



‘Maar wat doe jij eigenlijk?’

Een kwalitatieve studie naar de sociologische legitimiteit van de
Werkgeversorganisatie in de Sport



Universiteit Utrecht





‘Maar wat doe jij eigenlijk?’

Een kwalitatieve studie naar de sociologische legitimiteit van de Werkgeversorganisatie in de Sport

Werkgeversorganisatie in de Sport

M. Elffers,
Directeur Werkgeversorganisatie in de Sport

Universiteit Utrecht

Dr. A. Geereart,
Universitair docent Universiteit Utrecht

A. van Haften Msc,
Promovendus

Auteur

K.F.M. Vermooten,
Student Universiteit Utrecht
Master Sportbeleid & Sportmanagement
Studentnummer: 6095607
Studiejaar: 2018-2019
Utrecht, augustus 2019
koenvermooten@hotmail.com

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.



Beste lezer,

Voor u ligt het product waarmee ik een twee jaar durend studieprogramma afsluit. Een studie die mij niet alleen kennis en vaardigheden heeft bijgebracht, maar mij ook de wereld heeft laten zien. Met deze opgedane ervaring en kennis heb ik iets geleerd wat ik geprobeerd heb te verwerken in mijn (voorlopige) laatste studiegerelateerde product. Dat is het belang van perceptie. En dan bedoel ik niet hetgeen wat u en ik beide zien, maar in het bijzonder dat wat we juist niet zien. We kunnen er niks aan doen, we delen nu eenmaal alles in in hokjes en streven naar structuur en regelmaat. Ook binnen dit onderzoek heb ik geprobeerd zoveel mogelijk structuur aan te brengen, zodat u als het goed is aan het einde dit onderzoek dezelfde kennis hebt over dit onderwerp als ik. Of het is gelukt? Vertelt u het mij straks maar. Toch wil ik u vragen om ook tussen de regeltjes door te lezen. Welke woorden staan niet geschreven, omdat het niet past binnen de gestelde structuur. Of nog interessanter, welke woorden staan er juist wél omdat vanuit mijn perceptie dit juist zo belangrijk was om op te nemen? Ik ben benieuwd wat u leest of juist niet.

Graag wil ik even van de gelegenheid gebruik maken om een aantal individuen en organisaties te bedanken. Als eerste wil ik de verschillende organisaties en collega's in de sport die hebben deelgenomen aan dit onderzoek bedanken. Laten we eerlijk zijn, zonder jullie input was het niks geworden. Dank voor de gastvrijheid, de verfrissende inzichten en ook zeker voor de kritische noten!

Ik wil Arnout Geeraert bedanken voor de begeleiding, kennis en inzichten die mij zijn verschaft gedurende deze periode. Gezien het proces dat is doorlopen vanaf het begin is het toch zeker een interessante reis geweest, die mij aanzienlijk meer heeft gebracht dan ik had verwacht.

Ik wil mijn collega's van de Werkgeversorganisatie in de Sport bedanken voor hun tijd, support en begrip van de afgelopen periode. Met deze steun en vrijheid prijs ik mijzelf zeer gelukkig. Ik wil in het bijzonder Marc Elffers en Marieke Audenaerde bedanken voor hun tijd, inzet, support en scherpe pen. Zonder jullie was dit een heel ander verhaal geworden, zowel in proces als product.

I would owe a special kind of thanks to Prof. Cora Burnett from the University of Johannesburg. You have shown me the beauty of research in various contexts. Thank you for your insights, clever mind and nightly talks. I enjoyed every second of it!

Ik wil tevens mijn familie, vriendin, vrienden en studiegenoten bedanken. In one way or another zijn jullie betrokken geweest bij dit mooie proces en ieder van jullie heeft zijn of haar bijdrage geleverd. De een misschien wat nadrukkelijker dan de ander, sommige zullen het niet eens weten. Toch wil ik jullie nadrukkelijk bedanken voor alles.

Ik wens u veel leesplezier,

Met sportieve groet,

Koen Vermooten



Samenvatting

Het poldermodel is een overlegstructuur waarin de overheid, vakbonden en werkgeversorganisaties samenwerken om sociaal en economisch beleid vorm te geven. Om tot een succesvol poldermodel te komen, dient er aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Een van deze voorwaarden is dat overeenstemming tussen de overheid en sociale partners betekent dat er daadwerkelijk sprake is van breed maatschappelijk draagvlak. Dit betekent dat werkgevers- en werknemersorganisaties moeten worden gezien als legitieme vertegenwoordigers van deze brede maatschappelijke belangen. De legitimiteit van deze organisaties staat momenteel onder druk en het is daarom van belang dat sociale partners legitimiteit kunnen behouden en vergroten.

Dit onderzoek biedt inzichten in de manier waarop de audience van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie construeert en evalueert. Bovendien biedt dit onderzoek inzichten en praktische handvatten voor de Werkgeversorganisatie in de Sport en vergelijkbare organisaties hun legitimiteit kan vergroten. Vanuit een interpretivistisch perspectief wordt gekeken op welke manier de leden van de Werkgeversorganisatie legitimiteit construeren en evalueren.

De basis van dit onderzoek bestaat uit het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement (Bitektine, 2011). Dit conceptueel model integreert verschillende vormen van legitimiteit in één model en biedt handvatten om te meten hoe een audience legitimiteit evalueert. Aan de hand van semi-gestructureerde interviews zijn leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport geïnterviewd. Bovendien zijn soortgelijke organisaties gesproken om een gedetailleerd beeld te krijgen van de omgeving van de Werkgeversorganisatie in de Sport en de sector waarin zij acteert.

Er kan worden geconcludeerd dat de Werkgeversorganisatie in de Sport legitimiteit geniet vanuit haar achterban. Het telkens succesvol afsluiten wordt door de leden als belangrijkste prestatie gezien, waarbij de arbeidsvoorwaarden als kwalitatief goed worden ervaren. Daarbij worden de ondersteuning bij de implementatie van de CAO Sport, het organiseren van bijeenkomsten, het stimuleren van kennisdeling en het accountmanagement als zeer waardevol ervaren. De medewerkers van de Werkgeversorganisatie worden als zeer kundig ervaren en het geboden P&O platform wordt zeer gewaardeerd door de leden.

Om de legitimiteit die de Werkgeversorganisatie in de Sport te behouden en mogelijk te vergroten worden er verschillende aanbevelingen gedaan, waaronder het waarborgen van de kwaliteit in dienstverlening, het promoten van de CAO Sport en het verstevigen van de onafhankelijke positie die de organisatie bekleedt binnen de sector.

**Inhoudsopgave**

H1. Inleiding	6
Doelstelling en onderzoeksvraag	8
Relevantie	8
Leeswijzer	9
H2. Literatuur	10
De werkgeversorganisatie	10
De Werkgeversorganisatie in de Sport	11
Legitimiteit	12
H3. Theoretisch kader	15
Conceptual framework for legitimacy judgement	15
Analytical processing	16
Benefit diffusion	17
Legitimacy judgement in de sport	17
H4. Methodologie	20
Kwalitatief onderzoek	20
Onderzoeksperspectief	20
Dataverzameling	20
Data-analyse	22
Kwaliteitscriteria	23
Beperkingen onderzoek	25
H5. Resultaten	27
Onderzoeksdimensies	27
Evalueren van legitimiteit	36
H6. Conclusie	39
H7. Discussie	41
H8. Aanbevelingen	42
Literatuur	44
Bijlagen	49



H1. Inleiding

Eind jaren negentig publiceerden Visser en Hemerijck (1997) *'A Dutch Miracle'*, een boek waarin zij het succes van het Nederlandse poldermodel beschreven. Het poldermodel is een overlegstructuur waarin de overheid, vakbonden en werkgevers samenwerken om sociaal en economisch beleid vorm te geven. Sinds deze publicatie heeft het Nederlandse poldermodel aan populariteit verloren, maar het 'polderen' an sich toont zich opvallend stabiel in relatie tot andere landen (Culpepper & Regan, 2014; Hancke & Rhodes, 2015). De Beer (2016) beschrijft een aantal voorwaarden om tot een succesvolle overlegstructuur te komen binnen het poldermodel. Een van deze voorwaarden is dat overeenstemming tussen overheid en sociale partners betekent dat er daadwerkelijk sprake is van breed maatschappelijk draagvlak. In andere woorden, werkgevers- en werknemersorganisaties moeten worden gezien als legitieme vertegenwoordigers van brede maatschappelijke belangen. Is dit niet het geval, dan kan een akkoord tussen overheid en sociale partners op hevige maatschappelijke weerstand stuiten. Deze legitimiteit van sociale partners staat momenteel ter discussie, aangezien slechts 1,7 van de 8,6 miljoen werknemers in Nederland lid is van een vakbond (CBS, 2018). Daarnaast is het ledenbestand van vakbonden veelal niet representatief voor de gehele arbeidspopulatie. Een verklaring hiervoor is dat met name oudere werknemers oververtegenwoordigd zijn. Over de organisatiegraad van werkgeversorganisaties is weinig bekend in de literatuur, maar vermoedelijk ligt deze hoger dan aan de kant van de vakbonden (de Beer, 2016). Werkgeversorganisaties behartigen de belangen van haar leden en dienen tegelijkertijd ook een breder, collectief belang (Sezer, 2018). Door het dienen van dit collectieve belang versterken zij politieke representatie en invloed van minderheden. Mede door teruglopende ledenaantallen en de oververtegenwoordiging van oudere werknemers is het maar de vraag of werkgevers- en werknemersorganisaties als vertegenwoordigers van de bredere collectieve belangen kunnen worden gezien. Eveneens is het onzeker of er sprake is van maatschappelijk draagvlak voor het beleid wat voortvloeit uit de onderhandelingen tussen sociale partners.

Volgens Demougin, Gooberman, Hauptmeier & Heery (2018) kan het gebrek aan maatschappelijk draagvlak bijdragen aan het uiteenvallen van een sector als collectief. Het verkrijgen van legitimiteit is voor organisaties daarom van belang, omdat dit leidt tot draagvlak onder leden of achterban (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006; Masey, 2001). Legitimiteit kan worden gedefinieerd als de perceptie of aanname dat de acties van een organisatie passen binnen de normen en waarden van haar omgeving (Suchman, 1995). Later in dit onderzoek zal dieper worden ingegaan op verschillende definities en vormen van legitimiteit. Middels het verkrijgen van legitimiteit kan volgens Demougin et al. (2018) het uiteenvallen van een sector worden tegengegaan en kan er een bijdrage worden geleverd aan een collectief sterke sector, zoals de sportsector. Mede hierom is er al veel onderzoek gedaan naar hoe organisaties legitimiteit verkrijgen of behouden (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). Echter, er is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe leden de legitimiteit van een organisatie evalueren (Bitektine, 2011).

Legitimiteit

Voor organisaties is het niet alleen van belang dat zij legitiem zijn, maar ook dat zij als legitiem worden gezien (Buchanan & Keohane, 2006). Deze perceptie van legitimiteit is belangrijk, omdat organisaties alleen gedijen als zij door haar omgeving als legitiem wordt beschouwd. Wanneer er onduidelijkheid bestaat over wanneer een organisatie legitiem is of als er onrealistische en veeleisende verwachtingen worden geschept, dan kan de steun en het draagvlak voor de organisatie worden ondermijnd. Hierdoor kan de effectiviteit van een organisatie om haar werkzaamheden uit te voeren worden aangetast. Reeds bestaand onderzoek op het gebied van legitimiteit van een organisatie is gericht op het verkrijgen,



behouden of vergroten van legitimiteit. Daarintegen is er beperkt recent onderzoek gedaan naar de evaluatie van de legitimiteit van een organisatie door haar omgeving of 'audience' (Bitektine, 2011). Het verder onderzoeken van legitimiteit vanuit het perspectief van een audience op legitimiteit kan een toegevoegde waarde leveren aan de wetenschappelijke literatuur op het gebied van legitimiteit. Dit kan helpen om het proces van oordeelsvorming te begrijpen en daarmee inzichten te verschaffen in sociale en cognitieve factoren die organisaties beperken in het vergroten van legitimiteit.

Legitimiteit in de sport

Er is al veel onderzoek gedaan naar legitimiteit van organisaties. Echter, dit onderzoek is, een uitzondering daargelaten, niet specifiek gericht op de sportsector (Hogenová, 2010; Lock, Filo, Kunkel & Skinner, 2015; Sam & Ronglan, 2016). De Nederlandse sportsector representeert ongeveer 1% van de nationale economie (SCP, 2015). Ondanks dit kleine aandeel heeft sport wel een grote impact op de Nederlandse samenleving. Meer dan de helft van de Nederlanders sport wekelijks en maar liefst 70% elke maand (Mulier Instituut, 2016). Daarnaast is sport ook op beleidsniveau van grote waarde. Zo wordt in verschillende beleidsplannen van nagenoeg alle Nederlandse ministeries en 98% van de gemeentelijke coalitieakkoorden de maatschappelijke waarde van sport onderstreept en uitgewerkt (Mulier instituut, 2018; VWS, 2016; VWS, VSG/VNG & NOC*NSF, 2018). De relatief kleine sportsector raakt dus direct of indirect bijna alle Nederlanders.

Het sociaal en economisch beleid voor de sportsector wordt vormgegeven door verschillende werkgevers- en werknemersorganisaties in collectieve arbeidsovereenkomsten (cao). Een van deze overeenkomsten is de CAO Sport. Deze wordt afgesloten tussen de Werkgeversorganisatie in de Sport als werkgeversvertegenwoordiging en de FNV Sport & Bewegen, CNV Vakmensen en De Unie als werknemersvertegenwoordiging. Werknemers en werkgeversorganisaties hebben ook in de sportsector al jaren te kampen met teruglopende ledenaantallen.

De afgelopen zeven jaar verloor de grootste vakbond, de FNV, ruim 100.000 leden en in het decennium daarvoor ook tienduizenden. Daardoor schrappt de vakbond in de komende twee jaar 250 FTE (NOS, 2019). Deze ontwikkeling bevestigt het beeld dat sociale partners in de sport aan terrein verliezen en het maatschappelijk draagvlak voor het beleid langzaam afneemt. Als deze ontwikkeling zich doorzet kan dat uiteindelijk leiden tot een volledig gebrek aan draagvlak, waarbij er geen sectorbreed beleid kan worden gevoerd. Met het uiteenvallen van een collectief sterke sportsector zal ook de maatschappelijke waarde en impact op de samenleving afnemen of in het ergste geval een negatief effect teweeg kunnen brengen. Het doel van dit onderzoek is om uiteindelijk meer draagvlak te creëren voor een sterke en stabiele sportsector door het vergroten van de legitimiteit van werkgevers- en werknemersorganisaties in de sport.



Doelstelling en onderzoeksvraag

Om dit doel te bereiken richt dit onderzoek zich op de manier waarop een audience de legitimiteit van vakorganisaties evalueert en hoe vakorganisaties deze legitimiteit kunnen vergroten. Met de verkregen inzichten kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over de evaluatie van legitimiteit door de audience van een organisatie en hoe dit proces van oordeelsvorming tot stand komt. Bovendien kunnen de verkregen inzichten handvatten bieden aan organisaties in de sport om haar legitimiteit en maatschappelijk draagvlak te kunnen vergroten. Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een casestudy gericht op de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar leden. Om inzicht te krijgen in het perspectief van een audience en de evaluatie van de legitimiteit, wordt de volgende onderzoeksvraag gebruikt:

‘Hoe evalueren de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie en hoe kan zij deze vergroten?’

Deze onderzoeksvraag zal aan de hand van de volgende deelvragen worden onderzocht:

1. Wat is er in de literatuur bekend over het evalueren van organisatorische legitimiteit vanuit het perspectief van een audience?
2. Hoe evalueren de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie?
3. Hoe kan de Werkgeversorganisatie haar legitimiteit vergroten?

Relevantie

Het is belangrijk voor organisaties om te weten welke effecten de afbreuk van het poldermodel heeft op haar bestaansrecht en effectiviteit. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is het verkrijgen van inzichten in de wijze waarop een audience de legitimiteit van organisaties evalueert en hoe de organisaties deze legitimiteit kunnen vergroten. Het vergroten van legitimiteit leidt tot breder draagvlak bij de audience van een organisatie, hetgeen bijdraagt aan een collectief sterke sportsector (Demougin et al., 2018; Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006; Masey, 2001). Dit onderzoek is ook relevant voor andere werkgevers- en werknemersorganisaties in andere sectoren, omdat met de verkregen inzichten ook deze organisaties haar legitimiteit kunnen vergroten. Bovendien kunnen zij middels het vergroten van legitimiteit haar bestaansrecht en effectiviteit waarborgen en hun positie binnen het Nederlandse poldermodel versterken. Hiermee kan niet alleen een bijdrage worden geleverd aan de specifieke sector, maar ook aan het hele Nederlands politiek klimaat.

Vanuit een wetenschappelijk perspectief is reeds veel onderzoek gedaan naar legitimiteit van organisaties in het algemeen (Boedeltje & Cirnips, 2004; Drayer, Frascella, Shapiro & Mahan, 2014; Geeraert, 2014; Waugh, Dickson & Phelps, 2014; Scharpf, 1970, 1999). Hiervan is een aanzienlijk deel aan literatuur gericht op hoe organisaties legitimiteit verkrijgen, behouden of kunnen vergroten (Beelitz & Merkl-Davies, 2012). Echter, er is beperkte literatuur voorhanden met de vraag hoe een audience de legitimiteit van een sportorganisatie evalueert (Bitektine, 2011). Daarbij is er op enkele onderzoeken na in de afgelopen tien jaar weinig onderzoek gedaan naar legitimiteit in de sport (Hogenová, 2010; Lock, Filo, Kunkel & Skinner, 2015; Sam & Ronglan, 2016). Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzichten op het gebied van evaluatie rondom de legitimiteit van sportorganisaties. Met deze inzichten wordt getracht een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur over hoe een audience de



legitimiteit evalueert, hoe dit proces van oordeelsvorming tot stand komt en op welke manier een organisatie haar legitimiteit kan vergroten.

