



HET NEDERLANDS HANDBAL VERBOND IN HAAR INSTITUTIONELE OMGEVING

Betekenisgeving aan een veranderende handbalcontext

Het Nederlands Handbal Verbond in haar institutionele omgeving

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van de veranderende sportcontext van het Nederlands Handbal Verbond

Utrecht, augustus 2019

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen

Master Sportbeleid & Sportmanagement

Auteur: Stéphan Kuijpers

Studentnummer: 6099491

Begeleider Universiteit: Drs. M.G. van Slobbe

Tweede lezer Universiteit: Dr. I.E.C. Claringbould



Universiteit Utrecht

Samenvatting

De maatschappij verandert. Individualisering, professionalisering en consumentisme zijn voorbeelden van maatschappelijke ontwikkelingen en hebben invloed op de sport. Het Nederlands Handbal Verbond (NHV) houdt deze ontwikkelingen in de gaten en tracht hierop organisatorische en strategische veranderingen door te voeren, waaronder het centraal stellen van leden.

Individueel geven betekenis aan hun waarnemingen en ervaringen. Daardoor vormen zij een interpretatie van de wereld en wordt hun handelen beïnvloed. Sociale interactie heeft invloed op deze betekenisgeving. Het doel van het interpretatieve onderzoek is om in kaart te brengen welke betekenissen er precies zijn onder handballende leden en bondsmedewerkers over deze veranderende sportwereld. Op deze manier wordt er inzicht verkregen over de sportbeoefening, sociale interacties, de rollen van verenigingen en de veranderende NHV-organisatie. Door gebruik te maken van literatuur over de 'institutionele omgeving' en organisatieveranderingen zijn de resultaten uit één focusgroep van bondsmedewerkers en elf semi-gestructureerde interviews met handballende leden, bondsbestuurders en bondsmedewerkers geanalyseerd.

Uit het onderzoek blijkt dat er discrepanties bestaan in de interpretaties van handballende leden en bondsmedewerkers. Deze discrepanties gaan over de motivatie om handbal te spelen, waarbij sociale interactie belangrijker gevonden wordt onder de handballende leden dan presteren.

Het NHV stelt de leden graag centraal, gezien de individualisering en consumentering in de samenleving sterk aanwezig zijn. Door de behoeften in kaart te brengen willen zij het handbalaanbod aanpassen op de leden. Leden ervaren dat het aanbod niet zozeer hoeft te veranderen, maar dat de vereniging een belangrijke rol in hun sportparticipatie inneemt. Verenigingen moeten hiervoor sterker georganiseerd worden, wat kan door middel van samenwerkingen tussen verenigingen. Handballende leden zijn bang dat dit de verenigingsidentiteit aantast. Bondsmedewerkers zijn echter ook van mening dat als de verenigingen niet sterk ingericht worden, dat dit ten koste gaat van leden.

Het NHV baseert vele ideeën om te vernieuwen op basis van handelwijzen van organisaties die in meerdere specifieke situaties succesvol hebben gehandeld. Hiervan willen ze de werkende elementen imiteren en implementeren. Het decontextualiseren van deze elementen kan ook averechts werken. Een van de ideeën is om een kenniscentrum te creëren in de NHV-organisatie die de wensen en behoeften van leden in kaart brengt. Het NHV kent verder ook geen eenvormige mening binnen de organisatie over de toekomst en ervaart ook problemen met de uitvoering van strategie door de afwezigheid van een sterk draagvlak.

