manier geven sportbestuurders aan de oriëntatierichting van de sportvereniging.

Professionalisering

De sportverenigingen hebben te maken gehad met een schaalvergroting van het aantal leden, ondere andere door een welvaartsstijging in Nederland. Door de schaalvergroting ontstond voor sportverenigingen ook de uitgaging om 'nieuwe' leden mee te nemen in een socialisatieproces. Nu stelt een sportbestuurder van vereniging A dat er door deze schaalvergroting juist minder aandacht voor het individu is. De verminderde ruimte voor aandacht naar alle verenigingsleden heeft ook negatieve gevolgen: *'Ander ding dat misschien minder goed gaat is dat we een hele grote club zijn geworden, […], maar dat zij {verenigingsleden uit bijvoorbeeld breedte-teams} misschien ook wel vinden dat ze heel weinig aandacht krijgen.'* (respondent 2, club A). De ontwikkeling zorgt voor minder mogelijkheden tot direct contact met en tussen verenigingsleden, terwijl juist dat wordt gezien als belangrijk onderdeel binnen de sportvereniging. De sportbestuurders stlelen dat de schaalvergroting ontstond op basis van een groeiende welvaart. De sportverenigingen hebben daar logischerwijs op ingespeeld, want sportverenigingen opereren in een complexe en dynamische omgeving waarbij zij in delen ook afhankelijk zijn van die omgeving (Boessenkool, 2011). Door de ontwikkelingen op maatschappelijk gebied, denk aan een groeiende welvaart, meer mogelijkheden tot sportbeoefening en de groter behoefte vanuit de sporter voor een professionalisering – ondervonden ook beide sportverenigingen daarvan invloeden. Volgens de sportbestuurder van sportvereniging A is het door de schaalvergroting binnen de sportvereniging niet meer hetzelfde als vroeger en is in tegenstelling tot de oprichting, de sportvereniging te zien in een moderner en professioneler jasje met een ander type verenigingslid: *'Dus die groei heb ik van dichtbij meegemaakt. Je ziet ook steeds andere mensen binnenkomen, en daar leer je mee omgaan.* (respondent 8, club B).

Een verenigingsonderdeel dat invloed ervaart is het aantal vrijwilligers dat nodig is voor alle verschillende taken naarmate een vereniging groter wordt. De sportvereniging moet door de behoefte voor een professionele organisatie steeds vaker ook aan allerlei randzaken denken. Maak de vergelijking met vroeger en men ziet wat de verschuiving naar een professionelere organisatie doet met de organisatie: *'daarnaast denk ik ook, als je het vergelijkt met vijftig en honderd jaar geleden, je hebt nu veel meer mensen achter de bar nodig, scheidsrechters houdt men altijd, net zoals grensrechters, trainers, leiders, maar je hebt nu ook sociale media, website en sponsoring erbij, heel groot en heel belangrijk, dus ik denk dat je veel meer vrijwilligers nodig hebt, en dat gaat niet'* (respondent 8, club B). De verschuiving richting een professionelere organisatie vraagt aan de sportvereniging steeds meer dan alleen het mogelijk maken van sport (van Kalmthout, 2009). Volgens de sportbestuurders is het door de maatschappelijke ontwikkelingen bovendien niet meer mogelijk om een club te runnen met steeds maar weer voldoende en geschikte vrijwilligers, welke ook inzetbaar zijn op allemaal verschillende onderdelen binnen de sportvereniging.

De druk die ontstaat bij sportverenigingen, bijvoorbeeld door te professionaliseren kan sterk worden gerelateerd aan de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen. Waar vroeger de vereniging draaide op vrijwilligers hebben de verenigingen in sommige gevallen gekozen voor het aanstellen van betaalde krachten om de vereniging draaiende te houden en activiteiten aan te kunnen bieden. Zo heeft sportvereniging A gekozen voor het aanstellen van iemand voor de uitvoering van allerlei dagelijkse activiteiten: *'Dat we dingen daarvan zijn moeten gaan professionaliseren, want wij redden het niet met vrijwilligers. […] Zien we nu steeds meer dat een belangrijk deel van de kerntaken niet meer door vrijwilligers wordt gedaan, maar die kan niet zonder de professionele aansturing.'* (respondent 2, club A). Binnen de sportvereniging wordt gesteld dat voor het bieden van een bepaalde kwaliteit aan verenigingsleden iemand in dienst genomen moest worden: *'Dat had puur te maken, dat de organisatie die dat [groei van de vereniging] met zich meebrengt, dat was niet verantwoord om dat bij vrijwilligers neer te leggen, want je moet natuurlijk wel een constante factor hebben, en die verenigingsmanager moet die constante factor zijn om heel veel zaken te regelen, dat kon je niet meer bij vrijwilligers neer leggen.'* (respondent 4, club A). Deze verandering met het in dienst nemen van professionals lijkt op het oog een verandering tegengesteld aan het principe van de traditionele vrijwillige sportvereniging. De sportbestuurders geven aan dat zij ervaren dat de organisatie van een sportvereniging in bepaalde mate onderhevig is aan maatschappelijke ontwikkelingen. In sportvereniging A wordt er vanwege de wens om te voldoen aan een bepaalde basiskwaliteit gebruik gemaakt van een betaalde 'verenigingsmanager'. Het nadeel is dat de sportvereniging door de professionalisering en het dienstverlenende karakter zichzelf is gaan maken tot product: *'door te professionaliseren, door dat gevoel te hebben van wij moeten die dienstverlening wel leveren, waardoor we zelf ook een soort product zijn geworden'* (respondent 2, club A).

Terwijl in vereniging A de organisatie deels in handen is gegeven aan de verenigingsmanager is bij vereniging B gekozen om te blijven werken op basis van de inzet door vrijwilligers. Daarmee blijft de traditionele vereniging zoveel mogelijk overeind, met daarbij een belangrijke rol voor het voor-en-door elkaar principe. Dit ondanks de grotere behoefte van verenigingsleden voor een professionele organisatie. Sportvereniging B probeert het 'voor-en-door leden' principe als een belangrijk onderdeel te laten zijn van het bestaan van de vereniging (Boessenkool & de Jong, 2011). Dat een sportvereniging wil voldoen aan de wensen van de leden is volgens de sportbestuurders niet meer dan logisch, maar mogelijk is de vereniging daar niet altijd toe in staat. Sportvereniging B probeert met het vrijwilligersbeleid aan de vereniging te laten zien dat het draait om het voor-en-door elkaar mogelijk maken van sport. Als er geen vrijwillige inzet en betrokkenheid is zullen bepaalde zaken niet of beperkt geregeld zijn: *'en incidenteel loopt het wel eens zo, dat er dingen fout gaan en dat je ergens tegenaan loopt, in het ergste geval is dat er een middag de frituur niet aankan. Zo merkt iedereen dan ook gelijk, van we doen het met elkaar, en dit zijn de gevolgen ervan als daar gaten in vallen'* (respondent 12, club B). De mogelijkheden van de sportvereniging zullen afhankelijk zijn van vrijwilligers die zich willen inzetten en blijven daarmee beperkt. Dat zou in sportvereniging B ondanks de grote behoefte voor een professionele organisatie ook de insteek van de sportvereniging moeten zijn, aldus de sportbestuurders.

In vereniging A speelt in lijn met de wens voor een professionelere sportvereniging het nieuwe clubgebouw en de aantrekkingskracht een belangrijke rol. Het gaat om het bieden van de juiste professionele faciliteiten: *'Ja, dat kan ook zijn dat het juist mensen hier naar toe trekt omdat wij die professionele faciliteiten hebben'.* (respondent 7, club A). De professionalisering van de

sportvereniging heeft als gevolg dat vanuit de verenigingsleden een wens ontstaat om de sportvereniging 'te vernieuwen en te verbeteren'. Daar waar ook de omgeving een bepaalde kwaliteit moet uitstralen als er een verlangen is voor een professionele organisatie. Beide sportverenigingen proberen steeds meer te voldoen aan het ideaalplaatje dat wordt geschetst door verenigingsleden en onder invloed staat van maatschappelijke veranderingen (Boessenkool, 2011). Geleidelijk werd in de sportvereniging door maatschappelijke ontwikkeling de wens van individuen voor een dienstverlenende organisatie het uitgangspunt. Ook binnen vereniging A lijkt de omgeving van de sportvereniging een verandering te creëren: *'een vereniging is ook gewoon een soort product wat je afneemt en als je daarvoor betaalt dan kan je verwachten dat er soort dienstverlening voor tegenover staat'* (respondent 2, club A). De wens voor deze professionele organisatie, onafhankelijk van het feit of die nu gerund wordt door vrijwilligers of door professionals, zorgt ervoor dat de sportvereniging moest doorontwikkelen. De benadering binnen beide sportverenigingen ontwikkelde zich verder in de richting van een *service-delivery* organisatie (Meijs 1997). Terwijl het onderliggende organisatieprincipe binnen de sportverenigingen voornamelijk vasthield aan een *mutual-support* karakter (Boessenkool, 2011).

Mutual support -vs- service-delivery

Sportbestuurders stellen dat hun sportvereniging verandert naar een meer op dienstverlening gerichte organisatie. De vrijwilligersorganisatie, met een voor-en-door leden principe, lijkt door de maatschappelijke ontwikkelingen steeds minder belangrijk gevonden te worden door verenigingsleden. De sportvereniging met een kenmerkende cultuur door veel onderlinge verbondenheid lijkt steeds verder te verdwijnen (van der Roest, 2016). Het door de beïnvloeding van ontwikkelingen veranderde gedrag van individuen, zorgt niet alleen dat het socialisatieproces van de vereniging lastiger verloopt, maar ook voor een grotere behoefte tot een dienstverlenende karakter.

Beide verenigingen zien de dienstverlenende variant van de sportvereniging op verschillende manieren terug in hun organisatie. In sportvereniging B gaat het om een klantgerichte benadering: *'Ja, naja, sowieso organiseren we anders dan bijvoorbeeld vijfentwintig jaar, dan vijftien jaar, of dan tien jaar geleden, veel meer vanuit de leden. We zijn nu veel meer klantgericht bezig, van we moeten er samen uit zien te komen.'* (respondent 9, club B). Blijkbaar hebben de ontwikkelingen ervoor gezorgd dat verenigingsleden mee worden genomen in een toegenomen verwachting van het aantal mogelijkheden binnen de vereniging. In sportvereniging A zit de verschuiving naar een *service-delivery* organisatie volgens de sportbestuurders voornamelijk in het veranderde verwachtingspatroon. Juist daar is duidelijk zichtbaar dat de verenigingsleden zich meer zijn gaan richten op een vrijwillig georganiseerde sportvereniging, maar zonder daar zelf iets voor terug te hoeven doen: '*Ik denk meer dat dat te maken heeft met het gebouw waar we mee zitten, de andere partijen waar we op dit moment mee te maken hebben. Dat dat het wat meer maakt dat het op een bedrijf lijkt zeg maar.'* (respondent 3, club A).