Hoewel werkgevers- en werknemersorganisaties in het algemeen politieke tegenhangers van elkaar zijn, is er hoofdzakelijk wetenschappelijk onderzoek gedaan naar werknemersorganisaties (Barry & Wilkinson, 2011; Bayar, 2015; Budd, 2014; Flanagan, 2015; Statham & Greider, 2018). Tevens is het reeds gedane onderzoek naar werkgeversorganisaties veelal gericht op de veranderende rol van deze organisaties (Gooberman, Hauptmeier & Heery, 2018; Ibsen & Navrbjerg, 2017; Sezer, 2018). Uit deze onderzoeken komt naar voren dat de klassieke functie om namens werkgevers alleen op te treden binnen collectieve onderhandelingen is verouderd. Het aanbieden van collectieve goederen, zoals salarisonderhandeling en competentieontwikkeling zijn essentieel voor werkgevers en geven daarmee werkgeversorganisaties een nieuwe functie.

Leeswijzer

Het inleidende hoofdstuk wordt gevolgd door het tweede hoofdstuk waarin de relevante wetenschappelijke literatuur zal worden behandeld. Het derde hoofdstuk zal dieper ingaan op het gehanteerde theoretisch kader, waarna in het vierde hoofdstuk de gekozen onderzoeksmethodologie verder uiteen zal worden gezet. In het vijfde hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten gepresenteerd worden, waarbij de koppeling zal worden gemaakt met de literatuurstudie en het theoretisch kader uit het tweede en derde hoofdstuk. In het zesde hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd, waarna in het zevende hoofdstuk stil zal worden gestaan bij het onderzoeksproces. In het achtste hoofdstuk zullen de concrete aanbevelingen gepresenteerd worden.



H2. Literatuur

In het tweede hoofdstuk wordt de reeds bekende wetenschappelijke literatuur op het gebied van werkgeversorganisaties en legitimiteit behandeld. Hierin worden bestaande kennis en theorieën gebruikt om een wetenschappelijke basis te leggen voor dit onderzoek dat zich richt op de legitimiteit van de Werkgeversorganisatie in de Sport en hoe zij deze kan vergroten. In dit hoofdstuk zal daarom dieper worden ingaan op de rol van werkgeversorganisaties in het algemeen, de specifieke context van de Werkgeversorganisatie in de Sport en verschillende vormen van legitimiteit.

De werkgeversorganisatie

Vanuit historisch perspectief zijn werkgeversorganisaties ontstaan als tegenhanger van de vakbonden op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Hauptmeier, 2011; Plowman, 1988; Sisson, 1987). Zij hebben een centrale rol gekregen op het gebied van collectief onderhandelen (Demougin, Gooberman, Hauptmeier & Heery, 2018). Vervolgens hebben zij zich ontwikkeld tot socio-economische actoren op het gebied van arbeidsverhoudingen, politiek en als serviceaanbieder (Demougin et al., 2018). Thans verstaan we onder een werkgeversorganisatie een organisatie die de individuele en collectieve belangen van haar aangesloten leden behartigt. Echter, in de afgelopen decennia hebben economische en politieke ontwikkelingen invloed gehad op de positie van werkgeversorganisaties. Een verklaring hiervoor is het feit dat er op het gebied van arbeidsvoorwaarden steeds minder op landelijk niveau wordt onderhandeld, waardoor de invloed van werkgeversorganisaties op landelijk niveau is afgenomen (Barry & Wilkinson, 2011). Dit betekent overigens niet dat werkgeversorganisaties zich hebben teruggetrokken uit deze landelijke onderhandelingsprocessen. Ondanks de afgenomen invloed blijven werkgeversorganisaties zich hiervoor inzetten. Dit doen zij onder andere door het voeren van een actieve lobby bij overheden en door het aanbieden van dienstverlening op het gebied van human resource management (Budd, Gomez & Meltz, 2004).

Het belang van een werkgeversorganisatie

Binnen het poldermodel werken overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties samen om sociaal en economisch beleid vorm te geven. Volgens Tapia, Ibsen en Kochan (2015) beperkt de rol van de overheid zich tot het verzekeren van een redelijke machtsverhouding in arbeidsverhoudingen en –relaties. Wanneer er sprake is van disbalans in deze verhoudingen, reikt het gezag van de overheid niet verder dan het tot stand brengen van minimale arbeidsvoorwaarden- en verhoudingen. Dit betekent dat het aan werkgevers- en werknemersorganisaties is om sociaal en economisch beleid verder vorm te geven. Ondanks dat de positie van vakorganisaties onder druk staat door teruglopende ledenaantallen, vergt de representatie van werkgevers en werknemers enige vorm van institutionalisering om effectief gezamenlijk sociaal beleid vorm te geven (Tapia, Ibsen & Kochan, 2015). Het proces van onderhandeling tussen werkgevers en werknemers betekent dat beide partijen (in)direct invloed kunnen uitoefenen op het tot stand komen van arbeidsvoorwaarden. Dit institutionele mechanisme wordt gezien als een belangrijk instrument in het creëren van waardevolle uitkomsten en biedt werknemers en werkgevers voldoende capaciteit *‘to train the skills of participatory democracy needed for true political participation’* (Estlund, 2003). Werkgevers- en werknemersorganisaties worden omarmd om binnen het ongelijke speelveld van arbeidsverhoudingen gelijke kansen te bieden (Budd, 2004; Sinyai, 2006). Werkgeversorganisaties vervullen dus een onmisbare rol binnen het Nederlandse poldermodel.



In het belang van het onderzoek wordt er onderscheid gemaakt in de omvang van het aangesloten lid, omdat de meerwaarde hiervan mede afhankelijk is (Huizinga & Tack, 2015). Kleinere leden hebben voornamelijk baat bij ondersteuning op het gebied van de dagelijkse bedrijfsvoering. Middelgrote leden zijn eerder gebaat bij *'gezamenlijke ontwikkelprojecten en kwaliteitslabels'* (Huizinga & Tack, 2015). Grotere leden hebben doorgaans voldoende capaciteit in huis om te voorzien in bovenstaande. Voor hen kan een werkgeversorganisatie een bijdrage leveren middels het voeren van (politieke) lobby; met meer massa kan er effectiever worden gelobbyd. Naast het behartigen van de belangen van aangesloten leden, behartigen werkgeversorganisaties tegelijkertijd ook een breder, collectief en publiek belang (Demougin et al., 2018; Sezer, 2018). Zo versterken zij onder andere de politieke invloed en representatie van minderheden. Hierdoor krijgen minderheden de mogelijkheid om politieke invloed uit te oefenen op arbeidsvoorwaarden, waar individueel die mogelijkheid er niet zou zijn geweest. De vraag is wat dit alles voor de Nederlandse sportsector betekent en hoe zich dit vertaalt naar de context van de Werkgeversorganisatie in de Sport.

De Werkgeversorganisatie in de Sport

De context van de Werkgeversorganisatie in de Sport wordt binnen dit onderzoek vastgesteld aan de hand van de volgende vragen: wat voor organisatie is de Werkgeversorganisatie in de Sport en wie zijn haar leden?

De Werkgeversorganisatie in de Sport is een werkgeversvereniging en heeft tot doel het behartigen van de belangen van haar leden op het gebied van economisch en sociaal beleid alsmede het vertegenwoordigen van de leden bij het aangaan van collectieve verplichtingen (Werkgeversorganisatie in de Sport, 1986). Vanuit organisatorisch perspectief probeert zij dit doel te bereiken door het uitvoeren van drie kerntaken. De eerste kerntaak is het tot stand brengen van en voeren van regie op de CAO Sport. De tweede kerntaak is het fungeren als kennisknooppunt binnen de sportsector en de derde kerntaak is het voeren van lobby gericht op het beïnvloeden van (politieke) besluitvorming op arbeidsvoorwaardelijk terrein.

Waar de traditionele functie van een werkgeversorganisatie bestond uit het voeren van collectieve onderhandelingen ten behoeve van haar eigen ledenbestand, vervult de Werkgeversorganisatie in de Sport tevens een rol als belangenbehartiger van bredere, collectieve belangen. De drie kerntaken van de Werkgeversorganisatie in de Sport bevestigen deze ontwikkeling. Doorgaans zijn verenigingen, bonden en federaties in de sport afhankelijk van drie verschillende vormen van inkomsten, te weten contributiegelden, subsidies en commerciële sponsoring (Beech, Chadwick & Verlaat, 2012). In het geval van de Werkgeversorganisatie in de Sport is zij eveneens afhankelijk van contributiegelden en subsidies. De organisatie is echter niet afhankelijk van commerciële sponsoring, maar zij biedt betaalde dienstverlening aan, zowel aan haar leden als organisaties die geen lid zijn.

Het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport bestaat uit sportbonden, sportorganisaties op landelijke, provinciaal, regionaal of lokaal niveau, gemeentelijke, provinciale of regionale sportraden, verenigingen van sportraden en verenigingen van eigenaren of exploitanten van sportaccommodaties of sportscholen (Werkgeversorganisatie in de Sport, 2019). Halverwege 2019 waren er 94 werkgevers aangesloten bij de Werkgeversorganisatie in de Sport, waarvan ruim 75 procent bestond uit sportbonden of lokaal ondersteunende sportorganisaties. Volgens Beech, Chadwick & Verlaat (2012) zijn de belangrijkste taken van een sportbond (en vergelijkbaar lokaal sportondersteunende organisaties) het behartigen van de belangen van de aangesloten leden, het ondersteunen in hun ambities en het ontwikkelen en bevorderen van de (sport)regels. De relatie tussen de Werkgeversorganisatie in de Sport



en haar leden is hierdoor van faciliterende aard. Sportbonden en vergelijkbaar lokaal sportondersteunende organisaties ondersteunen op hun beurt weer de eigen leden (SCP, 2015). Dit onderzoek richt zich op de evaluatie van legitimiteit van de Werkgeversorganisatie in de Sport vanuit het perspectief van haar leden; haar audience. In de vorige paragrafen is nader ingegaan op de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar leden. Om tot een conclusie te kunnen komen hoe de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport haar legitimiteit evalueren is het van belang om dieper in te gaan op wat legitimiteit betekent. In de volgende paragrafen zal het concept legitimiteit nader worden uitgewerkt.

Legitimiteit

Legitimiteit is als concept niet onbetwist, maar blijft een centraal begrip in sociale wetenschappen. Maar wat betekent legitimiteit nu precies? Als een van de grondleggers van de legitimiteitstheorie hanteert Suchman (1995) de volgende definitie van legitimiteit: *'legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions'*. Echter, in de bestaande wetenschappelijke literatuur bestaat geen eenduidige definitie van het begrip legitimiteit (Suchman, 1995; Tornikoski, 2008; Zimmerman & Zeitz, 2002). Enerzijds worden er in de literatuur vele verschillende definities gehanteerd, anderzijds kent legitimiteit vele vormen.

Legitimiteit kan worden gedefinieerd als de erkenning en acceptatie van een organisatie door haar omgeving (Aldrich, 1999; Kumar, 2004; Tornikoski, 2008). Kosova, Roth & Dacin (2008) definiëren legitimiteit als de mate waarin de acties van een organisatie sociaal geaccepteerd worden door verschillende interne en externe belanghebbenden. Volgens Deephouse & Suchman (2008) is legitimiteit een sociale constructie die voortkomt uit de relatie van de organisatie met andere regels, wetgeving, normen, waarden, en cognitieve kaders in een groter sociaal systeem. Bovendien benadrukt legitimiteit wie er kan of moet controleren, reguleren of sturen op individueel of organisatorisch niveau (Hurrelmann, Schneider, & Steffek, 2007). Volgens Zimmerman & Zeitz (2002) zoeken organisaties legitimiteit door zich te *'conformereren aan de eisen en verwachtingen van bestaande sociale structuren'*. Bovendien heeft legitimiteit invloed op hoe belanghebbenden een organisatie begrijpen, evalueren en hierop handelen (Suchman, 1995). Legitimiteit is dus zonder meer een complex begrip zonder eenduidige definitie. Toch zijn er vele verschillende definities beschreven in bestaande literatuur die handvatten bieden voor het definiëren van legitimiteit. Op basis van de bestaande definities uit de literatuur wordt voor dit onderzoek de volgende definitie van legitimiteit gehanteerd:

'Legitimiteit is de perceptie dat de acties van een organisatie geaccepteerd worden binnen het systeem van normen, waarden en overtuigingen van haar sociale omgeving'



Naast verschillende definities worden er verschillende vormen van legitimiteit beschreven in de wetenschappelijke literatuur. Scharpf (1970, 1999) maakt het klassieke onderscheid in input en output legitimiteit. Schmidt (2013) voegt daar later een derde dimensie aan toe: throughput legitimiteit. Suchman (1995) beschrijft drie vormen van legitimiteit: pragmatische, cognitieve en morele legitimiteit. Volgens Hunt en Aldrich (1996) zijn er eveneens drie vormen van legitimiteit: *'sociopolitical regulatory, sociopolitical normative and cognitive'*. Human en Provan (2000) maken onderscheid tussen interne en externe legitimiteit. Bovendien bestaan volgens Scott (1995) drie facetten uit de externe omgeving waarvan legitimiteit kan worden afgeleid: regulering, normatief en cognitief. Buchanan en Keohane (2006) maken een voor dit onderzoek essentieel onderscheid, namelijk dat legitimiteit zowel een normatieve als een sociologische betekenis kent. Een organisatie wordt als normatief legitiem gezien wanneer *'it has the right to rule'*. Het is echter voor organisaties niet alleen van belang dat zij legitiem zijn, maar ook dat zij als legitiem worden gezien. Daarom wordt sociologische legitimiteit ontleend wanneer *'it is widely believed'* dat een organisatie *'has the right to rule'*. Sociologische legitimiteit gaat om die reden nader in op de perceptie van legitimiteit. Met betrekking tot deze perceptie is er echter slechts beperkte literatuur voor handen (Bitektine, 2011). Door de sociale constructie is het ontlenen van legitimiteit afhankelijk van het perspectief vanuit een audience (Buchanan & Keohane, 2006; Suchman, 1995). Een audience is hierin de specifieke groep die legitimiteit construeert, evalueert en ontleent aan een organisatie. Omdat de Werkgeversorganisatie in de Sport een ledenorganisatie is bestaat om die reden de audience binnen dit onderzoek uit de leden van de organisatie. De perceptie van legitimiteit is belangrijk, omdat organisaties alleen floreren wanneer zij als legitiem worden gezien door haar leden. Dit betekent dat wanneer de audience een organisatie als legitiem ziet, dit onder andere bijdraagt aan de stabiliteit van de organisatie en dat er sneller middelen ter beschikking worden gesteld aan de organisatie (Suchman, 1995). Middels het begrijpen van de verschillende dimensies van legitimiteit kunnen organisaties door middel van strategische acties haar legitimiteit vergroten (Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002).

Legitimiteit in de sport

Onderzoek toont aan dat legitimiteit zich verschillend manifesteert in publieke, non-profit en private organisaties (Ashford & Gibbs, 1990; Hannigan & Kueneman, 1977). Zo verkrijgen non-profit organisaties legitimiteit door zich te conformeren aan de verwachtingen van financierende organisaties of leden (Babiak, 2007; Hannigan & Kueneman, 1977). De Werkgeversorganisatie in de Sport is een non-profit organisatie, waarbij het leeuwendeel van de financiering afkomstig is uit contributiegelden van de leden en (Europese) projectsubsidies. De Werkgeversorganisatie in de Sport dient volgens Babiak (2007) en Hannigan & Kueneman (1977) dus rekening te houden met de verwachtingen van de financierende organisatie. Tevens wijst onderzoek uit dat financiële relaties invloed hebben op de houding van leden richting een sportorganisatie (Lock & Filo, 2012). Een audience onderhoudt verschillende banden met een organisatie, afhankelijk van de relatie met de organisatie (een sponsor zal een andere relatie onderhouden dan een betalende klant).

Legitimiteit beïnvloedt de manier waarop een audience de organisatie begrijpt en om die reden ook de manier waarop een audience handelt jegens een organisatie. Een gebrek aan legitimiteit kan verschillende negatieve effecten hebben, zoals het ontregelen van de organisatie (Geeraert, 2015; Suchman, 1995). Dit betekent dat de maatschappelijke steun en draagvlak voor de organisatie worden ondermijnd. Hierdoor kan de effectiviteit van een organisatie worden aangetast. Bovendien maakt een gebrek aan legitimiteit vanuit het perspectief van de audience een organisatie vatbaarder voor claims



dat de organisatie nalatig, irrelevant of overbodig is (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Voor de Werkgeversorganisatie in de Sport betekent dit dat bij een gebrek aan legitimiteit de positie van werkgevers onder druk komt te staan. Hierdoor komen de verhoudingen tussen de werkgeversorganisatie en haar leden op scherp te staan. Dit kan resulteren in een verzwakte onderhandelingspositie van werkgeversorganisaties. Waar werkgevers- en werknemersorganisaties op het gebied van arbeidsverhoudingen gelijke kansen bieden, bestaat de mogelijkheid dat bij een gebrek aan legitimiteit de kansen voor zowel werkgevers als werknemers weer terugvallen in een ongelijk speelveld. Bovendien kan dit resulteren in een gebrek aan sectorbreed beleid, wat negatieve effecten kan hebben op de sportsector en mogelijk afbreuk doet aan de waarde van sport in de maatschappij.



H3. Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzichten in hoe legitimiteit wordt geëvalueerd vanuit het perspectief van een audience en hoe deze kan worden vergroot. Om te onderzoeken hoe de audience van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie evalueert is gebruik gemaakt van het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement van Bitektine (2011). Dit conceptueel model integreert verschillende vormen van legitimiteit in één model en analyseert hoe deze verschillende vormen uiteindelijk leiden tot oordeelsvorming met betrekking tot de legitimiteit van een organisatie. Bitektine's model biedt hiermee handvatten om het proces van oordeelsvorming en evaluatie te doorgronden en biedt inzichten en hoe een organisatie dit proces kan beïnvloeden.