De aanbevelingen zijn gericht op de interne organisatie, rol van vereniging en leden, opzetten van een kenniscentrum en de analyse van niet handballers. Door samen te interacteren kan er binnen de NHV-organisatie draagvlak gevonden worden. Dit kan door gezamenlijk betekenis toe te kennen aan de handbalsport. Met de juiste interactie kunnen processen vervolgens ook beter verlopen omdat ieder achter een idee staat. Het NHV moet oppassen dat ze niet teveel inzetten op de leden. Verenigingen zijn de omgevingen waarin gesport wordt, versterk hen en de sport kent een nog betere ervaring voor leden. Het is goed om de leden in kaart te brengen, maar dit geldt ook voor de potentiële leden. Antwoord op de vraag waarom zij nog niet handballen, kan verenigingen helpen om gericht te werven. Een kenniscentrum is derhalve gewenst, maar is nog niet in de NHV-organisatie aanwezig. Daarom moet deze opgezet worden met gespecialiseerde kennis, die ook buiten de organisatie kan liggen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek “Het Nederlands Handbal Verbond in haar institutionele omgeving”. Dit onderzoek is gedaan als afstudeerscriptie van de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Daarmee sluit ik een leerzame periode af waarin mij veel kennis toegekomen is, mijn zicht op de sportwereld enorm verbreed is op nationaal en internationaal niveau en mijn eigen persoonlijke ontwikkeling op meerdere manieren centraal gestaan heeft.

Tijdens dit onderzoek bedank ik ook graag Michel van Slobbe, hij heeft mij met de nodige flexibiliteit en kennis de benodigde begeleiding gegeven om tot dit eindproduct te komen. Michel heeft door zijn kennis mij altijd nieuwe inzichten kunnen geven, waardoor ik weer vooruit kon. Door mijn eigen drukke programma met het Global Master’s Programme en mijn werkzaamheden bij het NHV is het proces lang niet zo voortvarend gegaan als gedacht en gehoopt.

Een speciale dankwoord gaat naar mijn zus en mijn vriendin die mij in de laatste dagen enorm geholpen hebben met het nakijken van deze scriptie. Tijdens deze periode van onderzoek hebben ook mijn familie, de familie van mijn vriendin, vrienden en het Nederlands Handbal Verbond mij op verschillende (in)directe manieren geholpen. Vele meningen en gedachten hebben mij gesteund en ook de rust gegeven om door te zetten. Voor al het aanhoren van mijn gedachten, momenten waarop ik met mijn handen in het haar zat, maar ook de cheer ups van tussendoor: Bedankt!

Als laatste wil ik jullie veel leesplezier wensen!

Stéphan Kuijpers
Utrecht, augustus 2019

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	8
1.1. Probleemstelling.....	10
1.1.1. De sportbond in kaart gebracht	10
1.1.2. Het probleem	11
1.2. Hoofdvraag.....	11
1.3. Relevantie.....	12
1.4. Leeswijzer	12
2. Literatuurstudie.....	14
2.1 Betekenisgeving.....	14
2.1.1 Betekenisgeving in organisaties	15
2.2. Institutionele perspectieven	15
2.2.1. Institutionaliserings.....	15
2.2.2. Institutionele veranderingen.....	16
2.2.3. Vormen van druk.....	17
2.2.4.Responsstrategieën op institutionele krachten	17
2.2.5. Legitimiteit.....	18
2.3. Implicaties voor organisatorische veranderingen	19
2.3.1. Organisatorische complexiteit	19
2.3.2. Organisatorische selectie	20
2.4 Veranderende sportcontext	21
2.4.1. Maatschappelijke veranderingen in sport.....	21
2.4.2. Institutionele logica's	22
2.4.3. Rol van de overheid.....	23
2.4.4. De (toekomst van de) vereniging	24
2.4.5. Professionalisering	25
2.4.6. Vrije tijd van leden.....	26
Samenvatting Literatuurstudie.....	27
Antwoord deelvraag 1: Institutionele veranderingen en organisatorische implicaties	27
Antwoord deelvraag 2: Veranderende sportcontext	28
3. Theoretisch Kader.....	29
3.1. Institutionele omgeving.....	29
3.2. Decontextualisering en recontextualisering	31