De verenigingsbestuurders laten zich negatief uit over leden die een sportvereniging steeds vaker benaderen als dienstverlener in plaats van een sportvereniging waar men sporten mogelijk maakt voor en door elkaar. Het gaat volgens hen steeds vaker om de inbreng van contributie als legitimering voor de gevraagde diensten zonder een actieve inbreng van leden: *'Van ja ik betaal contributie, en die is echt nog niet zo goedkoop hier, en wat krijg ik er voor terug'* (respondent 2, club A). Hiermee ontstaat een soort verandering naar een meer

consumentengedachte, waarbij de legitimering van dat gedrag zit in het betalen van contributie (van der Roest, 2016). Het gaat om een bepaalde die de sportverenigingen voelen om van een voor-en-door elkaar naar een meer dienstverlenend karakter te verschuiven. De benadering bij sommige sportverenigingen ontwikkelt zich volgens de sportbestuurders op een steeds verder 'negatieve' manier naar een soort kinderdagverblijf principe: *'dat het meer de kinderdagverblijf generatie is. Dan breng je het kind weg, dan wordt er wat mee gedaan en dan haal je het daarna ook weer op.'* (respondent 1, club A). Het lijkt wel of de vereniging door de maatschappelijke ontwikkelingen steeds verder af komt te staan van haar oorspronkelijke vorm. Dat de sportvereniging zich moet gaan richten op een rol als oppas in plaats van sportvereniging. Terwijl juist de sportverenigingen de gevolgen van deze veranderingen niet lijken te willen accepteren: *'Of ze denken dat ze een goedkope oppas hebben dat weet ik niet'* (respondent 8, club B). De sportbestuurder van vereniging B stelt dat de sportvereniging niet blij is met, en zeker niet mee moet gaan in de ontwikkelingen naar een kinderdagverblijfgeneratie. Wanneer een sportvereniging in deze maatschappelijke ontwikkeling met zo'n nieuwe oriëntatierichting meegaat zorgt dat ervoor dat het gedrag en handelen van individuen zich hier blijkbaar ook steeds meer op gaat richten.

Toch kan worden gesteld dat het karakter van de sportvereniging zich nog steeds richt op het voor-en-door leden principe: *'Daar zit [club A] veel meer bij de leden voor leden organisatie, veel minder bij de dienstverlenende organisatie, dat denk ik niet. De vereniging doet het zoveel mogelijk om het samen met elkaar mogelijk maken, daar zijn we het binnen [club A] wel over eens'* (respondent 5, club A). Het zou dus in sportvereniging A moeten gaan om het voor-en-door elkaar principe, maar ondanks dat karakter is de inbreng van de verenigingsmanager in deze situatie onmisbaar. De verenigingsmanager verleent bepaalde diensten aan de verenigingsleden waarmee aan het verwachtingspatroon van verenigingsleden kan worden voldaan. Dat de dienstverlening vooral zit in de verwachting van een tegenprestatie voor het betalen van de contributie is volgens de sportbestuurder niet eens zo gek: *'dan heb je ook een soort verplichting aan iedereen die hier sport om daar een soort bepaald serviceniveau aan te kunnen leveren. Mensen betalen contributie, […] , dus vind ik wel dat je daar een bepaalde tegenprestatie voor moet kunnen leveren.* (respondent 2, club A). Interessant aan dit gegeven is dat men uitgaat van een soort *service-delivery* oriëntatie terwijl deze haaks staat op het voor-en-door principe waarbij de sportvereniging graag zichzelf georganiseerd ziet worden door middel van een voor-en-door leden principe. Het voor-en-door elkaar principe zorgde voor een belangrijke organisatielogica, de verenigingslogica. Toch lijkt de verandering binnen de sportvereniging naar een dienstverlenende organisatie niet zomaar naar boven te komen. De vraag naar een meer service-delivery gerichte organisatie komt onder andere voort uit de maatschappelijke ontwikkelingen waarin een groter wordende rol voor het individu is weggelegd. Door de groter wordende rol van individuen en de wens voor een dienstverlenend karakter van de sportvereniging ontwikkelde zich ook in beide sportverenigingen een consumentenlogica.

Individualisering

Beide sportverenigingen hebben klaarblijkens te maken met veranderende behoeften van leden. Waar de leden meer en meer dienstverlening verlangden van de sportvereniging, werd het lidmaatschap vluchtiger en is door de groeiende mogelijkheden tot sportbeoefening een belangrijkere plek weggelegd voor het individu. Sportvereniging A neemt minder collectiviteitsgevoel waar en ondervindt daar de consequenties van, zoals bijvoorbeeld afnemende betrokkenheid in het belang van een voor-en-door elkaar principe: *'Ja dat*

[individualisering in Nederland] denk ik wel, je hebt minder collectiviteitsgevoel zeg maar. We doen samen, dat probeer je de hele tijd te benadrukken' (respondent 3, club A). Voor sportvereniging B is eenzelfde beeld waarneembaar en past het in het bredere beeld wat leeft over de individualisering binnen het sportlandschap (Schnabel, 2004) en welke invloed dat heeft: *'wat je ook leest, en wat je ook terug hoort bij andere verenigingen, dat het wel een soort maatschappelijke tendens is, en dat ik denk dat het daar prima inpast, en dat wij geen uitzondering vormen.'* (respondent 10, club B).

De laatste alinea's van paragraaf 4.1 stelden al dat de sportverenigingen te maken hebben met een steeds groter wordende rol voor het individu. Een van de redenen voor een verminderd collectiviteitsgevoel lijkt te zitten in de groei van de vereniging: *'het is hier best wel gegroeid, dus ik denk dat twintig jaar geleden iedereen iets meer betrokken was dan nu. Uh meer ons-kent-ons, dus meer een dorpje, […], hoe gaan we ervoor zorgen dat iedereen zich meer verbindt aan de vereniging? Terwijl dat vroeger misschien wat makkelijker, of wat meer automatisch ging.'* (respondent 3, club A). De consequenties van het groter worden zorgen voor een afname van het collectiviteitsgevoel bij mensen. Die afname is een gevaar voor de socialisatie van verenigingsleden, de inzet van mensen op vrijwillige basis en de onderlinge betrokkenheid. Sportbestuurders hechten namelijk een positieve waarde aan het feit dat leden direct contact met elkaar hebben en dat directe contact van belang is voor de betrokkenheid en het uitvoeren van vrijwilligerstaken. De sportvereniging heeft de mogelijkheid om zich meer in te gaan zetten op het bewerkstellingen van contact tussen haar leden. Met als doel om meer onderlinge verbondenheid te creëren en daarmee de individualisering van verenigingsleden en het overmatige dienstverlenende karakter van de sportvereniging te bestrijden. Dit betekent niet dat in de huidige sportverneiging het belang collectivititeit niet wordt benadrukt: *'het is wel natuurlijk de manier waarop je het liefst organiseert, dan dat is toch wel, je kent elkaar, het is een gemeenschap, je kan elkaar helpen.'* (respondent 8, club B). Het individualisme en bijbehorend consumentengedrag is volgens de sportvereniging namelijk niet wenselijk voor de organisatiekracht en uitstraling van de sportvereniging: *'wij vinden daar wel wat van, we vinden eigenlijk dat we dat niet willen als club. Dus we geven daar ook wel tegengas op. Naja dat [hoe doen jullie dat?] wij gewoon in gesprek gaan met die mensen en ze het ook nog een keer uitleggen hoe en wat.'* De sportverenigingen laten zien dat zij negatief staan tegenover een nieuwe organisatieprincipe als consequenties van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. Sportverenigingen hopen door het geven van tegengas (de gedachten van) individuen te beïnvloeden en de gevolgen voor de organisatiekracht van de sportvereniging deels tegen te kunnen gaan.

4.3 Consumentengedrag binnen de sportverenging

De sportverenigingen ervaarden door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen steeds vaker een bepaald consumentengedrag van verenigingsleden. Leden verwachten bijvoorbeeld een professioneler en zakelijker aanbod van de sportvereniging met meer aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening. Deze 'nieuwe' verwachtingen hebben ook invloed op 'traditionele' aspecten van de vereniging, zoals de betrokkenheid van leden en de mate waarin vrijwilligers zich commiteren aan de vereniging.

Betrokkenheid

Belangrijk uitgangspunt voor het organiseren van de sportvereniging is de mate waarin leden betrokkenheid laten zien (Boessenkool, 2011). Dit was ook de basis waarop de sportverenigingen ooit begonnen: door de inzet en vrijwillige deelname van leden voor het mogelijk maken van sport. Door de maatschappelijke ontwikkeling lijken beide sportverenigingen daar op vele manieren minder van terug te zien. De individualisering, zoals in paragraaf 4.2 besproken, heeft als gevolg: *'dat mensen zich steeds minder deel voelen uitmaken van een sociale structuur en ook niet meer de verplichting voelen om daar iets voor te doen.'* Doordat de verplichting tot het actief bijdragen aan de vereniging ontbreekt, daalt ook de organisatiekracht van de vereniging. Niet alleen in sportvereniging A lijkt deze trend zichtbaar, ook in sportvereniging B ziet men een afname in betrokkenheid: *'wat wij merken is dat leden die zich aanmelden, weet je, het is gewoon een hele drukke maatschappij, druk, druk, druk,, druk, druk, druk en daar verschuilt men zich een beetje achter om niks te doen.'* Het excuus om niet deel uit te maken van het voor-en-door principe zou zich richten op een drukkere maatschappij. In deze maatschappij is er volgens verenigingsleden geen tijd meer om betrokken te zijn bij de sportvereniging. Tenminste dat is de algemenere trend die men ziet, maar niet iedereen binnen de sportvereniging denkt er zo over: *'het liefst zou ik natuurlijk zien dat iedereen hier zijn ding doet, voor mij is het wel vanzelfsprekend om het wel te doen, en voor een aantal jongens hier ook.' (respondent 8, club B).* In de sportvereniging lijkt er zodoende geen reden meer te zijn voor verenigingsleden om bij te dragen aan de betrokkenheid te tonen door het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Verenigingsleden lijken daarmee steeds zakelijker te werk te gaan in een sportvereniging (van Kalmthout et al., 2009). Met de ontwikkelingen ontstaat een grotere behoefte en meer moeite voor de sportvereniging om te zorgen voor voldoende organisatiekracht voor het doel waarvoor het werd ogpericht: sporten.

De basis van een voor-en-door ledencultuur lijkt bij beide sportverenigingen onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen deels vervangen te worden door een organisatieprincipe en oriëntatierichting op basis van consumentengedrag (van der Roest, 2015). Door de veranderende organisatieprincipes komt de traditionele manier van organiseren in gevaar: *'Ja, dat denk ik wel, maar ook die consumentengedachte is tegenwoordig onderdeel van de vereniging. Als je het mij persoonlijk vraagt helemaal, je bent nu eenmaal een vereniging, en een vereniging bestaat nu eenmaal voor leden en dankzij leden en dan moet je ook een ander soort organisatiemodel gaan kiezen bij te veel consumentengedrag.'* (respondent 5, club A). Waar voorheen de organisatie door vrijwilligers en deelname van leden vanzelfsprekend was, komt dit bij de sportverenigingen onder druk te staan door meer consumentengedrag van verenigingsleden (van der Roest, Vermeulen & van Bottenburg, 2015).

Consumentengedrag
De beide verenigingen proberen om te gaan met het vermeende consumentengedrag van vereninigingsleden en daar iets op te verzinnen. Verenigingen hanteren immers het voor-en-door principe als belangrijk uitgangspunt voor het mogelijk maken van sport binnen de vereniging. Nu richt sportvereniging A zich vooral op de beeldvorming van verenigingsleden en probeert daarin te sturen op een idee dat het gaat om een 'wij-gevoel' en niet de 'ik-consument'. De vereniging probeert de leden niet alleen maar te laten consumeren: *'Wij proberen zo nog echt van wij zijn met elkaar de vereniging, en niet van "wij komen niet alleen maar halen, maar ook iets terugbrengen voor de vereniging", dat is die sterke verenigingsidentiteit die bij ons nog steeds van kracht is'* (respondent 7, club A). Sportvereniging B vindt het belangrijk dat de verenigingsidentiteit zich richt op het uitdragen van gezamenlijkheid voor het mogelijk maken van sport. Die gezamenlijkheid lijkt steeds moeilijk te ontstaan en zorgt voor een onmogelijkheid bij de sportvereniging om geen invloed te ervaren van maatschappelijke ontwikkelingen.