Conceptual framework for legitimacy judgement

Het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement (Bitektine, 2011) integreert bestaand onderzoek vanuit een organisatorisch perspectief in een sociaal psychologisch model. Dit model verklaart hoe leden de legitimiteit van een organisatie evalueren (Lock, Filo, Kunkel & Skinner, 2015). De centrale onderzoeksvraag is gericht op het verkrijgen van inzichten in de manier waarop legitimiteit wordt geëvalueerd vanuit het perspectief van een audience. De perceptie van leden op de legitimiteit van een organisatie vloeit voort uit de waarneming van specifieke acties (Bitektine, 2011). Het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement biedt handvatten om deze theoretische perceptie op legitimiteit te operationeel meetbaar te maken. Dit is een gelaagd model wat gefaseerd analyseert hoe een audience tot een oordeel komt over de legitimiteit van een organisatie. Als eerste richt het model zich op degenen die legitimiteit ontleen aan een organisatie. Deze audience verschilt per organisatie en bovendien is niet elke audience even belangrijk, waardoor een organisatie moet kiezen tot welke audience zij zich wil richten (Bitektine, 2011; Clemens & Cook, 1999; Suchman, 1995). Wanneer er concreet is vastgesteld welke audience dominant is, wordt er gekeken naar verschillende vormen van legitimiteit die zij kunnen ontleen.

Het conceptueel model hanteert zeven verschillende vormen van legitimiteit: consequential, procedural, structural, personal, linkage, managerial en technical (Bitektine, 2011; Lock, Filo, Kunkel & Skinner, 2015; Suchman, 1995). Elk van deze vormen heeft eigen aandachtsgebieden en manieren waarop een audience de legitimiteit evalueert. De consequential legitimacy legt de nadruk op de ervaren uitkomsten en voordelen die een audience ervaren na het handelen van een organisatie. De evaluatie is gericht op de manier waarop het handelen van een organisatie voordelen voorziet voor de audience, de community en/of de sector waarin zij actief is. De procedural vorm van legitimiteit legt de focus op specifieke organisatorische procedures in relatie tot de geldende sociale en culturele normen. De audience evalueert deze vorm middels het analyseren of deze procedures passend zijn binnen de geldende sociale en culturele normen. De structural legitimacy gaat hierop verder door te kijken of de organisatorische procedures onderdeel uitmaken van een breder organisatorisch systeem. Dit wordt beoordeeld op de mate waarop deze procedures overeenkomen met de sociale en culturele normen. Personal legitimacy richt zich op de uitstraling van de bestuurders van een organisatie in relatie tot de sociale en culturele verwachtingen. Personal legitimacy wordt beoordeeld op basis van de mate van charisma die een audience ontleent aan bestuurders of ambassadeurs van de organisatie. Linkage legitimacy benadrukt de mate waarin een organisatie een netwerk onderhoudt met legitieme sociale actoren. Dit wordt geëvalueerd op basis van de mate waarop een organisatie een relevant netwerk onderhoudt. De managerial-vorm van legitimiteit focust zich op de effectiviteit en efficiëntie van organisatorisch handelen in relatie tot de normatieve verwachtingen. Deze vorm van legitimiteit wordt beoordeeld op



de ervaren effectiviteit en efficiëntie vanuit de audience. Technical legitimacy richt zich op de aangeboden diensten en kwalificaties van het personeel in relatie tot gerationaliseerde normen. Technical legitimacy wordt beoordeeld op basis van de geschiktheid van de diensten en kwalificaties in relatie tot geïnstitutionaliseerde normen.

Analytical processing

Op basis van de specifieke audience en de verschillende vormen van legitimiteit wordt beoordeeld of een organisatie legitimiteit geniet. Bitektine (2011) beschrijft dit proces in het conceptueel model als analytical processing. Op basis van dezelfde reeks waargenomen kenmerken in de verschillende vormen van legitimiteit worden er verschillende soorten beoordelingen of judgements geconstrueerd. Het proces van beoordelen ontplooit zich middels individuele, cognitieve classificatie van organisaties (Aldrich & Fiol, 1994). De classificatie van een organisatie betekent dat een organisatie wordt ingedeeld in een bepaalde groep op basis van een reeks aannames of kenmerken die ook van toepassing zijn op andere organisaties (Soebing & Mason, 2009; Tversky & Kahneman, 1982).

Binnen het conceptueel model wordt onderscheid gemaakt in twee verschillende vormen van analytical processingen, namelijk cognitieve legitimiteit en sociopolitical legitimiteit (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011). Om als cognitief legitiem te worden gezien wordt een organisatie op basis van een reeks herkenbare kenmerken geclassificeerd binnen een bepaalde organisatie categorie. De meest gangbare kenmerken in cognitieve legitimiteit zijn gebaseerd op zichtbare, structurele eigenschappen, zoals de aangeboden dienstverlening. De basis van cognitieve legitimiteit is *'widely held beliefs and taken-for-granted assumptions'* (Scott, 1995). Hierdoor is deze vorm van legitimiteit gestoeld op het verspreiden van kennis over de organisatie en is daarom (gedeeltelijk) afhankelijk van de geschiedenis van de organisatie en het overwicht van soortgelijke organisaties.

Sociopolitical legitimiteit wordt gebaseerd op de ervaren kenmerken, structurele eigenschappen en de uitkomsten van organisatorische activiteiten. Dit wordt vervolgens afgezet tegen de heersende sociale normen. Op basis hiervan vormt de audience een oordeel over de organisatie, haar vorm, haar processen, uitkomsten en andere kenmerken en of deze als sociaal acceptabel worden gezien. Indien een organisatie als sociaal acceptabel wordt gezien, geniet zij steun vanuit haar audience. Wanneer een organisatie als sociaal onacceptabel wordt beoordeeld, kan de organisatie worden bestraft, buiten bedrijf worden gesteld of worden gedwongen om haar manier van opereren te veranderen (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011; Suchman, 1995).

Cognitieve en sociopolitical legitimiteit verschillen in meerdere opzichten van elkaar. Cognitieve legitimiteit ondersteunt organisaties in het vermijden van evaluatie en onderzoek van haar audience door de organisatie als begrijpelijk en vanzelfsprekend te classificeren binnen een bestaande groep organisaties (Bitektine, 2011; Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). In het geval van sociopolitical legitimiteit vindt evaluatie van legitimiteit wel plaats. Wanneer een organisatie als legitiem wordt geclassificeerd resulteert dit in breed draagvlak onder de audience van een organisatie en versterkt dit de positie van de organisatie in haar omgeving. Cognitieve en sociopolitical legitimiteit hebben invloed op de manier waarop de audience de legitimiteit van een organisatie evalueert (Bitektine, 2011). Cognitieve legitimiteit voorkomt dat een audience het bestaansrecht van een organisatie in zijn geheel ter discussie stelt. Deze vorm van legitimiteit stelt de audience namelijk in staat om een organisatie te classificeren binnen een bestaande groep organisaties waarvan de legitimiteit reeds is vastgesteld. Sociopolitical legitimiteit kan bijdragen aan een sterkere positie van een organisatie wanneer zij als legitiem wordt geclassificeerd, echter staat hier wel het bestaansrecht van de organisatie ter discussie.



Het ontlenen van cognitieve legitimiteit gaat dan ook niet verder wanneer een organisatie wordt geclassificeerd als lid van een reeds bestaande, bekende en legitieme groep. In het geval van sociopolitical legitimiteit gaat de evaluatie en onderzoek verder om vast te stellen of de organisatie een bijdrage kan leveren aan de audience, haar omgeving en/of de maatschappij. De vervolgstappen binnen het evalueren van sociopolitical legitimiteit worden binnen het conceptueel model beschreven als benefit diffusion.

Benefit diffusion

De voordelen die audiences ervaren kunnen zich diffuus of geconcentreerd manifesteren. Dit betekent enerzijds dat voordelen als diffuus worden ervaren wanneer een grote groep een relatief klein voordeel haalt uit de organisatorische activiteiten. Anderzijds worden voordelen als geconcentreerd ervaren wanneer een kleine groep of slechts één actor een groot voordeel ervaart (Bonardi, Hillman & Keim, 2005). Binnen deze ervaren voordelen wordt er onderscheid gemaakt tussen pragmatische en morele legitimiteit. Pragmatische legitimiteit benadrukt de mate waarin een organisatie de individuele belangen van haar audience behartigt of hen voorziet in relatief gunstige uitkomsten (Barron, 1998; Suchman, 1995). In andere woorden, deze vorm van legitimiteit wordt ontleend wanneer organisatorische praktijken overeenkomen met de belangen van een lid (Kates, 2004). Morele legitimiteit wordt geassocieerd met het behartigen van de belangen van de omgeving van een audience of van de maatschappij (Barron, 1998; Suchman, 1995). In andere woorden, morele legitimiteit wordt toegekend wanneer een organisatie 'het juiste doet'. Zo beschrijven Babiak en Trendafilova (2011) in hun werk dat organisaties die betrokken zijn in corporate social responsibility (csr) als moreel legitiem worden gezien.

Legitimacy judgement in de sport

Bitektine's (2011) Conceptual Framework for Legitimacy Judgement gaat dieper in op het proces omtrent oordeelsvorming van legitimiteit voor organisaties in het algemeen. Hierbij ontbreekt echter een vertaling naar de sport. Binnen dit onderzoek is op basis van het conceptueel model en het werk van Lock, Filo, Kunkel en Skinner (2015) de vertaling gemaakt naar de specifieke situatie van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Ten eerste hebben verschillende dimensies van legitimiteit raakvlak met elkaar. Om de theorie te kunnen operationaliseren is besloten om binnen dit onderzoek meerdere dimensies met raakvlak samen te voegen en onder te brengen in vijf onderzoeksthema's: outcomes and benefits, leaders and ambassadors, technologies and services, linkage en processes and procedures. Het onderzoeksthema 'outcomes and benefits' gaat dieper in op de ervaren resultaten en voordelen die de audience van de organisatie ondervindt en komt overeen met *consequential legitimacy*. Leaders and ambassadors legt de nadruk op de medewerkers van de organisatie en bestaat uit *personal legitimacy* en *technical legitimacy*. Hierbij wordt technical legitimacy opgedeeld in de kwalificaties van het personeel en de aangeboden services en diensten, waarbij de kwalificaties van het personeel zijn opgenomen in het onderzoeksthema leaders and ambassadors. Het derde thema richt zich op de aangeboden diensten en services. Dit thema bestaat uit het tweede deel van *technical legitimacy*. Het vierde onderzoeksthema benadrukt het netwerk en de verbinding wat de organisatie biedt aan haar audience. Hierin wordt gekeken naar *linkage legitimacy*. Het laatste onderzoeksthema is gericht op de processen en procedures van de organisatie, waarbij zowel *managerial legitimacy*, *structural legitimacy* en *procedural legitimacy* worden onderzocht.

Ten tweede is een aantal dimensies van legitimiteit gericht op de toepassing in relatie tot sociale en culturele normen. Deze sociale en culturele normen verschillen per organisatie en de omgeving waarin zij acteert. Voor de Werkgeversorganisatie in de Sport zijn de sociale en culturele normen en de sociale



omgeving vertaald naar de omgeving waarin zij acteert, namelijk de Nederlandse sportsector. Tevens worden de cognitieve, sociopolitical en morele legitimiteit vertaald van de sociale omgeving naar de Nederlandse sportsector.

Het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement (Bitektine, 2011) is in tabel 1 nader uitgewerkt. Op basis van Lock, Filo, Kunkel en Skinner (2015) is ook de vertaling naar de specifieke situatie van de Werkgeversorganisatie in de Sport uitgewerkt. Tabel 1 vertaalt het conceptueel model naar operationeel meetbare aspecten, waarbij de wetenschappelijke literatuur en theorie over legitimiteit toegepast kan worden binnen dit onderzoek.



Tabel 1. Conceptual Framework for Legitimacy Judgement vertaald naar de sport

		Werkgeversorganisatie in de Sport (WOS)	
Research Dimension	Dimension of legitimacy	Focus	Evaluation
Audience		The specific group of evaluators under investigation	Who are the evaluators of legitimacy related to the organisation?
Perceived dimensions	Outcomes and benefits	The perceived outcomes and benefits of organisational actions	How do the consequences of organisational actions diffuse benefit to the members of the WOS and the Dutch sport sector?
	Leaders and ambassadors	Leader charisma relative to social and cultural norms	Are the leaders and ambassadors perceived as charismatic?
	Technical	Qualifications of staff in relation to rationalized standards	Are the qualifications of staff appropriate within the Dutch sport sector?
	Technical services	Core technologies and services in relation to rationalized standards	Are the core technologies and services appropriate within the Dutch sport sector?
	Linkage	Extent to which an organisation retains links with legitimate actors	Does the WOS maintain links with legitimate actors in the Dutch sport sector?
	Procedures and processes	Effectiveness and efficiency of organisational practices in relation to normative expectations	Does the WOS perform effectively and efficiently relative to the expectations of her audience and the Dutch sport sector?
	Structural	Procedures subsumed as recurring features of a broader organisational system	Do the procedures align with the procedures and methods within the Dutch sport sector?
	Procedural	Specific procedures in comparison with salient social and cultural norms	Are the processes and procedures of the WOS appropriate within the Dutch sport sector?
Analytical processing	Cognitive	Classification of an organisation within an pre-existing category	Do the characteristics of the WOS align with peer organisations?
	Sociopolitical	Observed features, structural attributes and outcomes in relation to prevailing social norms	Are the processes, outcomes and other features accepted within the Dutch sport sector?
Benefit diffusion	Pragmatic	Extent to which an organisation represents constituents' self-interest	Does the WOS represent the individual self-interest of her members?
	Moral	The benefits of an organisation related to its evaluators' social group or the whole society	Are the practices of the WOS beneficial to the Dutch Sport sector of the Dutch society as a whole?

Bron: overgenomen en aangepast op basis van Bitektina (2011) en Lock, Filo, Kunkel & Skinner (2015), vertaald naar de situatie van de Werkgeversorganisatie in de Sport



H4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gekozen methodologie uiteengezet en uitgelegd hoe de literatuur en het theoretisch kader zijn geoperationaliseerd. Onder andere de kenmerken van kwalitatief onderzoek, gekozen methoden en data-analyse worden behandeld.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek benadrukt de wijze waarop een individu betekenis geeft aan de sociale omgeving en welk effect deze omgeving heeft op het gedrag (Boeije, 2005; Edwards & Skinner, 2010; Evers, 2007). Deze vorm van onderzoek richt zich op het vastleggen van eigenschappen die niet terug te brengen zijn tot kwantitatieve gegevens, zoals ervaringen, gevoelens en gedachten (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Kwalitatief onderzoek vaart op de veronderstelling dat de sociale realiteit een subjectieve ervaring is en heeft als doel het beschrijven en begrijpen van de betekenis die mensen hieraan geven. Eerder werden bepaalde onderzoeksgebieden in de sport gedomineerd door een positivistische en kwantitatieve benadering (Edwards & Skinner, 2010). Veel onderzoek is gedaan op basis van gecontroleerde experimenten om gedrag te meten en wetten van het menselijk gedrag te ontwikkelen. Veel van dit soort onderzoek heeft bruikbare informatie opgeleverd, maar de behoefte om de onderliggende gevoelens, ervaringen en emoties te begrijpen is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Om die reden is kwalitatief onderzoek recent beduidend populairder geworden.

Onderzoeksperspectief

Binnen dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een interpretivistisch onderzoeksperspectief naar de sociale constructie en evaluatie van legitimiteit. Interpretivistisch onderzoek legt volgens Max Weber (1947) de nadruk op het begrijpen en verklaren van sociale interactie om een causale relatie te leggen tussen de interactie en haar effecten. In tegenstelling tot een positivistische benadering benadrukt interpretivistisch onderzoek het interpreteren of construeren van niet-tastbare zaken, zoals emoties of gevoelens en de rol die dit soort zaken spelen in ons gedrag (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Dit onderzoeksperspectief wordt binnen dit onderzoek gehanteerd om te onderzoeken hoe de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport legitimiteit construeren en evalueren. Bovendien benadrukt deze benadering hoe individuen gevormd en ervaren worden door andere sociale relaties (Rice, 2007).

Dataverzameling

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en semi-gestructureerde interviews om data te verzamelen. Bestaande literatuur is een belangrijk element in onderzoek (Bryman, 2016). Het geeft onder andere inzicht in wat er al bekend is over een onderwerp, welke concepten en theorieën al zijn toegepast en welke methoden er gebruikt zijn om het onderwerp te onderzoeken. De literatuurstudie geeft inzicht in de verschillende definities en vormen van legitimiteit, hoe legitimiteit kan worden geoperationaliseerd en hoe de sociale omgeving legitimiteit construeert en evalueert. Om deze kennis toe te passen binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve, semi-gestructureerde interviews.

Interviews geven meer gedetailleerde informatie dan kwantitatieve onderzoeksmethoden, omdat respondenten daarin doorgaans beperkt zijn tot het geven van korte en relatief simpele antwoorden (Bryman, 2016; Gratton, Jones, & Robinson, 2011). De kwalitatieve, semi-gestructureerde interviews leggen de nadruk op het perspectief van de respondenten en bieden inzicht in wat respondenten zien als



relevant en belangrijk (Yin, 1994). Daarnaast biedt kwalitatief interviewen de onderzoeker de mogelijkheid om af te wijken van een interviewschema en door te vragen op de antwoorden die de respondenten geven. Om die reden kan er dieper worden ingegaan op de antwoorden en kan het perspectief van de respondenten gedetailleerd worden beschreven (Boeije, 2005; Bryman, 2016). De ruimte voor het perspectief van de respondenten en de vrijheid in vraagstelling en doorvragen voor de onderzoeker maakt kwalitatief interviewen een geschikte methode voor dataverzameling binnen dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich namelijk op het verkrijgen van inzichten in hoe een audience legitimiteit evalueert. De manier waarop een audience dit proces van oordeelsvorming doorloopt verschilt per respondent, waarbij elke respondent een andere waarde hecht aan bepaalde aspecten. Middels kwalitatief interviewen krijgen zowel de respondent als de onderzoeker de ruimte om dieper in te gaan op de aspecten die zij als belangrijk ervaren en zo een goed beeld te krijgen op het proces van oordeelsvorming en evaluatie van legitimiteit. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vragenlijst.