4. Methodologie	34
4.1. Onderzoeksperspectief	34
4.2. Methode van dataverzameling	34
4.2.1. Literatuuronderzoek.....	34
4.2.2. Semi-gestructureerde interviews.....	34
4.2.3. Focusgroep	35
4.3. De respondenten.....	35
4.4. Analyse van data	36
4.5. Betrouwbaarheid en validiteit.....	36
4.6. Rol onderzoeker	37
5. Resultaten en Analyse	39
5.1. Veranderende institutionele omgeving	39
5.1.2. De institutionele producten	39
5.1.3. De institutionele actoren:.....	42
5.1.4. Institutionele bewegingen.....	44
5.1.5. Sociologische trends.....	47
5.2. De huidige organisatie van het NHV en implicaties van betekenissen	49
5.2.1. Huidige organisatie.....	49
5.3. Implicaties van betekenisgeving voor de veranderende NHV-organisatie	51
5.3.1. Organisatorische verandering	51
5.3.2. Kenniscentrum NHV als een nieuw institutioneel kennisproduct.....	52
5.3.3. Versterken van verenigingen als veranderende actoren	54
5.4. Samenvatting resultaten en analyse volgens deelvragen	55
5.4.1. Deelvragen 3 en 4: De sportcontext volgens handballende leden en bondsmedewerkers samengevat	55
5.4.2. Deelvraag 5: Implicaties op de huidige organisatie	56
5.4.3. Deelvraag 6: Implicaties van een veranderende organisatie	56
6. Conclusie	58
6.1. Betekenisgeving aan de veranderende sportcontext	58
6.2. Verhouding van betekenisgeving ten opzichte van de bestaande NHV-organisatie	59
6.3. Implicaties voor veranderingen ten opzichte van de bestaande NHV-organisatie.....	59
6.4. Antwoord op de hoofdvraag	60
7. Discussie	62
7.1. Conclusies met interpretaties	62
7.2. Beperkingen onderzoek	63
7.3. Aanbevelingen.....	64

7.3.1. Interne afstemming: draagvlak creëren, interactie om betekenissen	64
7.3.2. Verenigingen centraal houden naast leden en doorzetten van kenniscentrum.....	64
7.3.3. Outsourcing of gespecialiseerde professionals inhuren/opleiden.....	65
7.3.4. Analyse van gestopte/potentiële leden	65
7.3.5. Samenvatting aanbevelingen.	65
8. Literatuurlijst	67
9. Bijlagen	72
Bijlage 1: Overzicht respondenten	72
Bijlage 2: Topiclijst.....	73
Bijlage 3: Codeboom	74



1. Inleiding

De maatschappij verandert. Maatschappelijke veranderingen kunnen opgedeeld worden in vijf categorieën, namelijk individualisering, informatisering, informalisering, internationalisering en intensivering. Deze verschillende maatschappelijke veranderingen hebben ieder hun weerslag op de instituties en de bevolking. In verschillende periodes van ons bestaan hebben maatschappelijke veranderingen geleid tot nieuwe of andere sociale bindingen (Schnabel & Hart, 2008).

Van Bottenburg (2013) sluit aan bij Schnabel en Hart (2008) en deelt een zorg, namelijk welke gevolgen de veranderingen in de maatschappij hebben voor de sociale bindingen in en rond de bestaande instituties in de sport. Een definitie van instituties is: gemeenschappelijke regels en normatieve macht die categorieën van sociale actoren en de daarbij horende activiteiten en relaties identificeert (Burns & Flam, 1987). Voorbeelden van instituties zijn de kerk, schoolsysteem, staat, familie maar ook sport.

Het instituut sport, is tevens in beweging. Professionalisering, ledenbinding, ongeorganiseerde sporters en het sporten in eigen tijd zijn elementen die omschreven worden als de “transitie” in de sport. Afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor deze “transitie” in de sport. Dit transitiedenken is gerelateerd aan de maatschappelijke veranderingen die plaatsvinden en veranderende lidmaatschapsopvattingen, meent NOC*NSF in de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016). Zij concluderen dat steeds meer Nederlanders willen sporten op de momenten en locaties die voor hen het prettigst zijn. Dit kan mogelijk een gevolg zijn van de toenemende mate van individualisering, waarbij de agenda met vrije tijd van de potentiële sporter wordt afgestemd op werk en andere (sociale) aangelegenheden. Sport wordt dan ook vaker gezien als een product wat men afneemt op het moment dat het hen schikt, mensen willen flexibel zijn.