De ontwikkeling waarbij leden vinden dat als zij contributie betalen bepaalde dingen terug mogen verwachten is een duidelijk principe dat ingaat tegen de verenigingslogica van de sportvereniging. Om de vereniging draaiende te houden is het volgens velen van belang dat een beroep op (ouders van) leden gedaan kan worden naast alleen de bijdrage in contributie. De bijdrage die ouders willen leveren is voor de sportvereniging problematisch: *'Het beroep wat we kunnen doen op ouders binnen een team dat wordt wel op een bepaalde manier steeds lastiger.'* (respondent 1, club A). Bij de andere sportvereniging probeert men het belang te benadrukken door gevolgen direct zichtbaar te maken: *'Zo merkt iedereen dan ook gelijk, van we doen het met elkaar, en dit zijn de gevolgen ervan als daar gaten in vallen.'* (respondent 12, club B). Ondanks dat de sportvereniging willens en wetens benadrukt dat het belang van het met elkaar mogelijk maken van alle activiteiten onmiskenbaar groot is, ontstaat ook een bepaalde ontwikkeling vanuit het idee dat altijd aan het verwachtingspatroon van verenigingsleden moet worden voldaan: *'Dat er een beetje een tendens is ontstaan, of gaat ontstaan, van ik betaal mijn contributie, en hier is mijn kind, en voor die contributie verwacht ik bepaalde dingen terug. En daarmee zeg je eigenlijk, en wanneer je aanspraak wilt maken op mensen van "joh vrijwilligerstaken, dan zeggen mensen ja ik betaal toch contributie?"'* (respondent 9, club B).

De oorzaak voor het moeilijker vinden van vrijwilligers lijkt te zitten in de individualisering en het consumentengedrag van leden. Door de ontwikkelingen is nota bene ook nog eens het verwachtingspatroon van leden gestegen: *'ik noem het zelf, dat leden meer en meer consumenten geworden zijn. Ik betaal mijn contributie dus dan moet alles tot in de puntjes geregeld zijn, van de velden, trainingen tot aan het materiaal'* (respondent 10, club B). De ontwikkeling zoals die worden geschetst, past in het beeld dat consumentengedrag voortkomt uit een ontwikkeling als individualisering (Tiessen-Raaphorst, 2015). Ook het nieuwe handelingsperspectief met de veranderende rol voor het verenigingslid als een consument zorgt voor het ontstaan van een vermenging van de consumentenlogica en de verenigingslogica binnen de sportvereniging (Stenling, 2014).

Om betrokkenheid te vergroten en deelname van verenigingsleden aan vrijwilligerstaken te bevorderen heeft sportvereniging B een vrijwilligerssysteem geïntroduceerd. Dit systeem is volgens de respondenten bedoeld ter bevordering van het creëren van een 'vanzelfsprekende' betrokkenheid met elkaar en de club: *'Daarvan hebben we gezegd, en ook gemerkt, door*

verschillende omstandigheden, dat is niet meer diezelfde vanzelfsprekendheid, en dat gaan we aanpakken, en daarvoor hebben we dat puntensysteem begonnen.' (respondent 6, club B). Belang hiervan is dat het beleid positief moet bijdragen aan het plezier om als vrijwilliger in een sportvereniging rond te lopen, alleen dan kan de betrokkenheid worden vergroot: *'Dat ieder lid twee keer per seizoen een bardienst moet draaien, of een schoonmaakdienst of wat dan ook, daarmee hopen we de ouders ook bij de club te betrekken en daarmee te laten zien het kan ook heel leuk zijn om hier gewoon vrijwillig rond te lopen'* (respondent 8, club B). Het gaat om het gemeenschappelijke belang (het mogelijk maken van sport) dat volgens de sportvereniging moet worden benadrukt (Kruithof, 1973).

Bedienen van verenigingsleden

Sportvereniging A kiest daarbij voor het in dienst nemen van een verenigingsmanager om bepaalde taken uit te kunnen besteden en te zorgen voor een 'bediening' van verenigingsleden. Met een afnemende betrokkenheid, een meer individueel karakter ziet men in de vereniging de oplossing in het betalen van mensen om deze 'diensten' te kunnen vervullen naar behoeften: *'Nee, niet echt, ik denk de tendens die er nu een beetje is van ja misschien moeten we ze maar gewoon gaan betalen. Een beetje dat, dat hebben we nu echt wel een beetje gedaan.'* (respondent 3, club A). Nu ervaart de sportbestuurder steeds meer dat er sprake is van een toegenomen verwachtingspatroon over de dienstverlening van de sportvereniging: *'Tuurlijk is dat consumentisme, maar dat is ook gewoon zo, een vereniging is ook gewoon een soort product wat je afneemt en als je daarvoor betaalt dan kan je verwachten dat er soort dienstverlening voor tegenover staat'* (respondent 2, club A). Toch maken de sportverenigingen de keuze om niet volledig door te ontwikkelen naar een 'supermarkt' en alles uit te gaan besteden. De sportverenigingen maken daarbij alleen de keuze voor bepaalde onderdelen: '*dus we moeten ook niet iedereen maar gaan betalen, dus het zijn echt maar een paar dingetjes waar je van kunt zeggen daar hebben we een goede reden om het te gaan doen want we krijgen signalen dat'* (respondent 3, club A). Sportverenigingen laten, ondanks dat zij graag kiezen voor een voor-en-door elkaar principe met voldoende vrijwilligers, een ontwikkeling zien waarbij gekozen wordt voor een uitbesteding van een aantal verenigingsonderdelen om diensten aan leden toch blijvend aan te kunnen bieden. De oriëntatierichting van de sportvereniging veranderde zodoende en zorgde voor het actief handelen van sportbestuurders naar een organisatieprincipe vanuit een zogenoemde consumentenlogica (van der Roest, 2015). Individuen zorgen met het uitgedragen van normen en waarden voor een bepaalde beïnvloeding van de oriëntatierichting van de sportvereniging. Enerzijds wordt het belang van de vrijwillige betrokkenheid benadrukt en anderzijds probeert men in bepaalde mate mee te bewegen met de ontwikkelingen waar een grotere roep is voor een dienstverlenend karakter. Sportverenigingen laten door de combinatie van de verschillende organisatieprincipes zien dat het mogelijk is om de twee verschillende oriëntatierichtingen en organisatieprincipes te combineren.

4.4 De 'nieuwe' sportvereniging als dienstverlener

Door maatschappelijke ontwikkelingen zijn verenigingsleden zich anders gaan gedragen in de sportvereniging. Hiermee is ook de oriëntatierichting van de sportverenigng, op basis van de perceptie van verenigingsleden, veranderd. Een opvallende ontwikkeling is dat de sportvereniging steeds vaker gebruik maakt van betaling voor het uitvoeren van diensten of het uitbesteden van activiteiten. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan van het effect op verenigingsleden bij het 'outsourcen' binnen de sportvereniging.

'Outsourcen'

De uitbesteding van bepaalde verenigingsonderdelen of een uitbreiding van activiteiten door een andere organisatie ontstaat, omdat sportverenigingen daar zelf niet meer voldoende mensen voor hebben. De sportvereniging wil een bepaalde kwaliteit blijven leveren en kiest daarom voor de optie tot uitbesteding van taken. De sportvereniging ziet de uitbesteding van extra activiteiten tevens als aanvulling op het huidige aanbod. Hiermee wordt nog beter voldaan aan een toegenome verwachting van verenigingsleden: *'Ja het is wel toegevoegde waarde en niet perse een letterlijk eisenpakket, maar de voetbalschool is niet van onszelf, maar van [xxx], dat hij het hier kan aanbieden is wel extra luxe voor ouders, zeker van jongere kinderen. Die verlangen dat ook als onderdeel van de vereniging,'* (respondent 8, club B). De sportvereniging ziet het als een extra dienstverlening : '*in zoverre, zie ik het, als stukje service richting leden toe.'* (respondent 8, club B). Dat de sportvereniging het ziet als 'dienstverlening' naar de verenigingsleden toe is opvallend te noemen. De sportvereniging probeerde juist het dienstverlenende karakter niet te veel onderdeel te laten zijn van de verenigingscultuur vanwege de beperkingen die het oplevert in de mate van betrokkenheid en vrijwillige deelname. Eerder al werd het belang benadrukt van betrokkenheid van leden door hun vrijwillige inzet tot het mogelijk maken van de sportvereniging. Dit proces met 'outsourcen' van verenigingsonderdelen kan worden gezien als een verdere verwijdering van het traditionele verenigingsprincipe (de verenigingslogica), waarbij de verenigingsactiviteiten mogelijk worden gemaakt met een voor-en-door elkaar principe.

Het consumentengedrag en het binnenhalen van commerciële partijen binnen een vrijwillige sportvereniging biedt ook de mogelijkheid voor sportverenigingen om door te ontwikkelen naar een meer moderne organisatie. Een sportvereniging die ingespeeld is op maatschappelijke ontwikkelingen: '*ik denk als voetbalclub dat je op termijn, als je relevant wilt blijven [bij de leden], dan moet je ook wel verdiepen in andere manieren om voetbal aan te bieden, en daar past een stukje verdieping in, iets extra's doen'* (respondent 10, club B). Desondanks stelt de sportvereniging ook dat het belang van de traditionele verenigingslogica, waarbij het voor-en-door elkaar mogelijk gemaakt wordt, niet uit het oog verloren mag worden. De beide sportverenigingen kunnen vanwege de organisatie op basis van vrijwilligers die gedachte niet zomaar los laten: *'in het uitdragen, door alle geleden van de club heen van "we doen het met elkaar, de club zijn wij samen," zeggen wij dan'* (respondent 10, club B). Het 'outsourcen' van activiteiten zorgt daarmee mogelijk voor een verdere oriëntatierichting naar de consumentenlogica (Waardenburg, 2015) en verwijdering van de verenigingslogica. Hierbij zal mogelijk ook de mate van betrokkenheid van leden invloed hiervan ondervinden.

4.5 Hybriditeit in de sportvereniging

Er bestaan verschillende oriëntatierichtingen die een rol spelen binnen de sportvereniging. Zo bestaat er een traditioneel organisatieprincipe met een voor-en-door elkaar gedachte, maar door een ontwikkeling van vermeend consumentisme (van der Roest et al., 2016) tegenwoordig ook een consumentgerichte organisatieprincipe. Deze oriëntatierichtingen kunnen binnen de sportvereniging met elkaar vermengen. Deze paragraaf richt zich op de plekken waar de vermenging van deze organisatieprincipes volgens sportbestuurders tot uiting komen.