Vragenlijst

De vragenlijst is opgebouwd uit verschillende onderzoeksthema's. Deze onderzoeksthema's zijn gebaseerd op de verschillende dimensies van legitimiteit zoals uitgewerkt in hoofdstuk drie (Bitektine, 2011; Suchman, 1995). Op basis van overeenkomsten tussen de dimensies en het werk van Lock, Filo, Kunkel en Skinner (2015) zijn er vijf onderzoeksthema's opgesteld. Deze thema's zijn beschreven in het theoretisch kader en weergegeven in tabel 1. De onderzoeksthema's zijn vervolgens vertaald naar open vragen, waarbij er minimale sturing kwam vanuit de onderzoeker. De open vragen zijn opgesteld op een manier waarbij de respondenten zelf invulling konden geven aan het onderzoeksthema. Op basis van de gegeven antwoorden had de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen. Per onderzoeksthema zijn er een of twee centrale, open interviewvragen opgesteld. Bovendien zijn er per interviewvraag een of twee subvragen opgesteld die gebruikt konden worden indien de antwoorden van de respondent op de interviewvragen onvoldoende informatie verschaften. De vragenlijst die gehanteerd is binnen dit onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Interviews

Voor dit onderzoek hebben er negen semi-gestructureerde interviews plaatsgevonden met verschillende leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Daarnaast zijn er twee soortgelijke organisaties die geen lid zijn van de Werkgeversorganisatie besproken. De Werkgeversorganisatie in de Sport acteert als belangenbehartiger voor haar leden binnen de Nederlandse sportsector. Echter, zoals eerder beschreven in dit onderzoek, is deze sportsector relatief gefragmenteerd. Zo zijn er verschillende werkgeversorganisaties actief en een veelvoud aan brancheorganisaties. Om een betrouwbaar beeld te krijgen van de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar positie binnen de sector is het van belang om de context en omgeving van de organisatie in kaart te brengen. Daarvoor zijn twee soortgelijke organisaties betrokken in het onderzoek om deze context en de positie van de Werkgeversorganisatie in de Sport in kaart te brengen.

Omdat het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport grote diversiteit geniet, zijn de leden opgedeeld in drie categorieën: sportbonden, regionaal/lokale sportondersteunende organisaties en overige sportorganisaties. Onder sportbond wordt verstaan het nationaal overkoepelend orgaan van een specifieke sport. Regionaal/lokaal sportondersteunende organisaties worden gezien als organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van regionaal en lokaal sportbeleid. Overige organisaties zijn de



organisaties die niet onder de sportbonden, regionale of lokale sportorganisaties vallen. Per categorie is de keuze gemaakt welke leden wel of niet werden opgenomen in het onderzoek. Deze keuze is gemaakt op basis van *'purposive sampling'* (Bryman, 2016). In deze vorm van sampling wordt er een strategische keuze gemaakt voor bepaalde respondenten op basis van gestelde criteria in relevantie tot de onderzoeksvragen. Binnen dit onderzoek is er gekeken naar de volgende criteria: het aantal werknemers in dienst van de organisatie, de geografische ligging en spreiding tussen de organisatie en de aard van de werkzaamheden die zij uitvoeren.

Binnen de categorie sportbonden is de keuze gemaakt om een grote sportbond (meer dan 50 werknemers), een kleine sportbond (minder dan 10 werknemers) en een middelgrote sportbond te benaderen voor deelname aan het onderzoek. Hiermee is getracht de diversiteit van de aangesloten sportbonden zo goed mogelijk te representeren en een helder beeld te krijgen van de categorie als geheel. Bij de regionale en lokale sportondersteunende organisaties is gekozen om organisaties te benaderen met een geografische spreiding over het hele land. Omdat het bij deze organisaties gaat om regionale en lokale beleidsuitvoering, kunnen de percepties en zaken anders liggen per gebied in Nederland. Ook hiermee is getracht de diversiteit van leden zo goed mogelijk te representeren binnen het onderzoek. In de categorie overige sportorganisaties is gekeken naar de verschillende organisaties en de werkzaamheden die zij verrichten. Afhankelijk van de werkzaamheden is geprobeerd om een selectie te maken met relatief weinig overlap met sportbonden, regionale of lokale sportorganisaties. Aangezien deze doelgroepen al ruimschoots vertegenwoordigd zijn in het onderzoek, heeft het weinig tot geen meerwaarde om organisaties met dezelfde werkzaamheden te bevragen. Bij het selecteren van de respondenten is ook rekening gehouden met reeds lopende projecten en onderzoeken. Omdat het gaat om respondenten uit het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport kan het zijn dat verschillende organisaties al participeren in lopende projecten of onderzoeken. Om leden niet te overvragen is er rekening gehouden met deze deelname. Organisaties die reeds deelnamen aan twee of meer projecten zijn uitgesloten van deelname, alsmede organisaties die reeds deelnamen aan één specifiek project.

De geselecteerde respondenten zijn vervolgens benaderd per e-mail met de vraag of zij op vrijwillige basis wilden deelnemen aan het onderzoek. Indien de respondenten na een week nog niet hadden gereageerd op het verzoek is er telefonisch contact gezocht met hetzelfde verzoek. Indien de respondent geen gehoor gaf of niet wilde deelnemen is er een nieuwe respondent gekozen op basis van de gestelde criteria. Wanneer de respondenten positief reageerde is er een fysieke afspraak gepland op verschillende locaties, zowel bij de betreffende organisatie als op externe locaties. De duur van de interviews varieerde tussen de 45 en 60 minuten. Voorafgaand aan het interview zijn de respondenten gevraagd of de interviews mochten worden opgenomen en zijn zij geïnformeerd over het feit dat alle informatie volledig anoniem werd verwerkt. Hiermee is getracht een barrière weg te nemen om open en eerlijk antwoord te geven op de vragen (Edwards & Skinner, 2010).

Data-analyse

Aan de hand van de gesprekken is de data gefaseerd geanalyseerd. Dat wil zeggen dat alle informatie is gefragmenteerd, gestructureerd, samengevat en met elkaar in verband gebracht (Boeije, 2005). Als eerste zijn op basis van notities tijdens het interview en de opnames de gesprekken volledig getranscribeerd. Als tweede stap zijn alle transcripten gecodeerd. Dit houdt in dat alle informatie logisch is gestructureerd. Codes zijn labels of etiketten die worden toegewezen aan eenheden van gegevens en hiermee betekenis geven aan beschrijvende of concluderende informatie (Miles & Huberman, 1994). De



gehanteerde codes binnen dit onderzoek zijn gestoeld op de verschillende onderzoeksthema's, dimensies van legitimiteit en de operationalisering daarvan. Het coderen is uitgevoerd in drie fases: open, axiaal en selectief. Middels open codering is alle relevante informatie uit de transcripten gelabeld. In deze stap is gebruikt gemaakt van het kwalitatieve data-analysesysteem MAXQDA en is gekeken naar de vijf onderzoeksthema's. Alle informatie die relevant was aan een van de vijf onderzoeksthema's is gelabeld onder het betreffende thema. In de tweede fase zijn alle gecodeerde stukken axiaal gecodeerd. Dit betekent dat alle losse stukken informatie die gerelateerd zijn aan elkaar in thema's zijn onderverdeeld (Edwards & Skinner, 2010; Straus & Corbin, 1990). De thema's zijn bepaald aan de hand van de dimensies van legitimiteit zoals gesteld binnen het onderzoeksthema uit tabel 1. Deze zijn vervolgens opgedeeld in meerdere subthema's, waarin specifieke codes gerelateerd aan elkaar zijn behandeld als separaat onderdeel van het thema. Indien er meerdere codes waren die wel gerelateerd waren aan elkaar, maar niet onder een van deze thema's konden worden geplaatst zijn deze apart behandeld als nieuw thema. In de laatste fase is middels selectief coderen onderscheid gemaakt in de verschillende thema's en subthema's. Straus & Corbin (1990) beschrijven dit proces als *'the procedure of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development'*. Op basis van de vijf onderzoeksthema's en de dimensies van legitimiteit zijn er verschillende subthema's te onderscheiden. Hierin is gekeken of de subthema's voldoende basis hadden om tot een resultaat te komen. Alle informatie, codes en thema's die onvoldoende basis hadden zijn niet meegenomen in de resultaten van het onderzoek.

Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van kwalitatief onderzoek vast te stellen zijn kwalitatieve wetenschappers geneigd om de termen betrouwbaarheid en validiteit te hanteren (Bryman, 2016). Deze terminologie wordt doorgaans gehanteerd om de kwaliteit van kwantitatief onderzoek vast te stellen. Guba en Lincoln (1994) en Lincoln en Guba (1985) stellen daarom dat kwalitatief onderzoek op basis van andere criteria dient te worden beoordeeld. Zij bieden hiervoor een alternatief, namelijk betrouwbaarheid en authenticiteit. De betrouwbaarheid en authenticiteit zullen daarom in de volgende paragrafen nader worden uitgewerkt. Een derde kwaliteitscriteria dat wordt gehanteerd binnen dit onderzoek is het doen van betekenisvol onderzoek (Tracy, 2010).

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek wordt vastgesteld op basis van vier dimensies: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en ethiek. De geloofwaardigheid van kwalitatief onderzoek kan worden vastgesteld middels het voorleggen van de onderzoeksresultaten aan de respondenten. Hiermee kan worden bevestigd dat het onderzochte overeenkomt met de perceptie van de respondenten. Binnen dit onderzoek is getracht de geloofwaardigheid vast te stellen door de eindversie van het onderzoeksrapport voor te leggen aan de respondenten. Indien het rapport niet overeenkwam met de perceptie van een respondent is er contact gezocht met de betreffende respondent. Vervolgens is er onderzocht of het rapport kon worden aangepast om recht te doen aan de perceptie van de respondent zonder afbreuk te doen aan de percepties van de overige respondenten. De overdraagbaarheid van kwalitatief onderzoek benadrukt een uitvoerig en gedetailleerd beschrijven van de context van het onderzoek. Dit biedt volgende onderzoekers de mogelijkheid om te oordelen of het onderzochte ook overdraagbaar is naar een andere context. In het onderzoeksrapport is de context van



de Werkgeversorganisatie in de Sport uitvoerig behandeld in de literatuurstudie. Hiermee is een betrouwbaar en compleet beeld geschetst van de context van de onderzochte organisatie. Het derde criteria benadrukt het volledig vastleggen van het onderzoeksproces, waardoor andere onderzoekers op een later moment kunnen vaststellen of gepaste procedures zijn gevolgd gedurende het onderzoek. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd in de volledige documentatie van het volledige onderzoeksproces in het onderzoeksrapport. Hierin staat gedetailleerd beschreven welke stappen er op welk moment zijn ondernomen gedurende het proces. Het laatste criteria wat gesteld wordt aan de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is ethiek. De onderzoeker moet kunnen aantonen dat ondanks dat er geen objectieve waarheid mogelijk is, zijn of haar persoonlijke overtuigingen het onderzoek niet beïnvloed hebben. Door het gedetailleerd beschrijven van het onderzoeksproces kan worden gekeken of de gepresenteerde informatie op eenzelfde manier wordt geïnterpreteerd door andere onderzoekers. Bovendien zijn alle transcripten bijgevoegd in het onderzoeksrapport, waardoor het relatief makkelijk aan te tonen is op welke informatie de resultaten en conclusies worden gepresenteerd.

Authenticiteit

De authenticiteit van kwalitatief onderzoek wordt op basis van vijf dimensies bepaald: eerlijkheid, ontologische authenticiteit, educatieve authenticiteit, katalytische authenticiteit en tactische authenticiteit. Eerlijkheid legt de nadruk op een eerlijke presentatie van de verschillende perspectieven. Door het onderzoeksrapport en de resultaten voor te leggen aan de respondenten is geprobeerd recht te doen aan de verschillende perspectieven. Indien een van de respondenten de mening was toegedaan dat het rapport geen recht deed aan zijn of haar perspectief is getracht dit aan te passen in het rapport. Ontologische authenticiteit richt zich op het vraagstuk of respondenten hun sociale omgeving beter begrijpen door het onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd onder professionals die over bepaalde gespecialiseerde kwalificaties dienen te beschikken ter uitvoering van hun werkzaamheden. Hierdoor hebben de respondenten een goed beeld van hun sociale omgeving. Het is daarom te betwijfelen of dit onderzoek voldoet aan het criteria van ontologische authenticiteit. Educatieve authenticiteit gaat dieper in op of het onderzoek bijdraagt aan het begrip van respondenten voor andere perspectieven. De Werkgeversorganisatie in de Sport behartigt de belangen van al haar leden. Hierdoor is zij ook bekend met de verschillende omgevingen en perspectieven van haar leden. Vanuit de literatuur zijn er verschillende aspecten naar voren gekomen waarin de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport van elkaar verschillen. Daarbij is het onderzoek uitgevoerd onder een diverse onderzoeksgroep waarin recht wordt gedaan aan alle perspectieven. Door het verzamelen en aanbieden van deze verschillende perspectieven middels het onderzoeksrapport kan een bijdrage worden geleverd aan het begrijpen van de Werkgeversorganisatie in de Sport vanuit het perspectief van de leden. Bovendien kan dit bijdragen aan het beter begrijpen van de diversiteit van het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport en daarmee ook een breder begrip voor onderlinge verschillen hierin. Katalytische en tactische authenticiteit benadrukken de mogelijkheid dat het onderzoek kan dienen als drijfveer om de omstandigheden te veranderen en hierin respondenten in staat worden gesteld om zelf actie te ondernemen. Dit onderzoek kan de respondenten handvatten bieden om haar lidmaatschap van de Werkgeversorganisatie op een andere manier te gebruiken. Het verschilt echter per respondent in welke mate dit van toepassing is. Bovendien zal dit effect pas op langere termijn zichtbaar worden, waardoor er op korte termijn weinig tot geen veranderingen worden verwacht onder de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport.



Betekenisvol onderzoek

Een derde kwaliteitscriterium wat gesteld waaraan kwalitatief onderzoek dient te voldoen, is het doen van betekenisvol onderzoek. Betekenisvolle studies bereiken hun aangegeven doel, hanteren passende methoden die stroken met de theoretische onderbouwing en koppelen literatuur aan het doel, methoden en bevindingen van het onderzoek (Tracy, 2010). Om het aangegeven doel te bereiken is het van belang dat dit doel helder is geformuleerd. In het eerste hoofdstuk is de doelstelling van dit onderzoek concreet beschreven. Gedurende het onderzoeksverslag wordt regelmatig gerefereerd aan het gestelde doel en in het concluderende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten teruggekoppeld aan het gestelde doel. Als tweede eis stelt Tracy (2010) dat er passende methoden gehanteerd worden. Eerder in dit hoofdstuk is uitvoerig stilgestaan bij de motivatie voor het gebruik van de onderzoeksmethode passend bij de onderzoeksvraag. Als derde eis voor betekenisvolle studies stelt Tracey (2010) dat er een samenhangend onderzoeksrapport wordt gecreëerd. Binnen dit onderzoeksrapport wordt dit nagestreefd op meerdere manieren. Zo vloeien uit het eerste hoofdstuk de kaders, doelstellingen en onderzoeksvragen voort. In het tweede hoofdstuk wordt dit kader theoretisch onderbouwd op basis van wetenschappelijke literatuur. Op basis van deze literatuur wordt de gekozen onderzoeksmethode onderbouwd met een vragenlijst die grotendeels gestoeld is op het literair kader. Als laatste worden de resultaten en conclusies andermaal gekoppeld aan de theoretische concepten en literatuur. Op basis van de eisen van Tracey (2010) kan dit onderzoek derhalve worden gezien als betekenisvol onderzoek.

Beperkingen onderzoek

Kwalitatief onderzoek kent de nodige kritische kanttekening. Waar kwalitatieve onderzoekers kritisch kijken richting kwantitatief onderzoek, geldt dat andersom ook voor kwalitatief onderzoek (Bryman, 2016; Gratton, Jones, & Robinson, 2011). Zo gelden er verschillende beperkingen voor het doen van kwalitatief onderzoek en het meten van organisatorische legitimiteit.

Een van de beperkende factoren voor kwalitatief onderzoek is dat het kan worden gezien als (te) subjectief. Hiermee wordt bedoeld dat onderzoekers (te) veel invloed uitoefenen op de resultaten op basis van wat zij zien als relevant en belangrijk. Gedurende het kwalitatieve onderzoeksproces ontstaan er relaties tussen de onderzoeker en de respondent. Het is daarom niet altijd helder waarom bepaalde aspecten worden gezien als relevant of belangrijk en andere niet. Tijdens de dataverzameling van dit onderzoek heeft de onderzoeker doorgevraagd op basis van dat wat hij op dat moment als belangrijk en relevant zag voor het onderzoek. Het is niet met zekerheid te zeggen of een andere onderzoeker op dat moment dezelfde vervolgvragen had gesteld op basis van wat zij of hij op dat moment als belangrijk zou zien. Een tweede beperkende factor van kwalitatief onderzoek is dat het lastig is om onderzoek te herhalen. Omdat kwalitatief onderzoek ongestructureerd en gebaseerd is op de vindbaarheid van de onderzoeker in het proces, is het nagenoeg onmogelijk om een onderzoek exact te herhalen. De onderzoeker dient als instrument om de data te verzamelen en dient de data zelf te interpreteren, waarbij subjectiviteit niet uitgesloten is. Middels het gedetailleerd beschrijven van het onderzoeksproces en het voldoen aan de kwaliteitseisen heeft dit onderzoek geprobeerd om zo objectief mogelijk te werk te gaan. Een derde factor wat tegen kwalitatief onderzoek spreekt is de problematiek van generalisatie. Het is evident dat het bereik van de resultaten van kwalitatief onderzoek beperkt zijn. Aangezien kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd onder een kleine, lokale populatie is het volgens critici onmogelijk om te weten of bevindingen generaliseerbaar zijn. Dit onderzoek is uitgevoerd onder een relatief kleine onderzoeksgroep die gelijk staat aan tien procent van het ledenbestand. Ondanks het feit



dat er een zo goed mogelijke representatie van dit ledenbestand is betrokken in het onderzoek, is het niet met volle zekerheid te zeggen dat de resultaten generaliseerbaar zijn op alle leden. Bovendien is het haast onmogelijk om hierop voort te borduren en de resultaten volledig te kunnen generaliseren naar andere organisaties in een andere context. Als vierde en laatste beperkende factor geldt het gebrek aan transparantie. Het is lastig om exact vast te stellen wat onderzoekers hebben gedaan en hoe zij tot de conclusies zijn gekomen. Het is daarom belangrijk om het onderzoeksproces zo volledig mogelijk vast te leggen, zodat onderzoekers op een later moment zo goed mogelijk het onderzoeksproces kunnen reproduceren (zie de paragraaf over kwaliteitseisen van kwalitatief onderzoek). Door zo goed mogelijk te voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen is geprobeerd om dit onderzoek zo transparant mogelijk uit te voeren. Echter schuilt hier ook het gevaar van subjectiviteit.

Naast beperkingen van kwalitatief onderzoek zijn er verschillende beperkingen in het meten van organisatorische legitimiteit. Er zijn twee factoren die het meten van de sociale constructie van organisatorische legitimiteit beperken. Als eerste sluiten standaard modellen voor het evalueren van legitimiteit de sociale context uit (Elsbach, 1994; Suchman, 1995). Zonder deze context wordt legitimiteit gemeten in een vacuüm, los van de bepalende elementen van legitimiteit. Dit schaadt de kwaliteit, inhoud en validiteit van standaard meetinstrumenten. Zonder het spreken van soortgelijke organisaties zou dit onderzoek zich enkel richten op de relatie tussen de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar leden. Bovendien wordt er gekeken naar de implicaties die voortvloeien uit legitimiteit en welke effecten dit heeft op de positie van de Werkgeversorganisatie in de Sport in haar omgeving. Een tweede beperkende factor is dat de sociale belevingen van het individu divers zijn, waardoor er verschillende vormen van organisatorische legitimiteit worden gehanteerd (Lock & Filo, 2012). Het meten van deze diversiteit is complex en standaard meetmodellen verloochenen het feit dat mensen acties classificeren op basis van hun persoonlijke en sociale ervaring (Berger & Luckman, 1966). Voor dit onderzoek betekent dat elke respondent vanuit zijn of haar eigen perspectief op een andere manier tegen de Werkgeversorganisatie in de Sport aankijkt. Vanuit een persoonlijke achtergrond wordt er betekenis gegeven aan aspecten van de organisatie, waar een tweede respondent vanuit zijn of haar eigen perspectief op een andere manier naar kijkt.

Ondanks de beperkende factoren voor het meten van legitimiteit, laat Bitektine's (2011) model zien dat de perceptie van legitimiteit gebaseerd is op de dimensies van organisatorisch handelen. Door het begrijpen van deze dimensies kan een basis worden gelegd voor het (strategisch) beïnvloeden van de perceptie van leden (Lock, Filo, Kunkel & Skinner, 2015) en kan daarmee de basis worden gelegd om meer draagvlak te creëren voor de organisatie.



H5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd die voortvloeien uit de semi-gestructureerde interviews. Op basis van het conceptueel model van Bitektine (2011) en het werk van Lock, Filo, Kunkel en Skinner (2015) zijn er vijf onderzoeksdimensies vastgesteld op basis waarvan de audience van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit construeert. Dit zijn de outcomes and benefits, leaders and ambassadors, linkage, technologies and services en de processes and procedures. Op basis van de resultaten uit deze vijf dimensies evalueert een audience de legitimiteit van een organisatie in twee vormen: cognitive legitimacy en sociopolitical legitimacy. De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek worden aan de hand van deze vijf dimensies en twee vormen gepresenteerd.

Onderzoeksdimensies

Outcomes and benefits

Outcomes and benefits onderzoekt de uitkomsten en voordelen die leden ervaren vanuit organisatorische acties. Dit wordt onderzocht op basis van *consequential legitimacy* (Bitektine, 2011; Suchman, 1995). De leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport ervaren verschillende voordelen vanuit het lidmaatschap. Leden kunnen invloed uitoefenen op de arbeidsvoorwaarden, er wordt zorg gedragen voor kwaliteit op het gebied van arbeidsvoorwaarden en de Werkgeversorganisatie bekleedt een onafhankelijke positie binnen de sector. Daartegenover staat dat de leden ook nadelen ondervinden van het lidmaatschap. Zo vinden zij contributie relatief hoog en zien zij de vrijwillige aansluiting bij de Werkgeversorganisatie in de Sport als een risico.

Voordelen

De Werkgeversorganisatie in de Sport acteert als onderhandelingspartner in het tot stand brengen van van de CAO Sport. Leden van de Werkgeversorganisatie kunnen in aanloop naar de onderhandelingen invloed uitoefenen op de standpunten vanuit werkgeverszijde. Hiermee kunnen zij uiteindelijk het eindresultaat en daarmee de eigen arbeidsvoorwaarden beïnvloeden. Deze invloed is van belang, omdat goede arbeidsvoorwaarden nodig zijn om de juiste mensen te werven en te behouden binnen de sector. Organisaties die lid zijn dienen zich bewust te zijn van deze mogelijkheid om invloed uit te kunnen oefenen en hebben een eigen verantwoordelijkheid in de uitoefening hiervan.

Een tweede ervaren voordeel van het lidmaatschap van de Werkgeversorganisatie in de Sport is de waarborging van kwaliteit op het gebied van arbeidsvoorwaarden binnen de sector middels het afsluiten van de CAO Sport. Deze cao wordt door de leden als een goede cao ervaren met kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden. Daarnaast onderhoudt de Werkgeversorganisatie verschillende benchmarks ten opzichte van andere sectoren, hetgeen inzicht biedt in relatie tot deze andere sectoren.

‘Ik denk dat het al lastig genoeg is om goede mensen voor de branche te behouden en het helpt dat we door de CAO Sport over het algemeen goede arbeidsvoorwaarden hebben’ (respondent 6).



Deze activiteiten ontplooit de Werkgeversorganisatie in de Sport vanuit een onafhankelijke positie binnen de sector. Dit is van belang, omdat de andere brancheorganisatie, NOC*NSF, financiële relaties onderhoudt met sportbonden. Door deze financiële relatie is er in zekere zin sprake van een machtsrelatie. Daarbij wordt stellig benadrukt dat sportbonden niet zitten te wachten op iets wat hen van bovenaf wordt opgelegd. Een partij zoals de Werkgeversorganisatie in de Sport speelt daarom een rol van betekenis vanwege haar onafhankelijk positie binnen de sector.

‘De kracht van de WOS is dat zij wél onafhankelijk is’ (respondent 11).

Nadelen

Naast de verschillende voordelen ondervinden de leden ook nadelen van het lidmaatschap. De hoge kosten van het lidmaatschap wordt meermaals aangedragen als argument. Daarbij schept de hoogte van de contributie verwachtingen bij de leden ten aanzien van de dienstverlening. De hoogte van de contributie wordt berekend op basis van een percentage over de loonsom van een organisatie. Dit resulteert in het feit dat grotere organisatie meer contributie betalen dan kleine organisaties. De leden onderschrijven het belang van solidariteit in de sport waarbij grotere organisaties meer bijdragen, maar vinden zij het concrete bedrag te hoog. Opgemerkt moet worden dat slechts twee leden wisten wat zij daadwerkelijk betalen aan contributie, waarbij de overige zeven leden dit niet of ongeveer dachten te weten.

*‘Het is een fors bedrag wat wij afdragen, daar kan je bijna een fulltime medewerker van aannemen’
(respondent 5).*

Een tweede onderdeel wat als nadelig wordt beschouwd is het feit dat het volgen van de CAO Sport gestoeld is op vrijwillige aansluiting. De CAO Sport is tot op heden niet algemeen verbindend verklaard, waardoor sportorganisaties niet verplicht zijn de cao te volgen, in tegenstelling tot andere sectoren. Dit betekent dat sportorganisaties de CAO Sport kunnen toepassen zonder dat zij lid zijn van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Hierdoor loopt de Werkgeversorganisatie inkomsten aangezien deze organisaties geen contributie afdragen. Aan de andere kant vinden de leden dit getuigen van een sterke positie binnen de sector: door het openbaar aanbieden van de CAO Sport en een groot deel van het ondersteuningsmateriaal draagt de Werkgeversorganisatie bij aan goede arbeidsvoorwaarden- en verhoudingen in de sportsector en levert daarmee een bijdrage aan de versterking van de sportsector als geheel.

‘Wij zitten nu met een twintig medewerkers en zijn lid van de WOS. Daarnaast hebben we nog een andere tak die geen lid is van de WOS, maar wel de CAO Sport volgt’ (Respondent 7).



Leaders and ambassadors

Leaders and ambassadors focust zich op het charisma en de kwalificaties van de medewerkers van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Dit wordt bestudeerd aan de hand van *personal* en *technical legitimacy* (Bitektine, 2011; Suchman, 1995). De relatie tussen de leden en de medewerkers van de Werkgeversorganisatie in de Sport wordt als plezierig ervaren. De medewerkers zijn goed bereikbaar en beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden. Tegelijkertijd worden er vraagtekens gezet bij de huidige capaciteit.

De leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport zijn erg te spreken over de bereikbaarheid van de medewerkers van de organisatie. Genoemde argumenten hiervoor zijn dat de medewerkers zowel per email als per telefoon goed te bereiken zijn en leden snel antwoord krijgen op hun vragen. Bovendien wordt het directe contact gezien als meerwaarde. Verder wordt gewaardeerd dat de medewerkers binnen de organisatie hun eigen expertisegebied hebben en leden met hun vragen direct terecht kunnen bij de medewerker op het specifieke expertisegebied.

'Je krijgt snel antwoord op vragen, ze nemen altijd op als je belt en zijn eigenlijk over het algemeen goed bereikbaar. Dat ervaar ik als zeer prettig' (Respondent 6).

Verder beschikken de medewerkers over de benodigde kennis en vaardigheden. Vanuit het perspectief van de leden beschikken de medewerkers over aanzienlijke vakinhoudelijke kennis. Bovendien worden de medewerkers omschreven als open en eerlijk en denken zij proactief mee met haar leden. In de beleving van de leden hebben zij het idee dat er echt samengewerkt wordt.

'Ik ervaar de medewerkers van de Werkgeversorganisatie in de Sport als zeer kundig met veel kennis. Ook in het contact naar de leden toe. Dan ben je als werkgeversorganisatie gewoon goed naar je leden' (Respondent 3).

Er worden vraagtekens gezet bij de huidige capaciteit van de Werkgeversorganisatie in de Sport. De leden ervaren een hoge werkdruk bij de medewerkers, waarbij er (te) veel werk is belegd bij een relatief kleine werkgeversorganisatie. Het duurt dan ook enige tijd voordat leden een fysieke afspraak kunnen maken met een van de medewerkers. Bovendien constateren leden een afname in persoonlijk contact en opvolging aan samenwerkingen. Dit is gedeeltelijk te verklaren door een gebrek aan structurele contactmomenten. Deze momenten zijn beperkt tot de georganiseerde bijeenkomsten of wanneer leden contact zoeken met de organisatie. Een andere verklaring hiervoor is het verloop in medewerkers in de afgelopen jaren. Het kost tijd om een persoonlijke relatie op te bouwen, waarbij het grote verloop afbreuk heeft gedaan aan de bestaande relaties tussen leden en de werknemers.

'Zo veel contact heb je niet, behalve op het moment dat je ergens tegenaan loopt' (Respondent 9).



Linkage

Het onderzoeksthema linkage onderzoekt de mate waarin de Werkgeversorganisatie verbinding zoekt met relevante actoren op het gebied van arbeidsvoorwaarden en - verhoudingen. Op basis van *linkage legitimacy* wordt onderzocht in hoeverre de Werkgeversorganisatie relevantie connecties onderhoudt en welke invloed dit heeft voor haar leden (Bitektine, 2001; Suchman, 1995). De leden van de Werkgeversorganisatie ervaren weinig tot geen effecten van het externe netwerk. Echter, zij ervaren het geboden platform voor personeel en organisatie adviseurs (P&O platform) als zeer waardevol.

De leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport ondervinden weinig tot geen effecten van het geboden externe netwerk van de organisatie. Dit is enerzijds te verklaren door het feit dat de leden reeds onderdeel uitmaken van meerdere overkoepelende netwerken. De Nederlandse sportbonden zijn lid van NOC*NSF, de provinciale sportraden maken deel uit van Sportkracht12 en de regionale sportservicebureaus zijn verenigd in Netwerk in de Sport. Deze netwerkorganisaties hebben hetzelfde doel, namelijk het verenigen van soortgelijke organisaties. De Werkgeversorganisatie in de Sport heeft weliswaar raakvlakken met alle organisaties en netwerken, maar is niet gespecialiseerd op een van deze typen organisaties. Anderzijds geven de leden aan weinig behoefte te hebben aan een actief netwerk. Netwerkbijeenkomsten op zichzelf worden omschreven als vaag en gezien als inefficiënt en onnodig. De Werkgeversorganisatie in de Sport faciliteert een andere vorm van verbinding middels het P&O platform. In het P&O platform komen medewerkers op het gebied van personeel en organisatie (P&O) en human resource management (HRM) eens per kwartaal samen om vraagstukken en ontwikkelingen op het gebied van P&O, HRM en arbeidsvoorwaarden te bespreken. Dit platform wordt door de leden van Werkgeversorganisatie in de Sport als zeer waardevol ervaren. Het samenkomen op specifieke thema's biedt verschillende voordelen. Een voorbeeld hiervan is de laagdrempelige mogelijkheid om collega's op het gebied van P&O en HRM te ontmoeten. Het is voor medewerkers makkelijker om op een later moment contact te zoeken met iemand van een andere organisatie wanneer er al eerder fysiek contact heeft plaatsgevonden. Een tweede voordeel is dat de deelnemers aan het platform kennis en ervaringen op verschillende vraagstukken en ontwikkelingen met elkaar kunnen uitwisselen. Bovendien kunnen vacatures en diensten van een organisatie worden gedeeld. Verder kunnen organisaties van elkaar leren, waardoor niet elke organisatie telkens het wiel hoeft uit te vinden. Met name kleinere organisaties kunnen hierdoor leren van de kennis en ervaring van grotere organisaties.

'Het is gewoon leuk om over HR binnen de sport te praten met mensen die er ook echt gespecialiseerd in zijn en om daar mee aan tafel te zitten' (Respondent 5).



Technologies and Services

Technologies and services onderzoekt de aangeboden dienstverlening van de Werkgeversorganisatie in de Sport richting haar leden. Op basis van *technical legitimacy* wordt onderzocht of de dienstverlening voorziet in de behoeften de leden (Bitektine, 2011; Suchman, 1995). De Werkgeversorganisatie in de Sport biedt zes verschillende vormen van dienstverlening richting haar leden. Deze dienstverlening bestaat uit het tot stand brengen van de CAO Sport, het ondersteunen middels een helpdesk, het organiseren van bijeenkomsten, het stimuleren van kennisdeling binnen de sector, het onderhouden van accountmanagement en het aanbieden van betaalde dienstverlening.

CAO Sport

Het tot stand brengen van de CAO Sport en de voering hiervan wordt gezien als de belangrijkste taak van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Het telkens weer afsluiten van de cao wordt gezien als een knappe prestatie, waarbij de cao als positief wordt ervaren met duidelijke kaders. Bovendien worden de opgenomen voorwaarden gezien als kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden. Daarbij komt dat de CAO Sport minimum cao is. Dit betekent dat mag worden afgeweken van de cao ten gunste van de werknemer. Dit biedt ruimte aan werkgevers om op organisatieniveau verdere invulling te geven aan sociaal beleid. Om die reden hanteren twee organisaties de CAO Sport slechts als ijkpunt en geven zij binnen de organisatie eigen invulling aan arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap. Ondanks de positieve ervaring en erkenning van de inhoudelijke kwaliteit zijn niet alle leden louter positief. De cao en het onderliggende paradigma worden omschreven als ouderwets. Een collectieve arbeidsovereenkomst zou niet meer passen binnen de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en legt teveel nadruk op klassieke arbeidsvoorwaarden, zoals vaste vakantiedagen, leeftijdsdagen en gezette arbeidstijden. Het feit dat de CAO Sport en een groot deel van het ondersteuningsmateriaal openbaar te vinden zijn op de website van de Werkgeversorganisatie roept bovendien vragen op onder de leden. Enerzijds zijn de leden van mening dat deze openbare kennisdeling getuigt van een sterke positie van de werkgeversvereniging binnen de sector. Door het openstellen van deze kennis draagt de Werkgeversorganisatie in de Sport bij aan het versterken van sportorganisaties op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Hierdoor is er voor sportorganisaties geen noodzaak om intern kennis in huis te hebben rondom de CAO Sport, maar kunnen zij wel gebruik maken van openbare kennis. Met deze 'gratis' kennis kunnen sportorganisaties kwaliteit waarborgen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Tegelijkertijd zorgt deze openbare kennisdeling er voor dat sportorganisaties die geen lid zijn van de Werkgeversorganisatie in de Sport ook toegang hebben tot een substantieel deel van de kennis en producten. Bovendien loopt de Werkgeversorganisatie hierdoor financiën mis aan contributiegelden, die weer gebruikt kunnen worden in de ontwikkeling en versterking van de sector. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat alle aangesloten sportorganisaties vrijwillig lid zijn van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Dit geeft de grote waarde aan die wordt gehecht aan de organisatie en haar werkzaamheden binnen de sector.

'Ik kan nu besluiten om het lidmaatschap op te zeggen. Dan volg ik gewoon zelf de CAO Sport, ik kan toch bij alle informatie. Dat zou een rare situatie geven, maar scheelt me wel een hoop geld' (Respondent 5).



De Werkgeversorganisatie in de Sport biedt haar leden ondersteuning bij de implementatie van de CAO Sport middels de zogenoemde helpdesk. Deze dienstverlening biedt leden de mogelijkheid om alle vraagstukken met betrekking tot de CAO Sport voor te leggen aan de Werkgeversorganisatie. Naast de ontwikkeling van de CAO Sport wordt de helpdesk gezien als een van de belangrijkste vormen van dienstverlening. Dit is te verklaren door het feit dat de CAO Sport wordt gezien als de core business van de Werkgeversorganisatie en het van belang is dat de cao goed geïmplementeerd wordt. De helpdesk biedt de leden een laagdrempelige manier om relatief snel kwalitatief goede antwoorden en informatie te krijgen.