Hybriditeit van institutionele logica's

Binnen de sportverenigingen zijn verschillende institutionele logica's te ontdekken die richting geven aan het handelingsperspectief van de vereniging. De institutionele logica's komen voort uit een bepaalde betekenisgeving die door de verenigingsleden aan de praktijk wordt gegeven. Deze verenigingsleden hebben door middel van hun betekenisgeven invloed op de oriëntatierichting sportvereniging. Traditioneel hadden de sportverenigingen voornamelijk een oriëntatierichting waarbij de kern draaide om een lidmaatschap op vrijwillige basis en de betrokkenheid van leden, de verenigingslogica (Ibsen & Seippel, 2010). Door de verenigingsbestuurders wordt belang gehecht aan het leveren van een vrijwillige bijdrage: *'Je bent nu eenmaal een vereniging, en een vereniging bestaat nu eenmaal voor leden en dankzij leden die ieder hun eigen bijdrage leveren'* (respondent 5, club A). Het bestaan van deze bijdrage ziet men als de kern van de sportvereniging, de verenigingslogica. De sociale verbondenheid en betrokkenheid waren naast het mogelijk maken van sport belangrijke opbrengsten van de sportvereniging. De maatschappelijke ontwikkelingen, met de groeiende welvaart en de opkomst van het consumentengedrag bij leden, zorgden volgens de sportvereniging voor en onontkoombare ontwikkeling in het organisatieprincipe van de sportvereniging: *'Tegelijkertijd doordat je niet iedereen kent is het wel mogelijk gewoon klant te zijn. Gewoon lid bij de voetbalvereniging zonder zelf daarin vrijwillig bij te dragen.'* (respondent 11, club A). Het vervagen van dit vrijwillige karakter van de sportvereniging speelt onder andere ook op door de keuze die de sportvereniging maakt voor het *'outsourcen'* van diensten: *'dat we kijken naar hoe we dingen kunnen outsourcen, dus in plaats van toch maar weer die vrijwilliger te zoeken die blijkbaar heel lastig vindbaar zijn. Dus we zijn nu aan het kijken naar ene partij waar we bijvoorbeeld de arbitrage kunnen wegzetten.'* (respondent 1, club A). Deze ontwikkeling heeft als consequentie dat de sportvereniging nog minder betrokkenheid en bereidheid tot vrijwillige inzet van verenigingsleden ervaart. Waar de sportvereniging aan de ene kant een bewustwording probeert te bewerkstelligen over het belang van de verenigingslogica, richten de sportverengingen zich tegelijkertijd ook zichtbaar op het actief uitdragen van een sportvereniging als dienstverlenende organisatie. Er ontstaat een bepaalde spanning tussen enerzijds de betrokkenheid en vrijwillige deelname van leden en anderzijds het bedienen van consumentengedrag (Stenling, 2014). Kijk bijvoorbeeld naar het voorbeeld waarbij sportverenigingen proberen te zorgen dat kan worden voldaan aan het verwachtingspatroon van de verenigingsleden door te kiezen voor het *outsourcen* van verenigingsonderdelen. Iets dat tot voorheen met een oriëntatierichting gericht op vrijwillige betrokkenheid onmogelijk werd geacht is in de huidige sportverenigingen, zeker in sportvereniging A, geen uitzondering meer (van der Roest, 2011).

In de sportverenigingen wordt voor het ontstaan van een 'nieuwe' praktijk door ontwikkelingen een andere betekenis gegeven aan het begrip 'betrokkenheid en vrijwillige inzet'. De ontwikkelingen moeten dusdanig invloed hebben gehad dat zij aanleiding hebben gegeven tot

het creëren van deze nieuwe praktijk. Zodoende kunnen de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen en de opkomst van de consumentenlogica in beide sportverenigingen worden gezien als het ontstaan van een nieuwe praktijk (Stenling, 2014). Het traditionele organisatieprincipe werd door de maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloed en zodoende ontstond een 'nieuwe' praktijk. Sportvereniging A zag een onwenselijke verandering naar een dienstverlenende organisatie: *'het is geen kinderdagverblijf waar je kind kan brengen, waar dan 1,5 uur wat meegedaan wordt en dat je het daarna weer kan halen zonder dat je daarbij iets ervoor hoeft te doen.'* (respondent 1, club A). De nieuwe praktijk legt meer nadruk op consumentengedrag en zorgt in dit geval voor een vermenging van consumentengedrag van leden met het traditionele vrijwillige karakter van de sportvereniging. In de sportvereniging zal een mix moeten worden gevonden tussen het vrijwillige karakter en het consumentengedrag: *'Ik denk wel dat het altijd een mix zal blijven. De vereniging kan nooit helemaal een supermarkt worden. […] Maar het blijft wel een soort vereniging altijd, maar je kan ook nooit meer helemaal terug zoals het ooit was. Het is een beetje een bedrijf en een beetje een vereniging'* (respondent 5, club A). De sportvereniging ziet ook de wens voor een bepaalde dienstverlening als een mogelijkheid voor het benadrukken van de inzet van vrijwilligers: *'fijn dat je het opmerkt, wil je ons helpen om het te verbeteren', om het goed te doen.'* (respondent 10, club B).

Doordat verenigingsleden in beide sportverenigingen steeds meer consumentengedrag vertoonden, ontwikkelde de sportvereniging zich steeds verder tot een ander type organisatie. De sportverenigingen kozen er beide voor om niet meer de volledige vrijwillige inzet van verenigingsleden te verwachten en de consumentenlogica steeds verder zijn intrede te laten doen (van der Roest, 2015). In de sportvereniging ondervinden de sportbestuurders hinder van een afnemende commitment en vrijwillige inzet: *'Dat heeft veel te maken met hoeveel commitment heb jij met de vereniging door leden, en daar zit wel een vraagstuk natuurlijk. Daar zit echt een tendens in dat mensen nu niet meer bereid zijn om wat terug te doen voor de vereniging: een keer rijden, een keer fluiten, een dit je of dat je maar meer ook niet'* (respondent 5, club A). Bovendien betekent het dat een sportvereniging een risico neemt om niet te kiezen voor de inzet op een vrijwillige insteek: *'Nou de afnemende commitment, meer consumentengedrag is wel een risico voor de vereniging, zeker als je het hebt over de leden-voor-leden organisatie, […] maar dat dit er misschien bij is gaan horen sinds de laatste jaren'* (respondent 5, club A). Toch lijkt de sportvereniging wel in te spelen op een bepaalde bewustwording van verenigingsleden en probeert daarmee veranderende behoeften te creëren. De betrokkenheid en vrijwilligheid van verenigingsleden lijken in sportvereniging B ondanks het verplichte vrijwilligerswerk ook in negatieve zin te worden beïnvloed door consumentengedrag. Het bieden van de mogelijkheid tot het afkopen van verplicht vrijwilligerswerk drukt de sportvereniging mogelijkerwijs verder in dat dienstverlenende karakter: *'Laat ik het zo zeggen, dat [afkopen van vrijwilligerstaken] is een ontwikkeling die wij jammer vinden, al gaat het een beetje die kant op al soms. […] mensen die kunnen het betalen die zeggen nou hier 200 euro en ik doe niks meer, en de andere categorie mensen stellen van "nou ik wil best wat doen hoor"'* (respondent 6, club B). Het gevolg is dat de sportvereniging met een dilemma zit: welke richting willen wij op? Moet de sportvereniging zich meer richten op het belang van de verenigingslogica of de consumentenlogica? Het genereren van algemene betrokkenheid bij verenigingsleden lijkt immers moeilijker te zijn dan als 'supermarkt' dienst te doen. Om te zorgen dat verenigingsleden de 'dienstverlening' van de sportvereniging als voldoende ervaren wordt noodgedwongen naast de inzet van vrijwilligers gekozen om verenigingsonderdelen te '*outsourcen*'. Daarmee wordt voor de vereniging de mogelijkheid

geboden om te kunnen voldoen aan het verwachtingspatroon van verenigingsleden zonder dat daar extra vrijwilligers voor nodig zijn. De sportvereniging stelt immers dat mensen die kwaliteit mogen terug verwachten voor het betalen van contributie: *'Mensen betalen contributie dus vind ik wel dat je daar een bepaalde tegenprestatie voor moet kunnen leveren'* (respondent 11, club A). En als de sportvereniging de kwaliteit niet kan leveren met vrijwilligers, dan moet er blijkens gekozen worden voor een uitbesteding aan een andere partij: *'Nou wat we wel merken, is dat we kijken naar hoe we dingen kunnen outsourcen, dus in plaats van toch maar weer die vrijwilligers te zoeken die blijkbaar heel lastig vindbaar zijn'* (respondent 1, club A). Outsourcen zorgt voor voldoende organisatiekracht en de sportvereniging kan daarmee voldoen aan de wens. De vraag is of de sportvereniging niet teveel afwijkt van hoe het ooit werd opgericht: door het gezamenlijk mogelijk maken van sport. Met het outsourcen ervaren sportverenigingen dat de vrijwillige betrokkenheid, waarop de traditionele sportvereniging grotendeels berustte natuurlijk niet wordt vergroot. De consumentenlogica lijkt door initiatieven als het '*outsourcen*' binnen de sportvereniging een steeds grotere rol te spelen ten opzichte van het organisatieprincipe van de verenigingslogica.

Sportverenigingen merken de invloed van een meer consumentgerichte insteek van leden. Uiteraard hebben zij ook de mogelijkheid om daar actief tegengas op te geven en betrokkenheid te creëren bijvoorbeeld aan de hand van een bepaald vrijwilligersbeleid. Juist de betrokkenheid wordt bij de vereniging actief gestimuleerd door zo'n vrijwilligersbeleid: *'Ik denk wel dat de betrokkenheid groter is geworden door het puntensysteem [vrijwilligersbeleid]'* (respondent 8, club B). Het gaat voor de bewustwording richting het oppakken van verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van vrijwilligerstaken en het tegengaan van de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van verminderde vanzelfsprekendheid tot vrijwillige inzet: *'En je wist gewoon dan heb ik kantinedienst om te voldoen aan de verplichtingen als lid. Daarvan hebben we gezegd, en ook gemerkt, door verschillende omstandigheden, dat is niet meer diezelfde vanzelfsprekendheid, en dat gaan we aanpakken, en daarvoor hebben we dat puntensysteem begonnen'* (respondent 6, club B).

De sportvereniging zit in een bepaalde worsteling over de vraag wat voor een type ze als sportvereniging willen zijn: *'dat is die squeze van blijf je echt de amateurvereniging met vrijwilligersorganisatie, of ontwikkel je de vereniging door naar de behoefte van de 'klant''*. Het kan in een sportvereniging naast het bezig zijn met het organiseren van sport en bieden van plezier ook belangrijk zijn om sociale cohesie op te bouwen. Door de maatschappelijke ontwikkelingen en het verminderende belang van sociale cohesie en verbondenheid heeft de vereniging bovendien minder mogelijkheden om vrijwilligers te betrekken. Het besef dat het 'zijn van vrijwilliger' in de sportvereniging ook wat op kan leveren lijkt door de maatschappelijke ontwikkelingen nu minder te worden: *"het liefst zou ik natuurlijk zien dat iedereen hier zijn ding doet, voor mij is het wel vanzelfsprekend en voor een aantal jongens uit de opgebouwde vriendengroep hier ook. Dat besef lijkt zo wel af te nemen"* (respondent 8, club B). Ondanks de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen en de verschillende veranderingen die men in de sportvereniging ziet. Sportverenigingen bezitten in de huidige variant, o.a. vanwege de gedeeltelijk nog aanwezige voor-en-door leden structuur en de traditionele organisatievorm, een bepaalde beperking om zich volledig door te ontwikkelen tot een bedrijf: *'Je kan nooit helemaal een supermarkt worden, je kan niet alles en iedereen gaan betalen'* (respondent 2, club A). Sportverenigingen zien wel geleidelijk een ontwikkeling naar een organisatieprincipe waarbij geprobeerd wordt verenigingsleden te behouden, te voorzien en de tevredenheid te vergroten aan de hand van een dienstverlenend karakter met daarbij de inzet van vrijwilligers.