‘Het is voor ons ook een kwestie van gemak dient de mens. Even snel een telefoontje of mailtje en dan kunnen jullie ons gelijk helpen. Dat is gewoon fijn’ (Respondent 8).

Niet alle leden onderschrijven de kwaliteit van deze vorm van dienstverlening. In het bijzonder vormt de frequentie van het stellen van vragen in relatie tot de kwaliteit van de antwoorden reden tot frustratie onder sommige leden. Er wordt namelijk alleen contact opgenomen vanuit de leden wanneer zij ergens tegenaan lopen en ondersteuning wensen vanuit de Werkgeversorganisatie. Wanneer leden slechts sporadisch gebruik maken van de helpdesk, zijn de vragen die gesteld worden doorgaans complexer van aard dan de vragen die ingaan op de dagelijkse ondersteuning. Om die reden verwachten de leden wanneer zij vragen, dat zij een correct en volledig onderbouwd antwoord krijgen. Daarbij wordt vanuit de leden verwacht dat er opvolging komt vanuit de Werkgeversorganisatie om er voor te zorgen dat de complexere vraagstukken daadwerkelijk zijn beantwoord.

‘Wij stellen niet vaak vragen dus wanneer wij dat wel doen dan verwacht ik daar gewoon een goed antwoord op. Daar zou iemand voor moeten gaan’ (Respondent 9).

De Werkgeversorganisatie in de Sport organiseert met enige regelmaat themabijeenkomsten voor haar leden. Deze bijeenkomsten worden door leden als zeer positief omschreven. Dit is toe te schrijven aan de inhoudelijke kwaliteit en de praktische toepasbaarheid. Bovendien ervaren de leden de bijeenkomsten als waardevolle contactmomenten. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat een groot aantal leden samenkomt op deze bijeenkomsten. Hierdoor is er een fysiek contactmoment tussen leden en kunnen zij onderling kennis en ervaringen uitwisselen. Een tweede verklaring is dat er directe interactie plaatsvindt tussen de leden en de medewerkers van de Werkgeversorganisatie. Actuele vraagstukken kunnen hierdoor worden besproken met verschillende collega's en deskundige medewerkers vanuit de Werkgeversorganisatie. Een groot aantal van de leden geeft hierbij aan dat zij slechts naar bijeenkomsten gaat die relevant zijn voor de eigen organisatie. Dat betekent dat zij doorgaans deelnemen aan bijeenkomsten gericht op thema's die aansluiten op de actuele vraagstukken en werkzaamheden van organisaties op dat moment. Het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport geniet een grote diversiteit. Dit resulteert in dat diverse organisaties op verschillende actuele thema's werken. Hierdoor sluiten bijeenkomsten niet altijd direct aan op de vraagstukken waar organisaties op dat moment mee bezig zijn.

‘Ik vind de bijeenkomsten heel fijn, omdat je weer even contact hebt en je direct je vragen kunt stellen. De Werkgeversorganisatie weet wat er speelt, wij weten waar je tegenaan loopt’ (Respondent 5).



Het organiseren van themabijeenkomsten is een manier om kennisuitwisseling binnen de sector te stimuleren. De Werkgeversorganisatie biedt meerdere mogelijkheden om kennisdeling verder te stimuleren. Enerzijds doet zij dit middels het proactief verspreiden van kennis op het gebied van arbeidsvoorwaarden, wet- en regelgeving en goed werkgeverschap. Wanneer er bijvoorbeeld wetswijzigingen plaatsvinden worden leden hierover geïnformeerd per mail of middels een van de bijeenkomsten. Anderzijds faciliteert de Werkgeversorganisatie in de Sport kennisuitwisseling door leden samen te brengen op actuele thema's en het leveren van input op deze thema's. De leden zien de Werkgeversorganisatie dan ook als een expertisecentrum. Bovendien kan de Werkgeversorganisatie verschillende leden met elkaar in contact brengen wanneer de organisaties met soortgelijke vraagstukken werken.

'Ik denk dat de meerwaarde zit in dat de Werkgeversorganisatie veel meer hoort en weet, ook van leden waar wij geen contact mee hebben. Dus door het samen of in contact brengen van al die leden kunnen we meer leren en kunnen we nog meer voor elkaar en de sector betekenen' (Respondent 7).

Een ander vorm van dienstverlening die de Werkgeversorganisatie in de Sport biedt richting haar leden is het accountmanagement. Dit wordt door de leden als zeer waardevol ervaren. In het bijzonder wordt het persoonlijk contact met de medewerkers van de organisatie als zeer prettig ervaren. Dit wordt gedeeltelijk verklaard door de vakinhoudelijke kennis die de medewerkers hebben en kunnen overdragen aan de leden. Bovendien bieden de accountgesprekken de mogelijkheid om in een relatief korte periode een grote hoeveelheid aan vraagstukken te behandelen en kennis uit te wisselen op actuele thema's. Een persoonlijk gesprek wordt als waardevoller ervaren dan het stellen van vragen middels de helpdesk of zelfstandig op zoek te moeten gaan naar informatie op de website. Een bijkomend voordeel van de accountgesprekken is dat de Werkgeversorganisatie op een laagdrempelige manier informatie in kan winnen naar de behoeften van de leden. Vanuit de leden mag er meer geïnvesteerd worden in deze vorm van dienstverlening. Deze investering hoeft niet te leiden tot meerdere accountgesprekken per jaar, maar kan zich beperken tot een of twee vaste afspraken. Een aantal leden heeft enkel contact met de Werkgeversorganisatie in de Sport via hun accountmanager. In de afgelopen jaren is het aantal accountgesprekken gedaald, waardoor ook het aantal persoonlijke contactmomenten is afgenomen. De Werkgeversorganisatie zou dit kunnen ondervangen door de samenwerking te zoeken met sportkoepel NOC*NSF. Als brancheorganisaties werkt de sportkoepel ook met accountmanagement en bovendien hebben de ledenbestanden van beide organisaties een aanzienlijk deel aan overlap.

'Ik geloof in de kracht van de Werkgeversorganisatie in de Sport, maar dan zal je soms wel dingen moeten vertellen en uitleggen. Dan moet je dus langsgaan en vragen stellen. Dat is de meerwaarde van een persoonlijk accountgesprek' (Respondent 10).

Naast de verschillende dienstverlening die de Werkgeversorganisatie in de Sport kosteloos aanbiedt aan haar leden, wordt er ook de mogelijkheid geboden om gebruik te maken van betaalde dienstverlening. Dit biedt leden de mogelijkheid om aanvullende of specialistische kennis in te kopen tegen een marktconform tarief. Deze vorm van dienstverlening wordt door de leden eveneens als toegevoegde waarde gezien. Immers, leden krijgen kwalitatief goede kennis en ondersteuning tegen een betaalbare prijs. Ondanks de meerwaarde van de betaalde dienstverlening worden er andermaal vraagtekens gezet bij de capaciteit van de Werkgeversorganisatie om deze vorm van dienstverlening aan te bieden.



Doorgaans zijn de vraagstukken op dit gebied complex en tijdrovend, omdat deze specialistische kennis behoeven. Gezien de vraagtekens die eerder zijn gezet bij de beschikbaarheid van de medewerker om alle werkzaamheden uit te voeren is het de vraag of de Werkgeversorganisatie over de luxe van tijd en capaciteit beschikt.

'De Werkgeversorganisatie in de Sport heeft niet de capaciteit om alles te doen. Ze zullen keuzes moeten gaan maken in wat ze wel en wat ze niet kunnen doen' (Respondent 11).

Over het algemeen wordt de aangeboden dienstverlening ervaren als zeer positief door de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Zo wordt de CAO Sport als een goede cao bestempeld met duidelijke kaders en kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden. De ondersteuning middels de helpdesk, de themabijeenkomsten, het stimuleren van kennisdeling en accountmanagement worden alle vier gezien als waardevolle vormen van dienstverlening. Ondanks dat de betaalde dienstverlening als zeer waardevol wordt ervaren, worden er ook kanttekeningen geplaatst. Als eerste geven meerdere organisaties aan geen zicht te hebben op het volledige aanbod aan dienstverlening. Doorgaans zijn de organisaties afhankelijk van de informatie die zij krijgen van de accountmanager of waarover zij zelf beschikken. Organisaties zoeken zelf niet actief naar informatie over de dienstverlening. Dit komt mede doordat het overgrote deel van de werknemers in de sport niet direct te maken heeft met de Werkgeversorganisatie in de Sport. Slechts een kleine groep professionals op het gebied van of P&O heeft te maken met de Werkgeversorganisatie in zijn of haar werkzaamheden. Volgens de leden van de Werkgeversorganisatie kunnen zij meer uit hun lidmaatschap halen wanneer zij over meer en betere informatie beschikken over het totale aanbod aan dienstverlening. Zo geeft een van de organisaties te kennen dat het ruim een jaar had geduurd voordat ze doorhad wat er allemaal beschikbaar is aan dienstverlening, maar toen het eenmaal bekend was bleken de inzichten, producten en kennis zeer waardevol. Hierbij wordt de eigen verantwoordelijkheid van leden om actief op zoek te gaan naar de mogelijkheden binnen het lidmaatschap benadrukt.

'Wij doen precies hetzelfde. Ik denk niet dat de Werkgevers in de Sport daar iets anders in moet doen, dat is gewoon onze haalplicht' (Respondent 8).

De diversiteit in het ledenbestand heeft invloed op het aanbod van dienstverlening. De verschillen tussen organisaties zijn groot, waarbij bepaalde organisaties beschikken over een of meer volwaardige medewerkers op het gebied van HRM of P&O. Andere organisaties moeten volstaan met een directeur die dit als integraal onderdeel heeft van zijn of haar takenpakket. De bekendheid met de dienstverlening van de Werkgeversorganisatie kan dan ook verschillen van een vanzelfsprekendheid tot een ver-van-mijn-bed-show. Dit maakt het voor de Werkgeversorganisatie in de Sport moeilijker om passende dienstverlening te ontwikkelen voor alle leden. Er bestaat immers geen one-size-fits-all oplossing op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

'Je kan nooit iedereen op zijn of haar wensen bedienen als overkoepelende organisatie'
(Respondent 4).



Procedures and processes

Het onderzoeksthema procedures and processes focust zich op de effectiviteit en efficiëntie van de processen en procedures op basis waarvan de Werkgeversorganisatie in de Sport haar werkzaamheden uitvoert. Aan de hand van *managerial*, *structural* en *procedural legitimacy* wordt gekeken in welke mate de Werkgeversorganisatie effectief en efficiënt werkt (Bitektine, 2011; Suchman, 1995).

Leden van de Werkgeversorganisatie worden doorgaans betrokken in de verschillende processen en hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de organisatie en haar werkzaamheden. Daarbij ervaren de leden verschillende processen als langdurig en speelt communicatie een centrale rol.

De Werkgeversorganisatie in de Sport is een ledenorganisatie. Dit betekent dat binnen deze organisatievorm de leden direct invloed hebben op de organisatie en haar werkzaamheden. Er worden vraagtekens gezet of alle leden van de Werkgeversorganisatie deze invloed voldoende uitoefenen. Daar staat tegenover dat de individuele leden zich eerst bewust moeten zijn van de verschillende mogelijkheden om invloed uit te kunnen oefenen. In de beleving van de geïnterviewde organisaties is een groot deel van de organisaties zich beperkt of niet bewust van deze mogelijkheden. De Werkgeversorganisatie in de Sport kan haar leden meenemen in de besluitvormingsprocessen en dit tot op zekere hoogte faciliteren. Door leden mee te nemen in besluitvormingsprocessen en in de uitvoering kan de Werkgeversorganisatie meer draagvlak creëren voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Bovendien geeft een aantal organisaties aan dat medezeggenschapsorgaan graag mee wil denken binnen een of meerdere bepaalde trajecten.

'Je kan zoveel betrokken worden als je wilt. De Werkgeversorganisatie in de Sport nodigt altijd iedereen netjes uit en je kan er dan voor kiezen om mee te doen of niet' (Respondent 11).

Verschiedende processen worden ervaren als inefficiënt. Een voorbeeld hiervan is de aanstelling van een nieuwe bestuursvoorzitter. Een ander voorbeeld is het totstandbrengen van de nieuwe CAO Sport. Beide processen duurden vele malen langer dan initieel was uitgesproken. Uiteindelijk is er pas maanden later een akkoord gesloten tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, waarbij er volgens de leden slechts een minimaal verschil in salaris werd bereikt. Het uitblijven van de CAO Sport woog hierin niet op tegen het bereikte akkoord. Bovendien heeft een aantal gemaakte afspraken geleid tot onnodig extra werk voor de leden. Een voorbeeld hiervan is dat door inwerking treden van afspraken met terugwerkende kracht een aanzienlijke hoeveelheid administratief werk over gedaan moest worden. Dit was immers gebaseerd op schattingen of oude afspraken. Een tweede voorbeeld is dat complete salarissystemen moesten worden omgebouwd, omdat er nieuwe afspraken zijn gemaakt over een andere vorm van vergoeding.

'Dan moet alles worden omgebouwd, omdat ze weer wat nieuws bedacht hebben. Zo moet je het toch niet willen inrichten' (Respondent 7).

Ten tweede wordt de communicatie binnen deze processen als onvoldoende ervaren. Leden hebben gedurende het proces weinig tot geen informatie gekregen over de voortgang van de aanstelling of onderhandelingen. Bovendien is er op een van de arbeidsvoorwaarden uit de cao binnen een periode van drie jaar op verschillende bijeenkomsten input gevraagd aan leden. In de nieuw afgesloten CAO Sport is er volgens de leden niets gebeurd met de geleverde input. Dit wordt ervaren als een gemiste



kans, waarbij leden zich hardop afvragen wat er dan met de geleverde input is gedaan tijdens de onderhandelingen. Ook hier speelt (een gebrek aan) communicatie een belangrijke rol.

'Ik vind het heel jammer dat ik bij 8 bijeenkomsten ben geweest om mijn mening te geven en dat er dan niks mee gedaan wordt. En er zal op de achtergrond wel over zijn gesproken, maar je kent alle ins en outs niet' (Respondent 5)

Evaluëren van legitimiteit

Het evalueren van legitimiteit vloeit voort uit het waarnemen van specifieke acties van een organisatie (Bitektine, 2011). Deze specifiek waarneembare acties zijn beschreven in de vorige paragrafen van dit hoofdstuk. Op basis van de beschreven onderzoeksresultaten wordt de legitimiteit geëvalueerd in twee vormen, namelijk *cognitive* en *sociopolitical legitimacy* (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011).

Cognitive legitimacy judgement

Een organisatie wordt als cognitief legitiem gezien wanneer zij op basis van een reeks herkenbare kenmerken wordt geclassificeerd binnen een bepaalde categorie van organisaties (Aldrich & Fiol, 1994). In andere woorden, een organisatie wordt als cognitief legitiem gezien wanneer zij effectief en efficiënt te werk gaat en passende dienstverlening aanbiedt aan haar audience of leden. Het proces van classificatie wordt gebaseerd op *managerial* en *technical legitimacy* (Bitektine, 2011, Suchamn, 1995).

De effectiviteit en efficiëntie met betrekking tot de werkwijze van de Werkgeversorganisatie in de Sport is enigszins discutabel. Verschillende processen worden door de leden namelijk omschreven als niet efficiënt. Zo liep de totstandkoming van de CAO Sport 2019-2020 enkele maanden vertraging op, waarbij het uiteindelijke verschil als minimaal werd ervaren vanuit de leden. Daarbij heeft een aantal gemaakte afspraken geleid tot extra werk voor de leden, zoals het ombouwen van salarissystemen en een aanzienlijke hoeveelheid administratie. Echter, het valt op dat de leden niet de nadruk leggen op de daadwerkelijke vertragingen, maar het communicatieve proces er omheen. Het gebrek aan tussentijdse communicatie binnen verschillende processen leidde veelal tot meer frustratie dan de uitkomst van het proces zelf. Dit is te verklaren middels het feit dat cognitieve legitimiteit gedeeltelijk gestoeld is op het verspreiden van kennis over een organisatie (Scott, 1995). Deze kennisverspreiding heeft daarmee ook betrekking op de werkwijze, processen en procedures van een organisatie. Zonder kennis over de organisatie en haar kenmerken, wordt het proces van classificatie bemoeilijkt (Aldrich & Fiol, 1994). In andere woorden, zonder heldere communicatie over een organisatie, wordt het ontlenen van cognitieve legitimiteit slechts beperkt tot het aanbod van diensten en services van een organisatie.

Het onderhandelen namens werkgevers in de totstandkoming van de CAO Sport wordt gezien als de belangrijkste dienstverlening van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Deze rol vervult zij vanuit historisch perspectief, waar werkgeversorganisaties zijn ontstaan als tegenhanger van de vakbonden op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (Hauptmeier, 2011). Gezien het feit dat het behartigen van de belangen van haar leden en het ondersteunen in ambities als een van de belangrijkste taken wordt gezien, is de relatie tussen de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar leden van faciliterende aard (Beech, Chadwick & Verlaet, 2012). Naast het optreden als onderhandelingspartner, biedt de Werkgeversorganisatie in de Sport meerdere vormen van dienstverlening aan. Zo biedt zij ondersteuning aan haar leden bij de implementatie van de CAO Sport middels een helpdesk, organiseert zij themabijeenkomsten, stimuleert zij kennisdeling en onderhoudt zij contact met haar leden middels



accountmanagement. Dit komt overeen met hetgeen Demougin, Goberman, Hauptmeier en Heery (2018) beschrijven, namelijk dat werkgeversorganisaties zich hebben ontwikkeld tot actoren op het gebied van arbeidsvoorwaarden, politiek en als serviceaanbieder.

Huizinga en Tack (2015) beschrijven dat werkgeversorganisaties op meerdere manieren van toegevoegde waarde kunnen zijn voor haar leden. Enerzijds zijn kleinere organisaties gebaat bij ondersteuning in de dagelijkse bedrijfsvoering. De Werkgeversorganisatie biedt deze ondersteuning middels de helpdesk, waar leden terecht kunnen met alle vragen rond de CAO Sport. Anderzijds zijn middelgrote leden eerder gebaat bij de ontwikkeling van gezamenlijke ontwikkelprojecten en kwaliteitslabels. Middels het aanbieden van een kwalitatief goede cao en het onderhouden van verschillende benchmarks draagt de Werkgeversorganisatie in de Sport zorg voor kwaliteit in de sector. Middels het organiseren van verschillende themabijeenkomsten tracht de Werkgeversorganisatie leden samen te brengen op specifieke vraagstukken en ontwikkelingen waarbij, al dan niet in samenwerking met de Werkgeversorganisatie, gezamenlijk kan worden opgetrokken om in te spelen op actuele dossiers. Als laatste vorm van dienstverlening biedt de Werkgeversorganisatie betaalde dienstverlening aan. Naast een extra dienst richting haar leden is de Werkgeversorganisatie in de Sport volgens Beech, Chadwick en Verlaat (2012) ook afhankelijk van deze inkomstenbron. Doorgaans zijn sportorganisaties namelijk afhankelijk van drie soorten inkomsten: contributie, subsidies en in het geval van de Werkgeversorganisatie betaalde dienstverlening. Deze financiële relatie tussen de Werkgeversorganisatie in de Sport en haar leden is van invloed op de houding van leden richting de organisatie (Lock & Filo, 2012). Volgens Babiak (2007) verkrijgt een organisatie legitimiteit door zich te conformeren aan de verwachtingen van financierende organisaties. Dit wordt bevestigd in dit onderzoek doordat een van de organisaties aangeeft op basis van de hoogte van de contributie bepaalde verwachtingen te hebben ten aanzien van de kwaliteit van de helpdesk.

'Als ik kijk naar wat wij betalen, dan vind ik dat die vraag gewoon moet kunnen stellen. Ik zou daar een goed antwoord op moeten krijgen en daar moet iemand voor gaan' (Respondent 9).

Sociopolitical legitimacy judgement

Op basis van de kenmerken en eigenschappen van een organisatie en de uitkomsten van haar activiteiten wordt *sociopolitical legitimacy* toegekend aan een organisatie (Aldrich & Fiol, 1994; Bitektine, 2011). In deze vorm van legitimiteit wordt de nadruk gelegd op de ervaren voordelen vanuit het perspectief van een audience. Dit wordt gebaseerd op *consequential, procedural, structural personal* en *linkage legitimacy* (Bitektine, 2011). In andere woorden, sociopolitical legitimacy wordt toegekend aan een organisatie wanneer zij een positieve bijdrage kan leveren aan een audience. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds pragmatische en anderzijds morele legitimiteit.

Pragmatische legitimiteit

Pragmatische legitimiteit heeft betrekking op de mate waarin de acties van een organisatie effecten hebben op een lid of een groep waartoe zij behoort (Barron, 1998; Suchman, 1995). Op basis van meerdere vormen van legitimiteit worden meerdere effecten en voordelen ervaren. Zo ervaren de leden verschillende voordelen vanuit hun lidmaatschap, onderhouden zij een goede relatie met de medewerkers van de Werkgeversorganisatie en hechten zij waarde aan het geboden P&O platform.



Een van de voordelen die leden halen uit het lidmaatschap is het feit dat zij direct invloed uit kunnen oefenen op de CAO Sport en daarmee de eigen arbeidsvoorwaarden. Kwalitatief goede voorwaarden zijn nodig om de juiste mensen binnen de sector te werven en te behouden. Deze bevinding wordt onderschreven door Estlund (2003) die beschrijft dat het onderhandelingsproces tussen werkgevers en werknemers betekent dat beide partijen een stem hebben en daarmee indirect invloed kunnen uitoefenen op arbeidsvoorwaarden en -relaties. Hier ligt een eigen verantwoordelijkheid bij de leden zelf en worden vraagtekens gezet in welke mate leden zich hier bewust van zijn. Een aantal organisaties geeft aan dat het medezeggenschapsorgaan graag mee willen denken binnen bepaalde trajecten. De Werkgeversorganisatie faciliteert deze samenwerkingen, maar het is aan de leden zelf om hier wat mee te doen. Volgens Estlund (2003) draagt de mogelijkheid tot het uitoefenen van invloed op eigen arbeidsvoorwaarden bij aan creëren van waardevolle uitkomsten.

Ten tweede onderhouden de leden een goede relatie met de medewerkers van de Werkgeversorganisatie in de Sport. De medewerkers zijn doorgaans goed bereikbaar en leveren kwaliteit op de ondersteuningsvragen van de leden. Daarnaast worden medewerkers van de Werkgeversorganisatie omschreven als open, eerlijk met veel vakinhoudelijke kennis. Het proactief meedenken met de leden bovendien erg gewaardeerd.

‘Je hebt het idee dat je samen ergens aan werkt, dat vind ik heel fijn’ (Respondent 10).

Het P&O platform dat de Werkgeversorganisatie faciliteert wordt als zeer waardevol ervaren. Dit platform biedt zowel de mogelijkheid om collega’s van andere sportorganisaties te ontmoeten als het uitwisselen van kennis en ervaringen. Bovendien biedt het platform de mogelijkheid om van andere organisaties te leren, waarbij kleinere organisaties doorgaans gebruik kunnen maken van de kennis en ervaring van grotere organisaties.

Morele legitimiteit

Een organisatie wordt als moreel legitiem gezien wanneer zij de belangen behartigt van de omgeving van haar audience of van de maatschappij (Barron, 1998; Bitektine, 2011). In andere woorden, morele legitimiteit wordt ontleend aan een organisatie die ‘het juiste doet’. Het onderhandelen namens alle werkgevers in de sport en de onafhankelijke positie die de Werkgeversorganisatie in de Sport bekleedt binnen de sector worden hierin als belangrijke factoren gezien.

Als onafhankelijke partij biedt de Werkgeversorganisatie in de Sport gelijke kansen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en treedt zij op als collectieve onderhandelingspartner namens alle werkgevers in de sport in de totstandkoming van de CAO Sport. Hierbij draagt zij zorg voor goede arbeidsvoorwaarden in de sportsector. Dit doet zij ook voor organisaties die geen lid zijn, maar wel de CAO Sport hanteren. Kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden worden namelijk gezien als noodzakelijk om ‘de juiste mensen’ in de sportsector te werven en te behouden. Deze bevinding wordt onderstreept door Demougin, Goberman, Hauptmeier en Heery (2018) die beschrijven hoe werkgevers tegelijkertijd een breder, collectief belang dienen. Dit komt overeen met het argument dat de Werkgeversorganisatie in de Sport een aanzienlijk deel van haar kennis en expertise openbaar beschikbaar stelt via haar website. Het gaat immers niet alleen om de belangen van haar directe leden, maar ook om de belangen van de sportsector als geheel.



H6. Conclusie

De centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is als volgt: *'Hoe evalueren de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie en hoe kan zij deze vergroten?'*. Aan de hand van drie deelvragen wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord. De eerste deelvraag is gericht op de bestaande literatuur over hoe organisatorische legitimiteit wordt beoordeeld vanuit het perspectief van een audience. In hoofdstuk twee is uitvoerig stilgestaan bij de reeds bekende literatuur en theoretische modellen en concepten. Zo kent legitimiteit vele definities en vormen. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een definitie die is gebaseerd op verschillende definities uit de wetenschappelijke literatuur. De definitie voor legitimiteit gehanteerd is als volgt:

'Legitimiteit is de perceptie dat de acties van een organisatie geaccepteerd worden binnen het systeem van normen, waarden en overtuigingen van haar sociale omgeving'.

Om de perceptie vanuit de audience van de Werkgeversorganisatie in de Sport te meten is er gebruikt gemaakt van het Conceptual Framework for Legitimacy Judgement. Binnen dit model wordt op basis van zeven verschillende vormen legitimiteit ontleent aan een organisatie. Deze legitimiteit wordt toegekend op basis van twee vormen. Hoe de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit evalueren wordt nader uitgewerkt in deelvraag twee.

Hoe evalueren de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport de legitimiteit van de organisatie?

Het telkens weer succesvol afsluiten van de CAO Sport wordt gezien als een knappe prestatie. Echter, bepaalde processen worden ervaren als langdurig, waarbij een gebrek aan communicatie een doorn in het oog is van de leden. Bovendien leiden gemaakte afspraken tot (onnodig) extra werk, iets wat door de leden als onwenselijk wordt ervaren. De dienstverlening van de Werkgeversorganisatie in de Sport bestaat uit vijf elementaire diensten: het tot stand brengen en regie voeren op de CAO Sport, het ondersteunen bij de implementatie hiervan middels de helpdesk, het organiseren van themabijeenkomsten, stimuleren van kennisdeling en het onderhouden van accountmanagement. Naast deze diensten biedt de Werkgeversorganisatie extra dienstverlening aan tegen gereduceerd tarief. De dienstverlening van de Werkgeversorganisatie in de Sport wordt door haar leden als waardevol en toereikend ervaren. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat niet alle leden bekend zijn met het volledige aanbod van dienstverlening. Op basis van dit onderzoek en de gepresenteerde resultaten kan de conclusie worden getrokken dat de leden de Werkgeversorganisatie in de Sport beschouwen als *cognitief* legitiem.

De leden kunnen invloed uitoefenen op de eigen arbeidsvoorwaarden, waarbij de Werkgeversorganisatie in de Sport kwaliteit waarborgt vanuit een onafhankelijke positie. Daartegenover ervaren de leden de contributie als hoog en zien zij de vrijwillige aansluiting als een risico. De relatie met de medewerkers wordt als zeer plezierig ervaren. De medewerkers zijn goed bereikbaar, hebben veel vakinhoudelijke kennis en denken proactief mee met de leden. Wel worden vraagtekens gezet bij de capaciteit van de organisatie om alle werkzaamheden naar behoren uit te voeren. De leden halen weinig tot geen voordeel uit het externe netwerk wat de Werkgeversorganisatie biedt. Daartegenover zien de leden het geboden P&O platform als zeer waardevol. Middels dit platform kunnen leden andere collega's ontmoeten, kennis en ervaringen uitwisselen en van elkaar leren. De onafhankelijke positie van de Werkgeversorganisatie in de Sport wordt als zeer waardevol ervaren door de leden. Bovendien treedt zij



op als onderhandelingspartner namens alle werkgevers in de sport, waarbij zij zorg draagt voor kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden in de hele sector. Op basis van dit onderzoek en de gepresenteerde resultaten kan geconcludeerd worden dat de leden *sociopolitical* legitimiteit toekennen aan Werkgeversorganisatie in de Sport.

Hoe kan de Werkgeversorganisatie in de Sport haar legitimiteit vergroten?

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat de leden van de Werkgeversorganisatie in de Sport cognitieve en sociopolitieke legitimiteit toekennen. Dit betekent dat er vanuit de leden van de organisatie draagvlak is voor de organisatie, de uitvoering van haar werkzaamheden en het ontwikkelen van beleid op sectorniveau (Suchman, 1995). Door de verkregen inzichten uit dit onderzoek kan de Werkgeversorganisatie in de Sport niet alleen dit draagvlak waarborgen, maar middels strategische acties zelf vergroten (Zimmerman & Zeitz, 2002). Door het waarborgen en vergroten van het draagvlak is de organisatie in de toekomst weerbaarder tegen claims dat zij irrelevant of overbodig zou zijn (Meyer & Rowan, 1997; Suchman, 1995). Hierdoor kan zij haar positie binnen de sector behouden en verstevigen. Dit onderzoek heeft verschillende dimensies van legitimiteit onderzocht. Op basis van de resultaten zijn er sterke en minder sterke aspecten van de Werkgeversorganisatie in de Sport naar voren gekomen. Om de legitimiteit en het draagvlak van de organisatie te vergroten dient de Werkgeversorganisatie zorg te dragen voor haar kwaliteiten en haar minder sterke punten te verbeteren. Concrete aanbevelingen hiertoe worden gedaan in hoofdstuk acht van dit onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de ontwikkelingen en factoren zoals beschreven in reeds bestaande wetenschappelijke literatuur. Een voorbeeld hiervan is de veranderende rol van werkgeversorganisaties die zich hebben ontwikkeld tot actoren op het gebied van arbeidsvoorwaarden, het voeren van politieke lobby en het aanbieden van verschillende dienstverlening op het gebied van HRM. Tevens toont dit onderzoek aan dat het meten van legitimiteit de sociale context niet hoeft uit te sluiten, maar zelfs van belang is om te begrijpen hoe een audience de legitimiteit van een organisatie evalueert. Voor de sportsector betekenen de resultaten uit dit onderzoek dat de Werkgeversorganisatie in de Sport gelijke kansen kan bieden op het gebied van arbeidsvoorwaarden- en verhoudingen, omdat hierdoor ook minderheden worden vertegenwoordigd (Budd, 2004; Demougin et al., 2018; Sezer, 2018; Sinyai, 2006). Door het versterken van de positie van de Werkgeversorganisatie binnen de sector kan zij een positieve bijdrage blijven leveren aan de sector als geheel. Dit kan bovendien bijdragen aan de maatschappelijke waarde van sport en daarmee een positieve bijdrage leveren aan de Nederlandse samenleving.



H7. Discussie

In dit hoofdstuk zal dieper in worden gegaan op het onderzoeksproces en de beperking hiervan.

Binnen het onderzoeksproces is getracht de kaders en voorwaarden van kwalitatief onderzoek te hanteren. Zo is het volledige onderzoeksproces zorgvuldig beschreven in het onderzoeksverslag om aan te tonen dat de verschillende richtlijnen en kaders zijn gevolgd gedurende het onderzoek. Daarbij zijn alle interviews, op drie uitzonderingen na wegens gebrek aan toestemming om op te nemen, volledig getranscribeerd en gecodeerd. Tijdens de interviews is geprobeerd om zoveel mogelijk open vragen te stellen en de respondenten hun verhaal te laten vertellen. Er is geprobeerd om verschillende organisaties te interviewen waarbij de uitkomsten recht doen aan de diversiteit in het ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Binnen het onderzoek is dan ook geprobeerd om alle perspectieven op een eerlijke manier te presenteren en recht te doen aan de verschillende belevingen en ervaringen.

Een van de beperkingen van dit onderzoek is de rol die de onderzoeker heeft vervuld. De onderzoeker is namelijk zelf werkzaam bij de Werkgeversorganisatie in de Sport. De respondenten waren voor aanvang van de interviews hiervan op de hoogte wat mogelijk de gegeven antwoorden heeft beïnvloed. Bovendien is er tijdens de interviews door de onderzoeker doorgevraagd die hij belangrijk of relevant achtte. Het is niet met zekerheid te zeggen dat andere onderzoekers dezelfde vervolgvragen zouden stellen en dus tot dezelfde data zouden zijn gekomen. Een tweede beperking is dat het onderzoek is uitgevoerd onder een relatief kleine onderzoeksgroep. Ondanks dat wel geprobeerd is om een afspiegeling te krijgen van het gehele ledenbestand, kunnen er vraagtekens gesteld worden bij de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Op basis van de beperkingen en het onderzoeksproces zijn er verschillende mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek is een eerste stap geweest in het meten van legitimiteit vanuit het perspectief van de audience van de Werkgeversorganisatie in de Sport. Hiermee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over hoe een audience legitimiteit evalueert en hoe organisaties deze legitimiteit kan vergroten. Gezien de beperkte literatuur die voorhanden is over hoe de audience van sportorganisaties legitimiteit evalueert, dient er vervolgonderzoek gedaan te worden wat dieper ingaat op de audiences van sportorganisaties en hoe zij legitimiteit construeren en evalueren. Nu er de afgelopen tien jaar weinig onderzoek is gedaan naar legitimiteit in de sport en vele maatschappelijke en economische ontwikkelingen effect hebben gehad op de Nederlandse sportsector, dient er verder onderzoek te worden gedaan naar de effecten van deze ontwikkelingen op de sport. Ook is een van de beperkingen van dit onderzoek dat het is gericht op een relatief kleine onderzoeksgroep. Om de resultaten te kunnen generaliseren naar het totale ledenbestand van de Werkgeversorganisatie in de Sport, andere organisaties in de sport of zelfs andere sectoren, dient er vervolgonderzoek te worden gedaan onder een grotere onderzoekspopulatie. tot slot is dit onderzoek uitgevoerd onder werkgevers, waarbij de beleving van de werknemers buiten beschouwing is gebleven. In het poldermodel zoals wij dat nu kennen hebben werkgevers- en werknemersorganisaties een substantieel belang en verantwoordelijkheid. Vandaar dat er meer onderzoek gedaan zou moeten worden naar het perspectief op legitimiteit van werknemersorganisaties in de sport.



H8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de resultaten en getrokken conclusies aanbevelingen gepresenteerd aan de Werkgeversorganisatie in de Sport. Deze aanbevelingen bieden praktische handvatten voor de Werkgeversorganisatie om haar sociologische legitimiteit te vergroten.

1. Waarborg de kwaliteit in dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening wordt gezien als een van de belangrijkste motieven voor een legitieme organisatie. Het is daarom van belang voor de Werkgeversorganisatie in de Sport om de kwaliteit van haar dienstverlening te waarborgen. De CAO Sport en de helpdesk worden hierin gezien als fundamentele diensten. De CAO Sport wordt reeds gezien als een goede cao met kwalitatief goede arbeidsvoorwaarden. De helpdesk wordt gezien als een belangrijk ondersteuningsmiddel, al wordt de kwaliteit van antwoorden wordt af en toe als ontoereikend ervaren. De Werkgeversorganisatie wordt daarom aanbevolen om de CAO Sport en de helpdesk te continueren, waarbij extra aandacht wordt besteedt aan de kwaliteit van de antwoorden op de gestelde vragen.