De sportverenigingen vinden het gepaste organisatieprincipe ieder op hun eigen manier. Sportvereniging A ontwikkelde zich meer richting een bedrijfsmatig organisatieprincipe en heeft mede daardoor gekozen voor het aanstellen van een verenigingsmanager: *'Nou het lastige is denk ik een beetje, zeker als je het een beetje commercieel bekijkt, het is bijna een bedrijf dit he. Dus je wilt ook iemand hebben zitten die je ergens op aan kan spreken. Op waar de verenigingsleden echt verwachtingen mogen hebben. En dat is altijd een beetje moeilijk bij vrijwilligers.'* (respondent 3, club A). Het aanstellen van een verenigingsmanager betekent niet dat de sportvereniging het actief inzetten op de inbreng van vrijwilligers als organisatieprincipe (verenigingslogica) los laat. Het lijkt er alleen op dat sportbestuurders en verenigingsleden de kwaliteit en het aanbod in de sportverenigingen niet als voldoende beschouwen wanneer dit moet worden bewerkstelligd met alleen vrijwilligers. Sportvereniging B richt zich meer op een organisatieprincipe waarbij de vrijwilliger centraal staat. Ondanks dit centrale organisatieprincipe is de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op de sportvreniging merkbaar: *'Tuurlijk ja, om daaropin te spelen, dat betekent dus dat je anders moet gaan organiseren, maar kun je dat nog wel met je vrijwilligersstaf? Dat is maar de vraag'* (respondent 9, club B). De sportverenigingen zien de wens voor een bepaalde dienstverlening van de sportvereniging niet als ongegrond, verenigingsleden betalen immers contributie en mogen daar iets voor terug verwachten: *'Jij betaalt contributie, je mag dan ook verwachten dat dingen goed geregeld zijn'* (respondent 2, club A).

De sportverenigingen hebben continu te maken met een bepaalde spanning tussen de beschreven uitersten van organisatieprincipes. Enerzijds is in de huidige sportvereniging het beoefenen van sport alleen mogelijk met een bijdrage van vrijwilligers, maar anderzijds deze betrokkenheid door maatschappelijke ontwikkelingen (consumentengedrag) steeds verder afneemt. Hiermee maken de sportverenigingen een keuze tussen het houden van volledig traditioneel karakter en het tegemoetkomen van vermeend consumentengedrag en daarbij zorg te dragen voor een bepaalde kwaliteit dienstverlening. Waar traditioneel de sportvereniging uitging van een verenigingslogica, met vrijwillige inzet en betrokkenheid als logisch onderdeel van het 'zijn van verenigingslid', is deze organisatielogica door de maatschappelijke ontwikkelingen (professionalisering, individualisering en commercialisering) vermengd met een dienstverleningsvraagstuk vanuit verenigingsleden (consumentenlogica). Deze consumentenlogica zorgt bovendien voor een bepaalde verwachting over de dienstverlening van de sportvereniging. De opkomst van deze 'nieuwe' institutionele logica zorgt ervoor dat de eigenschappen die centraal stonden in de verenigingslogica (betrokkenheid – voor-en-door elkaar) steeds minder dominant zijn. De sportverenigingen zien de gevolgen van de vermenging van de verenigingslogica met de consumentenlogica in het feit dat individuen steeds minder vaak aandacht hebben voor het belang van de traditionele organisatieprincipes. Bovendien richten de verenigingsleden zich op een kwaliteitsoordeel over de dienstverlening zonder daar zelf ook actief aan bij te dragen, maar is het kwaliteitsoordeel wel toepasbaar op een dienst die in sommige gevallen wordt geleverd door vrijwilligers. Door deze ontwikkelingen zien de sportverenigingen zich genoodzaakt om door te ontwikkelen tot een organisatieprincipe waarbij sprake is van een vermenging van traditionele principes als betrokkenheid en vrijwillige inzet, met oog voor een meer consumentgerichte beoordeling (dienstverlenend karakter) van de sportvereniging.

Hoofdstuk 5. Conclusie

Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste conclusies uit de gepresenteerde resultaten. Bovendien zal een antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen die centraal stonden in deze studie. Er wordt begonnen met de behandeling van de verschillende deelvragen om aan de hand daarvan antwoord te geven op de hoofdvraag.

De institutionele logica's in de sportvereniging
Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag is onderzocht welke verschillende oriëntatierichtingen binnen de sportverenigingen bestaan en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Beide sportverenigingen ontstonden ooit volgens de sportbestuurders op basis van een groep 'soortgenoten' die als doel hadden: het samen mogelijk maken van sport. Dit zorgde voor overeenkomstige verbanden en veel betrokkenheid bij verenigingsleden om hun bijdrage te leveren. De sportverenigingen kende een traditionele verenigingslogica, waar een organisatieprincipe zich richt op het voor-en-door leden principe en veel betrokkenheid. Door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen ontstonden in beide sportverenigingen volgens de sportbestuurders kleine veranderingen in het verwachtingspatroon naar de sportvereniging toe. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het ontstaan van consumentengedrag en een groter verlangen naar een dienstverlenende sportvereniging, zorgden ervoor dat de sportvereniging zich kenmerkte door deels vernieuwde oriëntatierichtingen en handelingsperspectieven. De sportverenigingen richtten zich hierdoor meer op een dienstverlenend karakter naar de leden toe en minder op het traditionele belang van de voor-en-door elkaar insteek. Onder andere het consumentengedrag van verenigingsleden, de meer dienstverlenende insteek van de vereniging of de roep om meer aandacht voor het belang van prestaties deden volgens de bestuurders de afgelopen jaren beetje bij beetje hun intrede in de tot voorheen traditioneel georganiseerde sportverenigingen.

Door het ontstaan van deze nieuwe handelingsperspectieven ontwikkelde zich ook een nieuwe institutionele logica binnen de sportverenigingen. Zo ontstond in beide sportverenigingen een consumentenlogica als belangrijk organisatieprincipe. Volgens de sportbestuurders ontwikkelde het consumentengedrag zich in beide sportverenigingen voornamelijk in de richting van een dienstverlenende organisatie. De sportverenigingen ervarne daarbij op een verschillende manier invloed aan de opkomst van het consumentengedrag. De één vindt het een gevaar voor de toekomst van de sportvereniging, terwijl de ander het ziet als een onontkoombaar onderdeel van de huidige en toekomstige sportvereniging. Met het oog op het behoud van leden als belangrijke legitimatie van hun bestaansrecht stelden de sportbestuurders dat de verenigingen zich meer moest richten op het leveren van een bepaalde kwaliteit dienstverlening. D

Ondanks dat er meer consumentengedrag lijkt plaats te vinden in de sportverenigingen stellen beide verenigingen dat het belang van het traditionele organisatieprincipe niet uit het oog verloren mag worden. Een belangrijk onderdeel van de verenigingscultuur blijft volgens hen de traditionele manier van organiseren waarbij het belang van een autonome organisatie, vrijwilligers en de kern van vrijwillige deelname overeind blijft. De gevonden resultaten laten zien dat beide institutionele logica's een dominante rol spelen in de sportverenigingen en er daardoor een vermenging van verschillende institutionele logica's ontstaat in de beeldvorming binnen de vereniging. Deze beeldvorming zorgt voor een bepaalde oriëntatierichting en het handelingsperspectief van de sportbestuurders binnen de sportvereniging.

Vermenging van de institutionele logica's
Door de verschillende oriëntatierichtingen van de handelingen binnen de sportverenigingen ontstaat binnen de sportvereniging die vermenging van institutionele logica's. Aan de ene kant blijft men in beide sportverenigingen organiseren op een manier waarbij het voor-en-door elkaar principe centraal staat. Aan de andere kant blijft men het aanbieden van sport zien als een soort verwachte tegenprestatie tegenover het betalen van contributie waarbij een bepaalde kwaliteit kan worden verwacht. De resultaten laten zien dat sportbestuurders de huidige sportvereniging door de maatschappelijke ontwikkelingen zien als een soort bedrijf waar commerciele doelen een rol spelen en wanneer ergens voor wordt betaald ook een bepaalde kwaliteit terug verwacht kan worden. Dit gegeven proberen de sportverenigingen naast het traditionele organisatie principe op basis van vrijwilligers te introduceren. Sportverenigingen worstelen met de vraag of het wel mogelijk is om vrijwilligers te beoordelen op een 'geleverde dienst'.

De maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en commercialisering zorgen in beide sportverenigingen specifiek voor een verminderde betrokkenheid onder verenigingsleden. Vanuit die ontwikkeling ontstaat een spanning met enerzijds de vrijwillige basis waarop de vereniging was georiënteerd en anderzijds de vereniging die moet voldoen aan de wens van de 'consument'. Het beeld dat daarbij wordt geschetst is dat individuen een andere betekenis zijn gaan geven aan de manier waarop de sportvereniging zou moeten organiseren. Hierdoor heeft de sportvereniging deels het volledige vrijwillige karakter los moeten laten en is zij zich meer gaan richten op een consumentgerichte sportvereniging. Om als sportvereniging dit te kunnen bewerkstelligen worden ook diensten/activiteiten ingekocht bij andere partijen. Om maar te kunnen voldoen aan de verwachting van de verenigingsleden. Deze ontwikkeling heeft mede gezorgd voor een sportvereniging met een duidelijk dienstverlenend karakter. Immers diegene die betaalt mag ook wat bepalen over de geleverde kwaliteit. De ontwikkeling van de inkoop van producten, of de inhuur van mensen voor het uitvoeren van normaal gesproken vrijwilligerstaken zorgde hierdoor voor het beeld dat de sportvereniging bestond als dienstverlener.

Dat een sportvereniging duidelijk niet volledig toe wil geven aan één van de oriëntatierichtingen staat voorop. Sportverenigingen zien zichzelf niet meer terugkeren naar een situatie die volledig gebaseerd is op vrijwillige betrokkenheid van leden. Of andersom: volledig doorontwikkelen naar een soort 'supermarkt'. De mate waarin de verschillen tussen beide uitersten (vrijwillige betrokkenheid of consumentengedachte) worden ervaren zijn voor alle sportverenigingen verschillend. Terwijl in sportvereniging A er specifiek meer aandacht is voor het bedienen van leden, het aanbieden van extra activiteiten en het in dienst nemen van een professional gaat het in sportvereniging B juist over het benadrukken van de traditionele vrijwilligersorganisatie. Dit betekent zeker niet dat maar één van de twee geschetste organisatieprincipe, en institutionele logica's, een rol speelt in de sportvereniging. Sportverenigingen kenmerken zich door een bepaald dominant organisatieprincipe waar zodoende door invloeden van andere organisatieprincipes een verschuiving te zien is. Sportverenigingen kunnen uitgaan van een organisatiepricipe op basis van een vrijwilligersorganisatie of zichzelf meer inrichten op basis van een dienstverlenende organisatie. Men kan stellen dat de hybriditeit tussen de institutionele logica's verschillende vormen kan aannemen en dat iedere sportvereniging/sportbestuurder op zijn/haar eigen manier richting geeft aan de invloed en het belang van maatschappelijke ontwikkelingen. De sportverenigingen proberen daarin een balans te vinden tussen de verschillende dominante

oriëntatieperspectieven. In deze studie laat sportvereniging A een duidelijker belang zien op gebied van de consumentenlogica, waarbij de vereniging zich voornamelijk richt op *service-delivery,* met al dan niet betaalde krachten voor het uitvoeren van taken. Terwijl in sportvereniging B doelbewust gekozen lijkt te worden voor het benadrukken van het *mutual-support* karakter. Deze vereniging richt zich meer op een functionele sportvereniging waar de activiteiten alleen mogelijk gemaakt kunnen worden door een vrijwillige bijdrage van alle verenigingsleden.