2. Organiseer meer bijeenkomsten

De thematische bijeenkomsten die de Werkgeversorganisatie in de Sport organiseert worden door de leden als zeer waardevol en van goede kwaliteit ervaren. De leden spreken de wens uit om vanuit de Werkgeversorganisatie in de Sport meer themabijeenkomsten te organiseren. Hierbij dient aangesloten te worden op actuele dossiers of thema's die spelen bij leden. Leden zijn immers alleen geïnteresseerd in bijeenkomsten die aansluiten op de eigen praktijk.

3. Neem je leden mee

Bij verschillende langdurige processen ervaren de leden een gebrek aan communicatie met betrekking tot de voortgang. De communicatie die wel plaatsvindt vanuit de Werkgeversorganisatie in de Sport richting haar leden ervaren de leden als waardevol. Middels transparante communicatie draagvlak onder leden gecreëerd worden. De Werkgeversorganisatie in de Sport wordt daarom aanbevolen om meer communicatie richting haar leden te realiseren waarin zij haar leden meeneemt in de verschillende lopende processen.

4. Zet in op persoonlijk contact

Het persoonlijk contact tussen de medewerkers van de Werkgeversorganisatie en de leden wordt als zeer waardevol ervaren. Echter, de leden ervaren een gebrek aan deze vorm van contact. Middels persoonlijk contact kan er op een laagdrempelige manier veel waardevolle interactie plaatsvinden. Het accountmanagement kan hierin een belangrijke rol spelen. De leden van de Werkgeversorganisatie geven aan behoefte te hebben aan een vast contactmoment. De Werkgeversorganisatie in de Sport wordt daarom aanbevolen om het persoonlijk contact tussen medewerkers en leden te stimuleren.

5. Promoot de CAO Sport en dienstverlening

Door het promoten van de voordelen van de Werkgeversorganisatie kan de organisatie haar positie in de sector versterken. De CAO Sport en bijbehorende dienstverlening zijn voorbeelden van deze voordelen. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat niet alle leden volledig op de hoogte zijn van het totale aanbod



aan dienstverlening. De Werkgeversorganisatie in de Sport wordt daarom aanbevolen om actief de voordelen en diensten van de Werkgeversorganisatie te promoten.

6. Maak je leden bewust

De Werkgeversorganisatie in de Sport is een ledenorganisatie. Dit betekent dat de leden ook invloed hebben op de organisatie en haar werkzaamheden. Echter, uit dit onderzoek blijkt dat de leden niet altijd bewust zijn van de mogelijkheden die er liggen om invloed uit te oefenen. Het creëren van bewustzijn is gedeeltelijk een verantwoordelijkheid van de Werkgeversorganisatie in de Sport, maar er ligt ook een verantwoordelijkheid en zogenoemde *'haalplicht'* bij de leden zelf. Vanuit deze verantwoordelijkheid wordt de Werkgeversorganisatie in de Sport aanbevolen om bewustzijn te creëren onder de leden omtrent de mogelijkheden om invloed uit te oefenen.

7. Onderzoek de mogelijkheden binnen de huidige capaciteit

Uit dit onderzoek blijkt dat leden vraagtekens zetten bij de huidige capaciteit van de organisatie om alle werkzaamheden te realiseren. Met zowel de belangenbehartiging van de aangesloten leden als de belangenbehartiging op sectorniveau vragen de werkzaamheden om een passende bezetting binnen de organisatie. De Werkgeversorganisatie in de Sport wordt daarom aanbevolen om te onderzoeken of de huidige capaciteit volstaat om alle werkzaamheden te kunnen realiseren.

8. Blijf onafhankelijk

Uit dit onderzoek blijkt dat de leden de onafhankelijke positie van de Werkgeversorganisatie in de Sport zien als een kracht van de organisatie. Anders dan NOC*NSF, geniet de Werkgeversorganisatie in de Sport een onafhankelijke positie in de sector en als vertegenwoordiger van de Nederlandse sportsector. De Werkgeversorganisatie in de Sport wordt daarom aanbevolen om de onafhankelijke positie die zij bekleedt te waarborgen en waar mogelijk te versterken.

9. Maak de verschillende belangen inzichtelijk

De Werkgeversorganisatie in de Sport behartigt de belangen van de aangesloten leden, maar dient daarnaast ook een breder, sectoraal belang. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt door de aangesloten leden als noodzakelijk ervaren, mits deze geen directe negatieve invloed heeft op de individuele belangenbehartiging van de leden. Om te voorkomen dat deze tweedeling in verantwoordelijkheden leidt tot tegengestelde belangen of belangenverstrengeling wordt de Werkgeversorganisatie in de Sport aanbevolen om in kaart te brengen welke werkzaamheden en verantwoordelijkheden zij realiseert ten behoeve van haar leden en de sportsector.

10. Ga op onderzoek

Deze aanbeveling vloeit niet voort uit het onderzoeksverslag, maar is herhaaldelijk benoemt gedurende meerdere interviews. De aangesloten leden geven aan dat de Werkgeversorganisatie meer onderzoek moet doen naar de daadwerkelijke behoefte van haar leden. Op basis van dit behoefteonderzoek kan de Werkgeversorganisatie in de Sport passende dienstverlening ontwikkelen en maatwerk leveren richting haar leden. Om recht te doen aan de wensen van de leden wordt de Werkgeversorganisatie in de Sport aanbevolen om een grootschalig behoefteonderzoek uit te voeren onder haar leden.



Literatuur

- Aldrich, H. E. (1999). *Organisations evolving*. Newbury Park: Sage.
- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 645-670.
- Ashford, B., & Gibbs, B. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organizational Science*, 177-194.
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian non profit sport organization. *Journal of Sport Management*, 338-376.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11-24.
- Barron, D. N. (1998). Pathways to legitimacy among consumer loan providers in New York City, 1914-1934. *Organizational Studies*, 207-233.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: Countervailing power revisited. *Work, Employment and Society*, 149-162.
- Bayar, L. S. (2015). The investigation through structural equivalence modeling: the effect of being a union member on work values and behaviours. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1-29.
- Beech, J., Chadwick, S., & Verlaet, M. v. (2012). *Sportmanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Beelitz, A., & Merkl-Davies, D. (2012). Using discourse to restore organisational legitimacy: 'CAO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 101-120.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City: Doubleday.
- Bianchi, C., & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 140-147.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgement of organisations: The case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, 151-179.
- Boedeltje, M., & Cirnips, J. (2004). Input and output legitimacy in interactive governance. *NIG Annual Work Conference* (pp. 1-23). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Bonardi, J. P., Hillman, A. J., Keim, G. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 397-413.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, A., & Keohane, O. (2006). The Legitimacy of Global Governance Institutions. *Ethics and International Affairs*, 405-437.
- Budd, J. (2004). *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity and Voice*. New York: Cornell University Press.



- Budd, J. W. (2014). Implicit Public Values and the Creation of Publicly Valuable Outcomes: The Importance of Work and the Contested Role of Labor Unions. *Public Administration Review*, 505-516.
- Budd, J., Gomez, R., & Meltz, N. (2004). Why a Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests. In B. Kaufman, *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (pp. 195-227). Champaign: Industrial Relations Research Association.
- CBS. (2018, 23 Juni). *Bijna een op de vijf werknemers lid van een vakbond*. Retrieved april 12, 2019, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/25/bijna-een-op-de-vijf-werknemers-lid-van-een-vakbond>
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and Institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 441-466.
- Culpepper, P. D., & Regan, A. (2014). Why Don't Governments Need Trade Unions Anymore? The Death of Social Pacts in Ireland and Italy. *Social-Economic Review*, 723-745.
- de Beer, P. (2016). Een nieuwe koers voor het poldermodel? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 347-352.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin, *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 49-78). London: Sage.
- Demougin, P., Gooberman, L., Hauptmeier, M., & Heery, E. (2018). Employer organisations transformed. *Human Resource Management Journal*, 1-16.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Drayer, J., & Martin, N. (2010). Establishing legitimacy in the secondary ticket market: A case study of an NFL market. *Sport Management review*, 39-49.
- Drayer, J., Frascella, V., Shapiro, S., & Mahan, J. (2014). Examining the relationship between legitimacy-building strategies and firm revenues. *European Sport Management Quarterly*, 464-484.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. London: Routledge.
- Elsbach, K. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 57-88.
- Estlund, C. (2003). *Working Together: How Workplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Evers, J. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Lemma.
- Flanagan, P. (2015). Containing a "Pandora's" Box: The Importance of Labor Unions in the Digital Age. *Journal of Moral Theology*, 65-89.
- Geeraert, A. (2014). New EU Governance Modes in Professional Sport: Enhancing Throughput Legitimacy. *Journal of Contemporary European Research*, 302-321.
- Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Danish Institute for Sports Studies.



- Gooberman, L., Hauptmeier, M., & Heery, E. (2018). The evolution of employers' organisations in the United Kingdom: Extending countervailing power. *Human Resource Management Journal*, 82-96.
- Gratton, C., Jones, I., & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies*. London: Routledge.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Hancke, B., & Rhodes, M. (2005). EMU and Labor Market Institutions en Europe: The Rise and Fall of National Social Pacts. *Work and Occupations*, 196-228.
- Hannigan, J., & Kueneman, R. (1977). Legitimacy and public organizations: A case study. *Canadian Journal of Sociology / Cahiers Canadiens de Sociologie*, 125-135.
- Hauptmeier, M. (2011). Reassessing markets and employment relations. In P. Blyton, E. Heery, & P. Turnbull, *Reassessing the employment relationship* (pp. 171-194). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hogenová, A. (2010). Legality and Legitimacy in Sport. *European Journal of Sport Sciences*, 1-8.
- Huizinga, F. D., & Tack, P. J. (2015). *Architectuur van verenigingen*. Lelystad: VM Uitgevers.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks. *Administrative Science Quarterly*, 327-365.
- Hunt, C. S., & Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the World Wide Web as a medium for commercial endeavours. *Annual meeting for the Academy of Management*. Cincinnati.
- Hurrelmann, A., Schneider, S., & Steffek, J. (2007). *Legitimacy in an age of global politics*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ibsen, C. L., & Navrbjerg, S. (2017). Adapting to survive: The case of Danish employers' organisations. *Human Resource Management Journal*, 36-50.
- Johnson, C., Dowd, T., & Ridgeway, C. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 53-78.
- Kates, S. (2004). The dynamics of brand legitimacy: an interpretive study in the gay men's community. *The Journal of Consumer Research*, 455-464.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 994-1006.
- Kumar, R. (2004). Interpretive performance and the management of legitimacy in emerging markets: Lessons from India. *Business and Society Review*, 363-388.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lock, D., & Filo, K. (2012). The downside of being irrelevant and aloof: exploring reasons that people do not attend sport. *Sport Management Review*, 187-199.
- Lock, D., Filo, K., Kunkel, T., & Skinner, J. (2015). The Development of a Framework to Capture Perceptions of Sport Organizations Legitimacy. *Journal of Sport Management*, 362-379.



- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Sotires, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 545-564.
- Massey, J. (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*, 153-182.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Mulier Instituut. (2016). *Nationaal Sportonderzoek*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Mulier instituut. (2018). *Sport in collegeprogramma's 2018-2022: Samen, duurzaam en gezond*. Utrecht: Mulier instituut.
- NOS. (2019, maart 29). *Vakbond FNV schrapt 250 voltijdsbanen*. Retrieved april 12, 2019, from <https://nos.nl/artikel/2278057-vakbond-fnv-schrapt-250-voltijdsbanen.html>
- Plowman, D. H. (1988). Employer associations and bargaining structures: An Australian perspective. *British Journal of Industrial Relations*, 371-396.
- Rice, C. (2007). Becoming 'the fat girl': Acquisition of an unfit identity. *Women's Studies International Forum*, 158-174.
- Sam, M., & Ronglan, L. (2016). Building sport policy's legitimacy in Norway and New Zealand. *International Review for the Sociology of Sport*, 550-571.
- Scharpf, F. (1970). *Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Scharpf, F. (1999). *Governing in Europe: Effective and Democratic?* New York: Oxford University Press.
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and Throughput. *Political Studies*, 2-22.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organisations*. Thousand Oaks: Sage.
- SCP. (2015). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sezer, L. A. (2018). Employers' organisations as social movements: Political power and identity work. *Human Resource Management Journal*, 67-81.
- Sinyai, C. (2006). *Schools of Democracy: A Political History of the American Labor Movement*. New York: Cornell University Press.
- Sisson, K. (1987). *The management of collective bargaining: An international comparison*. Oxford: Basil Blackwell.
- Soebing, B., & Mason, D. (2009). Managing legitimacy and uncertainty in professional team sports: the NBA's draft lottery. *Team Performance Management*, 141-157.
- Statham, A., & Greider, P. (2018). The importance of Unions in Contemporary Times. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*, 94-109.



- Straus, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 571-610.
- Tapia, M., Ibsen, C. L., & Kochan, T. A. (2015). Mapping the frontier of theory in industrial relations: the contested role of worker representation. *Socio-Economic Review*, 157-184.
- Tornikoski, E. T. (2008). Legitimizing characteristics and firm emergence. *Journal of Enterprising Culture*, 233-256.
- Tracy, S. (2010). Qualitative quality: Eight 'big-tent' criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 837-851.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1982). *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Visser, J., & Hemerijck, A. (1997). *A Dutch Miracle: Job Growth, Welfare Reform And Corporatism In The Netherlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- VWS. (2016). *Sport en bewegen voor maatschappelijke impact – een inventarisatie*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- VWS, VSG/VNG & NOC*NSF. (2018). *Nationaal Sportakkoord 'Sport Verenigt Nederland'*. Den Haag: Ministerie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Waugh, D., Dickson, G., & Phelps, S. (2014). The impact of member disaffiliation on the internal legitimacy of a federated network. *European Sport Management Quarterly*, 538-555.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Werkgeversorganisatie in de Sport. (2019). *Leden*. Retrieved mei 1, 2019, from <https://sportwerkgever.nl/leden>
- Werkgeversorganisatie in de Sport. (2019). *Over WOS*. Retrieved april 18, 2019, from <https://sportwerkgever.nl/over-wos>
- Werkgeversorganisatie in de Sport. (1986). *Werkgeversorganisatie in de Sport statuten*. Arnhem: Werkgeversorganisatie in de Sport.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 414-431.



Bijlagen



Bijlage 1. Interviewschema

Introductie

- Voorstellen en introduceren onderzoek
- Toestemming vragen voor het opnemen van het interview. Hierbij zijn alle gesprekken vertrouwelijk en zullen deze anoniem verwerkt worden. Niets zal terug te leiden zijn naar de specifieke organisatie of de persoon.

Inleidende vragen

- Kunt u wat vertellen over de organisatie en uw rol binnen de organisatie?
- Kunt u wat vertellen over de relatie tussen uw organisatie en de Werkgeversorganisatie in de Sport?

Outcomes and benefits

- Kunt u wat vertellen over de voordelen vanuit uw lidmaatschap van de Werkgeversorganisatie?
 - o Wanneer zoekt u contact met de Werkgeversorganisatie?
 - o Welke nadelen ondervindt u uit uw lidmaatschap?

Leaders and ambassadors

- Kunt u wat vertellen over het uw relatie met de medewerkers van de Werkgeversorganisatie?
 - o Hoe ervaart u het contact met de medewerkers van de Werkgeversorganisatie?
 - o Wat vindt u van de kennis en kunde van de medewerkers van de Werkgeversorganisatie?

Technologies and services

- Kunt u wat vertellen over uw ervaring met de dienstverlening van de Werkgeversorganisatie?
 - o Welke ervaring heeft u met de dienstverlening van de Werkgeversorganisatie?
 - o Welke dienstverlening zou u nog graag zien van de Werkgeversorganisatie?

Linkage

- Kunt u wat vertellen over het netwerk waarin de Werkgeversorganisatie acteert?
 - o Hoe ervaart u het contact met andere brancheorganisaties?
 - o Biedt de Werkgeversorganisatie de mogelijkheid om met andere organisaties in contact te komen?

Procedures and processes

- Kunt u wat vertellen over de effectiviteit van de Werkgeversorganisatie?
 - o Bent u van mening dat de werkwijze van de Werkgeversorganisatie past bij de organisatie en haar werkzaamheden?
 - o Wat zou u eventueel anders willen zien?

Afsluitende vragen

- Als u de Werkgeversorganisatie in de Sport één advies zou mogen geven, wat zou u dan meegeven aan de organisatie?
- Zijn er nog zaken die niet behandeld zijn maar waarvan u vindt dat deze besproken moeten worden?

Afronding interview

- Bedanken voor deelname aan interview



Bijlage 2. Codeboom

Outcomes and benefits

- Onafhankelijke positie
- Kosten lidmaatschap
- Kwaliteit waarborgen
- Diversiteit in leden
- Sectorontwikkeling
- Vrijwillige aansluiting
- Huidige organisatievorm

Leaders and ambassadors

- Competentie
- Capaciteit
- Bereikbaarheid
- Relatie

Technologies and services

- CAO Sport
- Kennisknooppunt
- Accountmanagement
- Bijeenkomsten
- Helpdesk
- Sector vs leden [collectief vs individu]
- Betaalde dienstverlening
- Onbekendheid dienstverlening

Linkage

- Netwerk niet waardevol
- Sportspecifiek netwerk
- P&O platform

Procedures and processes

- Ledenorganisatie
- Positief
- Inefficiënt
- Transparantie



Bijlage 3. Overzicht interviews en respondenten

Respondent	Type organisatie	Datum	Plaats	Vorm	Opname
1	Soortgelijk	14-05-2019	Utrecht	Fysiek	Nee
2	Soortgelijk	09-05-2019	Utrecht	Fysiek	Nee
3	Sportbond	24-05-2019	Utrecht	Fysiek	Ja
4	Sportbond	24-05-2019	Zeist	Fysiek	Ja
5	Sportbond	27-05-2019	Utrecht	Fysiek	Ja
6	Regionaal	22-05-2019	Utrecht	Telefonisch	Ja
7	Regionaal	28-05-2019	Arnhem	Fysiek	Ja
8	Regionaal	29-05-2019	Nijmegen	Fysiek	Ja
9	Regionaal	04-06-2019	Rotterdam	Fysiek	Ja
10	Overig	23-05-2019	Arnhem	Fysiek	Ja
11	Overig	13-06-2019	Arnhem	Fysiek	Nee