Binnen beide sportverenigingen is dus sprake van een vermenging van de institutionele logica's. Echter heeft dit bij beide sportverenigingen een andere invloed op het beleidsproces. Het lijkt erop dat sportvereniging A in het beleidsproces niet actief bezig is met het actief betrokken houden van verenigingsleden. De maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de sportvereniging worden gezien als onontkoombaar en zorgen nu eenmaal voor veranderingen in het denken en handelen van individuen, die daarmee het organisatieprincipe van de sportvereniging beïnvloeden. De sportvereniging lijkt onbewust te veranderen en mee te gaan in de veranderende betekenisgeving van verenigingsleden over een gewenste andere manier van organiseren. Juist het tegenovergestelde stellen de sportbestuurders van sportvereniging B. Volgens hun is in sportvereniging B door actief beleid te voeren op een positieve manier de vrijwillige inzet van verenigingsleden benadrukt. Door te werken met verplicht vrijwilligersbeleid is de sportvereniging bewust tegengas aan het geven op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals vermeend consumentengedrag en een *service-delivery* organisatie. Sportvereniging B gaat hierbij uit van het belang van een *mutual-support* karakter en zet daar met het beleid van de sportvereniging actief op in.

Sportverenigingen, en zeker beide onderzochtte verenigingen, bewegen zich tussen uitersten en doen hun best om continu te balanceren tussen de verschillende handelingsperspectieven. Bij het balanceren tussen deze verschillende institutionele logica's ontstaat een bepaalde spanning tussen verschillende perspectieven in de vereniging. Het organisatieprincipe van de vereniging wordt gelegd in het creëren van betrokkenheid en het zorgen voor voldoende vrijwilligers (verenigingslogica) of er wordt gekozen voor een meer dienstverlenende insteek met de keuze voor een uitbesteding van taken en inhuur van mensen (consumentenlogica). W*elke betekenis geven sportbestuurders binnen sportverenigingen aan de vermenging van de verenigings- en consumenten logica en welke gevolgen heeft dat voor het beleid van de sportvereniging)* te beantwoorden. De sportvereniging evolueerde door verschillende maatschappelijke factoren naar een sportvereniging waarin verschillende dominante orientatierichtingen tegelijkertijd bestaan. De sportvereniging is in een continu proces om afstemming te vinden tussen de verschillende invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen en het gewenste organisatieprincipe. De sportbestuurders geven, op basis van de door verenigingsleden belangrijk geachtte oriëntatierichting, richting aan het beleid van de sportvereniging. Iedere sportbestuurder zal op basis van zijn/haar eigen betekenisgeving zijn/haar eigen handelen vormgeven. Zodoende kan er in sportverenigingen verschil optreden waarbij in de ene sportvereniging een consumentenlogica centraal staat en in de andere een verenigingslogica. Terwijl beide sportvereniging als doel hebben het mogelijk maken van sport. Het is aan sportbestuurders om met een verenigingsbeleid een perspectief te zoeken dat varieert tussen de uitersten van het zijn van een bedrijf en het zijn van een sportvereniging.

Hoofdstuk 6. Discussie & reflectie

Dit hoofdstuk van deze studie besteedt aandacht aan de manier waarop het onderzoek is vormgegeven. Tijdens het onderzoeksproces worden bepaalde keuze's gemaakt: Hoe kan daar op worden gereflecteerd? Waar zitten bepaalde tekortkomingen van het onderzoek? Welke mogelijkheden zijn er voor vervolgonderzoek?.

Het onderzoeksproces startte in november 2018 met de keuze om onderzoek te verrichten bij sportverenigingen. Door de persoonlijke betrokkenheid bij sportverenigingen, en USV Hercules in het bijzonder, ontstond de interesse om te kijken naar de invloed van maatschappelijke ontwikkeling binnen de sportvereniging. Bij het maken van methodologische keuze binnen dit onderzoek worden andere mogelijke richtingen uitgesloten. Zodoende kan op basis van de gemaakte methodologische keuzes dit onderzoek maar beperkt conclusies leveren over de vermenging van institutionele logica's bij sportverenigingen.

Sportverenigingen zijn een belangrijk onderdeel van de Nederlandse samenleving, onder andere vanwege maatschappelijke opbrengsten als de sociale cohesie en het zorgen voor gezondheidsbevordering. Toch blijken sportverenigingen in grote mate afhankelijk te zijn van hun omgeving en de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden. Deze ontwikkelingen zorgen voor een organisatieprincipe binnen de sportvereniging. Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen ontstond een vermenging van tegenstrijdige handelingsperspectieven. De betekenis die wordt gegeven door sportbestuurders aan deze vermenging van institutionele logica's bepaalt in grote mate ook de oriëntatierichting van de vereniging. De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat er binnen de twee onderzochte sportverenigingen een vermenging plaatsvindt van uitersten; aan de ene kant de dienstverlening, aan de andere kant het principe van vrijwillige bijdrage. Elke sportvereniging heeft haar eigen historie, en juist die historie is een belangrijk gegeven waarop normen- en waarden worden gecreëerd. Het is dan ook niet mogelijk om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar de praktijk van andere sportverenigingen. Door de afhankelijkheid van de sportvereniging aan de maatschappelijke context, ze staan nu eenmaal midden in de maatschappij, lijkt ook een bepaalde onmogelijkheid te ontstaan om het dienstverlenende karakter van de sportverening los te zien van de traditionele organisatieprincipes. Op basis van dit gegeven lijkt het interessant om de maatschappelijke invloeden op de sportvereniging, met al haar maatschappelijke opbrengsten, verder te onderzoeken.

Om een verdere bijdrage te leveren aan de manier waarop individuen de sportvereniging door hun betekenisgeving beïnvloeden kan vervolgonderzoek zich richten op de (on)mogelijkheid van sportverenigingen om wel/niet invloeden te ervaren van maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe kan het zijn dat de ene sportverening veel invloed ervaart van een maatschappelijke ontwikkeling als consumentengedrag, terwijl een andere sportvereniging mogelijk minder 'gevoelig' hiervoor is. De 'gevoeligheid' voor maatschappelijk ontwikkelingen zorgt voor een bepaald organisatieprincipe voor de sportvereniging. Welke processen spelen in deze minder afhankelijke sportverenigingen dan precies een rol? Bovendien kan worden onderzocht welke organisationele kermerken van de sportvereniging een rol spelen in de invloed die wordt ervaren van maatschappelijke ontwikkelingen. In hoeverre beïnvloed d afhankelijkheid dan de keuze voor een bepaald organisatieprincipe?

Hoofdstuk 7. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk presenteert verschillende aanbevelingen op basis van het proces dat plaatsvindt binnen de sportvereniging. Daarnaast worden theoretische aanbevelingen geschetst op basis van de gebruikte theorie en de gevonden data.

Sportverenigingen

Sportverenigingen zijn een belangrijk onderdeel van de Nederlandse samenleving. Niet alleen vanwege het mogelijk aanbieden van sport, maar sportverenigingen dienen ook als ontmoetingsplaats voor verschillende groepen. Sportverenigingen zorgen daarmee voor sociale cohesie en leveren een belangrijke bijdrage in de gezondheidsbevordering van mensen. De sportverenigingen hebben dus een belangrijke plek in onze maatschappij. Door invloeden van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen heeft ook de sportvereniging verschillende veranderingen ondergaan. Door een grotere wens tot professionalisering, meer individualisme en vermeend consumentengedrag, deed een ander organisatieprincipe zijn intrede. Dit organisatieprincipe was gericht op het bedienen van verenigingsleden in plaats van het gezamenlijk te bewerkstelligen. Hiermee ontwikkelde zich een nieuwe organisatielogica naast de bestaande verenigingslogica, namelijk de consumentenlogica. Om de maatschappelijke waarden van een sportvereniging niet verloren te laten gaan is het van belang dat zowel sportbonden en sportverenigingen de nadelen inzien van de consumentenlogica. Gezondheidsbevordering en sociaal kapitaal zijn belangrijke opbrengsten van sportverenigingen, maar met louter consumentengedrag en veel individualisme zullen deze opbrengsten mogelijk (deels) verloren gaan. Het is goed om te blijven benadrukken welk belang de betrokkenheid en inzet van vrijwilligers heeft voor een sportvereniging. Zonder vrijwillige inzet kan de sportvereniging in haar huidige variant niet voort blijven bestaan en gaan de daarmee samenhangen maatschapelijke opbrengsten verloren. Voor de sportvereniging is het belangrijk om een balans te vinden in de uitersten. Mede vanwege het feit dat beide uitersten (de consumenten- en verenigingslogica) in de huidige situatie onwenselijk of onhaalbaar lijken, zal het een combinatie zijn of worden van verschillende organisatieprincipes. De sportvereniging moet, mogelijk met hulp van sportbonden, sportorganisaties of andere belanghebbenden, zorgen dat een balans wordt gevonden tussen het tegengaan van een te dominante consumentenlogica en anderzijds de ondersteuning voor het in stand proberen houden van de verenigingslogica. Hoe deze balans door sportbestuurders kan worden gevonden is lastig, immers de sportvereniging staat niet los van maatschappelijke ontwikkelingen. De sportvereniging zal in ieder geval zelf actief moeten bijdragen aan dit proces door het ontwikkelen, uitvoeren en onderhouden van organisatiebeleid, voor het creëeren van betrokkenheid en het tegengaan van teveel consumentengedrag. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen zich nog maar zelden zelf bij de sportvereniging vrijwillig aanmelden voor het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Bovendien lijkt het erop dat een groot aantal sportverenigingen te maken heeft met een daling in het aantal mensen dat betrokken is. Dit leidt tot afnemende sociale verbanden tussen verenigingsleden en zorgt ervoor dat de sportvereniging sneller te maken krijgt met de negatieve gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen als individualisme. Het is voor de Nederlandse samenleving van belang dat de sportverenigingen beseffen wat de opbrengsten zijn van het creëren van sociale verbanden en het zorgen voor betrokkenheid onder verenigingsleden. Alleen daarmee is het mogelijk om de maatschappelijke opbrengsten van sportverenigingen in stand te houden. Deze studie laat zien dat het hebben van vrijwilligersbeleid voor het bewerkstelligen van betrokkenheid positief bijdraagt aan een verminderd effect van de consumentenlogica.

Bovendien is duidelijk naar voren gekomen dat elke sportvereniging een eigen individuele afweging maakt voor haar oriëntatierichting. Dit doet de sportvereniging op basis van wat sportbestuurders belangrijk vinden. Het is van belang dat sportverenigingen zichzelf afvragen op welke principes zij de sportvereniging graag organiseren. Door het erkennen van verschillen kan duidelijk worden gemaakt dat er niet één dominant organisatieprincipe is. Het gesprek in de sportvereniging aangaan kan helpen bij het vinden van de balans tussen de uitersten van een volledige vrijwilligersorganisatie en een 'supermarkt'. Hoe zit het met verschillende organisatietypen van sportverenigingen? Om daar een bijdrage aan te leveren is de theoretische aanbeveling om verder onderzoek te doen naar sportverenigingen waar een verenigingsmanager of een commerciele partij actief is en hoe zij de invloed ervaren van maatschappelijke ontwikkelingen. Verdieping kan zich richten op de invloed van commerciele onderdelen op de betekenisgeving van verenigingsleden aan het karakter van de sportvereniging of de betekenisgeving van individuen op het dienstverlenende karakter van de sportvereniging.

Uit deze resultaten kwam naar voren dat de consumentenlogica geleidelijk steeds verder onderdeel wordt van de sportvereniging. Het is een theoretische aanbeveling om meer en/of uitgebreider onderzoek te doen naar hóe de consumentenlogica in de sportvereniging heeft kunnen insluipen en welke rol spelen de verenigingsleden daarin. In relatie met de *institutional work* benadering, waar wordt gesteld dat individuen actief invloed hebben op instituties, kan een verder onderzoek naar de interpretatie van invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen vernieuwende en specifieke inzichten opleveren. De uitkomsten van het onderzoek kunnen in het vervolg bijdragen aan een beeld over de invloed van de consumentenlogica op de sportvereniging. Met deze uitkomsten kan bovendien een verdere bescherming worden geboden aan de sportvereniging voor het behoud van maatschappelijke opbrengsten. De sportvereniging is immers voor veel mensen in Nederland een belangrijk onderdeel van hun leven.

Literatuurlijst

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London; Thousand Oaks; New Delhi: SAGE Publications.

Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2012). Physical activity as an investment in personal and social change: The Human Capital Model. *Journal of Physical Activity and Health*, *9*(8), 1053-1055.

Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial micro- finance organizations*. Academy of Management Journal,* 6: 1419-144

Billis, D. (Ed.). (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.

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., & de Jong, A. (2001). Sportverenigingen in de 21e eeuw: voor en door leden. *Arnhem: NOC* NSF*.

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

Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2016). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International Review 56lurali Sociology of Sport*, 1012690216639598. http://doi.org/10.1177/1012690216639598

Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd. In J.W. Duyvendak, M. Otto (Reds.), Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties (pp. 225–239). Meppel: Boom.

Brandsen, T., van de Donk, W. B., & Kenis, P. N. (2006). *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties.*

Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2009). It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *38*(4), 564-581.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Cornforth, C., & Spear, R. (2010). The governance of hybrid organisations. In D. Billis (Ed.), *Hybrid organisations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy* (pp. 70-90). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Czariawska, N. (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies*, 423-441.

De Caluwe, L. I. A., Ruijters, M., & Simons, R. J. (2012). Losjes gekoppelde systemen. Het gedachtengoed van Karl Weick. *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*.

De Tocqueville, A. (1896). *The recollections of Alexis de Tocqueville*. Macmillan.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Edwards, A., & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.

Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. New York: Oxford University Press.

Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. P. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 223-263). Chicago: University of Chicago Press.

Furusten, S. (2013). Institutional Theory and Organizational Change. Edward Elgar Publishing.

Gammelsæter, H. (2010). Institutional 57luralis mand governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, *10*(5), 569-594.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, *9*(3), 293-316.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. Academy of Management Journal, 45, 58–80.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *Handbook of organization institutionalism.* London: Sage Publications.

Handy, C. B. (1988). *Understanding voluntary organizations: How to make them function effectively*. Penguin.

Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative sociology*, *25*(4), 479-499.

Horch, H. D. (1994). On the socio-economics of voluntary organisations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, *5*(2), 219-230.

Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, *13*(4), 593-608.

Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*(5), 1281-1306.

Jan-Willem van der Roest, Janine van Kalmthout & Lucas Meijs (2016) A consumerist turn in Dutch voluntary sport associations?, European Journal for Sport and Society, 13:1, 1-18, DOI: 10.1080/16138171.2016.1153882

Korsten, A. F. A. (2014). Organiseren volgens Karl Weick. De sociale psychologie van organiseren.

Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen.* Utrecht: CIVIQ.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 215–254). London: SAGE Publications.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, *20*(1), 52–58. http://doi.org/10.1177/1056492610387222

Lucassen, J. M. H. (2013). Excellente trainer/coaches voor excellente sport: Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders.

Lucassen, J.M.H. & Kalmthout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & A.B.A. Kemper (Reds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en transities.* Nieuwegein: Arko Sports Media

Meijs, L. C. P. M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties☹Management of volunteer organizations)*. NOV Publikaties.

Mulier Instituut. (2018). *Fitnessbranche in Nederland | 2018.* Geraadpleegd via https://www.mulierinstituut.nl/actueel/fitness-in-toenemende-mate-voor-alle-lagen-van-de-bevolking/ (25-01-2019)

O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management, 17,* 417–448.

Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 972–1001. http://doi.org/10.5465/amj.2011.0405

Putters, K. (2009). *Besturen met duivelselastiek [Governance with devils elastics].* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Roest, J. van der (2015). *From participation to consumption?: consumerism in voluntary sport clubs.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). Research Methods for Business Students. Research methods for business students.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Research Methods for Business*. Pearson Education Limited

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2014 (p. 45-91).* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schnabel, P. en J. de Hart (2008). Sociale cohesie: het thema van dit Sociaal en Cultureel Rapport. In: P. Schnabel, R. Bijl en J. De Hart (red.), *Betrekkelijke betrokkenheid: Studies in sociale cohesie: Sociaal en Cultureel Rapport 2008.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Skille, E. Å. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, *16*(2), 241–253. http://doi.org/10.1080/13573322.2011.540430

Skinner, J., & Edwards, A. (2005). Inventive pathways: Fresh visions of sport management research. *Journal of Sport Management*, *19*(4), 404-421.

Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love'and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, *25*(4), 339-353.

Stenling, C. (2014). The emergence of a new logic? The theorizing of a new practice in the highly institutionalized context of Swedish voluntary sport. *Sport management review*, *17*(4), 507-519.

Stenling, C. (2014). Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: the implementation of Drive-in sport in Swedish sports as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *6*(1), 55–69. http://doi.org/10.10 80/19406940.2013.766900

Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport–feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European journal for sport and society*, *6*(2), 121-134.

Stenling, C., & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International review for the sociology of sport*, *51*(7), 867-883.

Thomas B., Lawrence and Roy Suddaby (2006) Institutions and institutional work. In 5. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.) *Handbook of organization studies*, 2nd Edition: 21 5-254. London: Sage.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–128). SAGE Publications.

Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process.* Oxford: Oxford University Press.

Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, *105*, 801–843.

Tiessen-Raaphorst, A. (2015). *Rapportage Sport 2014.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau .

Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld.

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 den Berg, E., Dekker, P., & de Hart, J. (2008). Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl en J. De Hart (red.), *Betrekkelijke betrokkenheid: Studies in sociale cohesie: Sociaal en Cultureel Rapport 2008.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van der Poel, H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiesssen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage sport 2018.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

van der Roest, J. (2011). *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*. WHJ Mulier Instituut.

Van der Roest, J. (2018). *Sportverenigingen in Nederland: Veerkrachtige verbanden voor sport* (Vol. 480). Mulier Instituut.

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

Van Hout, E. (2007). *Zorg in spagaat. Management van hybride, maatschappelijke organisaties [Care in splits. Management of hybrid, civil organisations].* Den Haag: Lemma.

Van Kalmthout, J., de Jong, M., & Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008: De stand van zaken bij sportverenigingen*. 's-Hertogenbosch: WJH Mulier Instituut.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, *47*(13), 38-43.

Vermeulen, J., & Verweel, P. (2009). Participation in sport: Bonding and bridging as identity work. *Sport in society*, *12*(9), 1206-1219.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.

Washington, M., & Patterson, K. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research*. Sport Management Review, 14*, 1–12.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations.* London etc.: SAGE Publications

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, *42*(5), 726–743. http://doi.org/10.2307/2094862

Bijlage I Topiclijst interviews club A

1. **Introductie**

a. Jasper Wilshaus – 23 jaar – student sportbeleid & sportmanagement – bestuurslid USV Hercules, doe onderzoek voor mijn masterthesis
b. Introductie geïnterviewde: Fijn dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek, na afloop persoonlijke informatie vragen in te vullen:
Naam:
Functie:
Aantal jaren actief:
Achtergrond:
c. Onderzoek zal worden opgenomen voor het kunnen uitschrijven van wat besproken is, uiteraard krijgt men voor de analyse van de gegevens nog de mogelijkheid om stukken weg te strepen uit het transcript. Bovendien zullen alle gegevens worden geanonimiseerd en zijn dus niet te herleiden naar personen/verenigingen. Uiteraard géén antwoord is fout!
d. Onderzoek beschrijving:
Ontwikkelingen in de samenleving (individualisering – professionalisering) zouden ervoor kunnen zorgen dat het organiseren, denken en doen, van verenigingen wordt beïnvloed. Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen in de samenleving op de sportvereniging.

2. **De sportvereniging**

a. Kunt u beschrijven wat voor een type vereniging dit is? Wat zijn de kenmerken van de vereniging?
b. Kunt u beschrijven wat er goed gaat binnen uw sportvereniging?
c. Waarom vindt u dat er zaken binnen de sportvereniging goed gaan?
d. Zijn er zaken die volgens u minder goed gaan binnen de sportvereniging? Hoe denkt u dat dit komt?
e. Kunt u beschrijven hoe er in het algemene tegen de vereniging wordt aangekeken?
> door leden, maar ook niet betrokken uitlichten
f. Wat is het gevolg van dit beeld dat mensen hebben over uw vereniging?
g. Wat is het belangrijkste moment geweest van afgelopen jaar binnen de sportvereniging?
h. Hoe kijkt u als bestuurder aan tegen de manier van het organiseren van de vereniging, zijn er belangrijke zaken waar op dit moment te weinig aandacht voor is?
i. Zijn er operationele zaken die spanningen opleveren?

(Tip: spanningen binnen de organisatie kunnen kleinste zaken zijn: denk bijv. aan een ballenhok – kleedkamer - veldindeling)

3. **Missie / Visie van de vereniging**

a. Wordt er binnen de vereniging onderscheidt gemaakt op basis van selectie – niet selectie? Hoe zit het wat dit verschil betreft de financien?
b. Worden er bijvoorbeeld extra activiteiten aangeboden als extra (techniek)trainingen? Moet daar ook extra voor worden betaald?
c. Kunt u beschrijven hoe u denkt over deze bovengenoemde manier van organiseren?
d. Op basis van welke eisen worden er door de vereniging activiteiten georganiseerd en waaraan moeten deze voldoen?
e. Zijn er binnen de vereniging conflicterende belangen wat betreft het aanbod van extra activiteiten / ?

(Tip: check beleidsdocumenten op vragen om extra informatie over vereniging)

4. **Professional / vrijwilliger binnen de vereniging**

a. Scheidingslijn tussen manager vs. vereniging: hoe zorgt de vereniging dat de professional (in dienstverband) niet de overhand krijgt?
b. Hoe ziet u de professional (in dienstverband) in relatie tot de dienstverlenende organisatie?
c. Welke spanning levert een professional (in dienstverband) op voor de vrijwilligersorganisatie? Kunt u een voorbeeld daarvan geven?
d. Welke discussie is er voorafgegaan aan de beslissing van het in dienst nemen van een professional?

(Tip: vraag naar de vergadering waar discussie aan bod komt – conflict met tegengestelde organisatorische belangen)

5. Omgang met de verschillende type 'sporters' binnen de vereniging

a. Op welke manier denkt u dat er binnen de vereniging verwachtingen van sporters zijn veranderd ten opzichte van vroeger?
b. Binnen sommige verenigingen is het een probleem om genoeg vrijwilligers te vinden, terwijl binnen andere verenigingen dit helemaal geen rol speelt. Kunt u de situatie bij jullie beschrijven? En hoe denkt u deze situatie zo komt?
c. Hoe staat het met de organisatiekracht van de vereniging?
   Wat verstaat u onder het begrip organisatiekracht?
d. Waar doen tekorten bijvoorbeeld met betrekking tot vrijwilligers zich voort? Hoe denkt u dat dit komt?
   > doorvragen op of dit een gevolg is van het eigen handelen?
e. Zijn er zaken de afgelopen jaren drastisch verandert bij de vereniging? En hoe kunt u eventuele veranderingen verklaren? OF Kunt u verklaren hoe het komt dat de vereniging nog steeds zichzelf op dezelfde manier organiseert?
f. Wat doen eventuele veranderingen met u als bestuurder? Hoe voelt u zich daarbij?
g. Hoe denkt u dat de vereniging inspeelt op de behoefte van de sporter?
h. Op welke manier worden leden / sporters betrokken bij de vereniging?
i. Evt. Worden mensen direct / persoonlijk betrokken bij de vereniging? Wordt er mogelijk niet teveel georganiseerd?
j. Consumentengedrag
   Wat verstaat u onder het begrip consumentengedrag?

6. Bestuur van de vereniging

a. Op welke manier komt de besluitvorming binnen het bestuur tot stand?
b. Op basis van welke principes zou de vereniging haar activiteiten volgens u moeten organiseren?
c. Kunt u beschrijven welke ambities er binnen jullie bestuur bestaan voor de toekomst van de vereniging?
d. En wat verwacht u nodig te hebben voor het bereiken van deze ambitie?
e. Hoe denken uw medebestuurders /andere verenigingsleden daarover?
f. Hoe komt dat het wel / niet overeen komt en wat is de consequentie daarvan?
g. Hoe komt er onderling in het bestuur overeenstemming over de manier van organiseren binnen de vereniging?
h. Is er overeenstemming binnen het bestuur over de organisatiekracht van de vereniging? Kunt u uitleggen waarom wel / niet?
   > zijn er voldoende handjes beschikbaar? Is er voldoende capaciteit aan vrijwilligers voor het mogelijk maken van sport?
i. Hoe zit het met de betrokkenheid binnen de vereniging?
j. Is er wel eens onenigheid of juist overeenstemming over dit soort onderwerpen? Wat zijn dan voornamelijk zaken die worden besproken?
k. Wat gebeurt er dan tijdens zo'n moment? Kunt u beschrijven hoe dat plaats vindt?

Bijlage II Topiclijst interviews club B

1. **Introductie**

a. Jasper Wilshaus – 23 jaar – student sportbeleid & sportmanagement – bestuurslid USV Hercules, doe onderzoek voor mijn masterthesis
b. Introductie geïnterviewde: Fijn dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek, na afloop persoonlijke informatie vragen in te vullen:
Naam:
Functie:
Aantal jaren actief:
Achtergrond:
c. Onderzoek zal worden opgenomen voor het kunnen uitschrijven van wat besproken is, uiteraard krijgt men voor de analyse van de gegevens nog de mogelijkheid om stukken weg te strepen uit het transcript. Bovendien zullen alle gegevens worden geanonimiseerd en zijn dus niet te herleiden naar personen/verenigingen. Uiteraard géén antwoord is fout!
d. Onderzoek beschrijving:
Ontwikkelingen in de samenleving (individualisering – professionalisering) zouden ervoor kunnen zorgen dat het organiseren, denken en doen, van verenigingen wordt beïnvloed. Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen in de samenleving op de sportvereniging.

2. **De sportvereniging**

a. Kunt u beschrijven wat voor een type vereniging dit is? Wat zijn de kenmerken van de vereniging?
b. Kunt u beschrijven wat er goed gaat binnen uw sportvereniging?
c. Waarom vindt u dat er zaken binnen de sportvereniging goed gaan?
d. Zijn er zaken die volgens u minder goed gaan binnen de sportvereniging? Hoe denkt u dat dit komt?
e. Kunt u beschrijven hoe er in het algemene tegen de vereniging wordt aangekeken?
> door leden, maar ook niet betrokken uitlichten
f. Wat is het gevolg van dit beeld dat mensen hebben over uw vereniging?
g. Wat is het belangrijkste moment geweest van afgelopen jaar binnen de sportvereniging?
h. Hoe kijkt u als bestuurder aan tegen de manier van het organiseren van de vereniging, zijn er belangrijke zaken waar op dit moment te weinig aandacht voor is?
i. Zijn er operationele zaken die spanningen opleveren?

(Tip: spanningen binnen de organisatie kunnen kleinste zaken zijn: denk bijv. aan een ballenhok – kleedkamer - veldindeling)

3. **Missie / Visie van de vereniging**

a. Wordt er binnen de vereniging onderscheidt gemaakt op basis van selectie – niet selectie? Hoe zit het wat dit verschil betreft de financiën?
b. Worden er bijvoorbeeld extra activiteiten aangeboden als extra (techniek)trainingen? Moet daar ook extra voor worden betaald?
c. Kunt u beschrijven hoe u denkt over deze bovengenoemde manier van organiseren?
d. Op basis van welke eisen worden er door de vereniging activiteiten georganiseerd en waaraan moeten deze voldoen?
e. Zijn er binnen de vereniging conflicterende belangen wat betreft het aanbod van extra activiteiten / ?

(Tip: check beleidsdocumenten op vragen om extra informatie over vereniging)

4. **Professional / vrijwilliger binnen de vereniging**

a. Scheidingslijn tussen manager vs. vereniging: hoe zorgt de vereniging dat de professional (in dienstverband) niet de overhand krijgt?
b. Hoe ziet u de professional (in dienstverband) in relatie tot de dienstverlenende organisatie?
c. Welke spanning levert een eventuele professional (in dienstverband) op voor de vrijwilligersorganisatie? Kunt u een voorbeeld daarvan geven?
d. Waarom maakt de verenigingen de keuze voor het invoeren van het puntensysteem voor leden om te voldoen aan vrijwilligerstaken?
e. Hoe ging de discussie over het wel of niet invoeren van het puntensysteem voor vrijwilligers?
f. Welke verschillende belangen komen in de discussie aan bod? Welke tegengestelde organisatorische belangen zijn hierbij van toepassing?
g. We zien echter dat onze cultuur onder druk staat. Door groei van onze vereniging en maatschappelijke ontwikkelingen is je vrijwillig inzetten voor de vereniging niet voor iedereen nog vanzelfsprekend. Om te voorkomen dat deze trend zich door zet, hebben we met ingang van het seizoen 2018/2019 een aantal zaken geformaliseerd.
   Jullie hebben het over het niet meer vanzelfsprekend uitvoeren van vrijwilligerstaken? Hoe komt dat? En hoe wordt er binnen andere delen van het bestuur over gedacht? Is daar discussie over?
h. Niet behaalde punten moeten worden betaald? Is dat niet een uitnodiging voor veel leden om niets te doen en dan extra te betalen?
i. Is er discussie over om zo'n maatregel door te voeren? En welke tegengestelde belangen zijn daar dan bij vanuit verschillende oogpunten?

(Tip: vraag naar de vergadering waar discussie aan bod komt – conflict met tegengestelde organisatorische belangen)

5. Omgang met de verschillende type 'sporters' binnen de vereniging

a. Op welke manier denkt u dat er binnen de vereniging verwachtingen van sporters zijn veranderd ten opzichte van vroeger?
b. Binnen sommige verenigingen is het een probleem om genoeg vrijwilligers te vinden, terwijl binnen andere verenigingen dit helemaal geen rol speelt. Kunt u de situatie bij jullie beschrijven? En hoe denkt u deze situatie zo komt?
c. Wat verstaat u onder organisatiekracht?
   En hoe zit het met de organisatiekracht binnen deze vereniging?
d. Waar doen tekorten bijvoorbeeld met betrekking tot vrijwilligers zich voort? Hoe denkt u dat dit komt?
   > doorvragen op of dit een gevolg is van het eigen handelen?
e. Zijn er zaken de afgelopen jaren drastisch verandert bij de vereniging? En hoe kunt u eventuele veranderingen verklaren? OF Kunt u verklaren hoe het komt dat de vereniging nog steeds zichzelf op dezelfde manier organiseert?
f. Wat doen eventuele veranderingen met u als bestuurder? Hoe voelt u zich daarbij?
g. Hoe denkt u dat de vereniging inspeelt op de behoefte van de sporter?
h. Op welke manier worden leden / sporters betrokken bij de vereniging?
i. Evt. Worden mensen direct / persoonlijk betrokken bij de vereniging? Wordt er mogelijk niet teveel georganiseerd?
j. Als het gaat over consumentengedrag: wat verstaat u onder consumentengedrag? kunt u daar een beschrijving van geven?

6. Bestuur van de vereniging

a. Op welke manier komt de besluitvorming binnen het bestuur tot stand?

b. Op basis van welke principes zou de vereniging haar activiteiten volgens u moeten organiseren?
c. Kunt u beschrijven welke ambities er binnen jullie bestuur bestaan voor de toekomst van de vereniging?
d. En wat verwacht u nodig te hebben voor het bereiken van deze ambitie?
e. Hoe denken uw medebestuurders /andere verenigingsleden daarover?
f. Hoe komt dat het wel / niet overeen komt en wat is de consequentie daarvan?
g. Hoe komt er onderling in het bestuur overeenstemming over de manier van organiseren binnen de vereniging?
h. Is er overeenstemming binnen het bestuur over de organisatiekracht van de vereniging? Kunt u uitleggen waarom wel / niet?
   > zijn er voldoende handjes beschikbaar? Is er voldoende capaciteit aan vrijwilligers voor het mogelijk maken van sport?
i. Hoe zit het met de betrokkenheid binnen de vereniging?
j. Is er wel eens onenigheid of juist overeenstemming over dit soort onderwerpen? Wat zijn dan voornamelijk zaken die worden besproken?
k. Wat gebeurt er dan tijdens zo'n moment? Kunt u beschrijven hoe dat plaats vindt?

Bijlage III Codeboom

Codeboom

- De sportvereniging: vroeger, nu en toekomst
  - Traditionele sportvereniging / verenigingstraditie
  - Omgeving / milieu van leden
  - Aantrekkingskracht van de vereniging
  - Belang van sociale structuur
  - Borgen verenigingscontinuïteit

- Maatschappelijke ontwikkelingen
  - Grote sportverenigingen
  - Veranderende leden van de sportvereniging
  - Verwachtingspatroon van leden
  - Verwachtingsgebied van de vereniging
  - Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen
  - Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen

- Professionalisering
  - Verenigingsambitie voor voetbal
  - Prestatielogica
  - Aandachtsverdeling tussen prestatie- / breedteteams
  - Botsende inzichten en belangen

- Betrokkenheid
  - Organisatiekracht
  - Betrokkenheid van nieuwe leden
  - Betrokkenheid (vergroten)
  - Onderlinge verbondenheid – verminderd collectiviteitsgevoel
  - Liefde voor de club
  - Tevredenheid (vergroten)

- Vrijwilligers
  - Vrijwilligersbeleid
  - Vrijwilligers – tekorten
  - Vrijwilligers – aantrekkingskracht
  - Vrijwilligers – continuïteit
  - Scheidingslijn professional – vrijwilliger

- Consumentisme
  - Consumentengedrag
  - Onwenselijk gedrag binnen een sportvereniging

- Sportvereniging als dienstverlener
  - Mutual support / service delivery organisatie
  - Sportvereniging als dienstverlende organisatie
  - Aanbod van extra voetbalactiviteit
  - Outsourcen van verenigingsactiviteiten