De georganiseerde sport heeft moeite met het meegaan in dit flexibelere aanbod. Het sportlidmaatschap verandert en wordt anders gezien omdat sportbeoefening niet alleen plaats hoeft te vinden in een sportvereniging, maar dit ook op eigen individueel initiatief kan worden gedaan. De zorg bestaat in het Nationaal Sportakkoord dat de traditionele sportvereniging niet altijd een flexibel sportaanbod heeft (VWS, 2018). Als de verenigingen hun leden en het aanbod niet goed kunnen aan laten sluiten, dan hebben ook bonden daar last van door potentiële ledendaling. Een merendeel van de sportbonden, zoals KNVB, KNTLB, KNGU en Nevobo ziet hun ledenaantallen dalen en proberen het tij te keren. Slechts enkele bonden zien een toename in leden zoals de KNHB, NBB en NRB (NOC*NSF, 2019).

Het overkoepelende sportorgaan NOC*NSF heeft een belangrijke rol te vertolken richting de bonden om ondersteuning aan de sportbonden te bieden en als belangenbehartiger van de sport op te treden. Zij stuurt daarom aan op een transitie van sportbonden om met de maatschappelijke veranderingen mee te gaan met de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016). Een van hun pijlers gaat over een marktgerichte strategie en richt zich erop om sportbonden te ondersteunen bij het verkrijgen van meer kennis en inzichten over marketing, die idealiter zouden moeten helpen bij het opstellen van marketingplannen. Deze marketingplannen zouden kunnen bijdragen aan een marktgerichte visie om de georganiseerde sport te wapenen met een sportaanbod dat opgewassen is tegen de sterk concurrerende commerciële sportaanbieders zoals grote fitnessconcerns. Het NOC*NSF omschrijft daarom een doel die zij vanuit de marktgerichte visie graag nastreven. *“Voor verenigingen is er de uitdaging om hun aanbod en de lidmaatschapsstructuren beter te laten aansluiten op de veranderde behoefte van sporters”* (VWS, 2018).

De marktgerichte visie is onderdeel van de transitie van de sport. Hiernaast mogen maatschappelijke ontwikkelingen zoals consumentisme, individualisme en informatisering niet uit het zicht verdwijnen. In de sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016) wordt daar tevens kracht bijgezet met termen als: “Als we niets doen loopt het huidige systeem vast”. Hiermee wordt bedoeld op de traditionele verenigingscultuur waarin het aanbod op dezelfde manier wordt georganiseerd. In plaats daarvan zou de sport mee moeten bewegen met wensen en behoeften van sporters, de digitalisering van en de veranderende marktomstandigheden in de georganiseerde sport. Volgens de sportagenda 2017+ is de georganiseerde sport op dit moment niet in staat om op deze ontwikkelingen in te spelen, tenzij er een verandering plaatsvindt. Het Nederlands Handbal Verbond, hierna NHV genoemd, denkt hier actief over na en heeft dit als speerpunt in het meerjarenbeleidsplan opgenomen.

Als overkoepelend instituut heeft het NHV in essentie de functie om competitieaanbod te faciliteren en staan zij voor hun leden via een democratisch stelsel (van 't Verlaat, 2010). Verenigingen werken in essentie hetzelfde, waarin zij de mogelijkheid bieden tot het beoefenen van sport conform de regels van de sportbond waarvan zij lid zijn. De structuur van het NHV en hun verenigingen wordt als traditioneel bestempeld en dat heeft implicaties op mogelijke veranderingen in de organisatie als zij mee zoden willen gaan met de maatschappelijke bewegingen.

1.1. Probleemstelling

1.1.1. De sportbond in kaart gebracht

Het NHV kent zijn oorsprong in 1936 en is een van de grotere sportbonden in Nederland geweest. In de afgelopen 30 jaren heeft er een ledendaling plaatsgevonden. In 1981 had het NHV nog een ledenaantal van ruim 95.000. De jaren die daarna volgden tot 1999 stonden garant voor een ledendaling van ongeveer in totaal 40.000 leden. Vanaf die periode is het ledenaantal langzamer gaan zakken tot ruim 49.000 in 2016.

Ondanks de daling is het NHV een sportbond die sinds 2016 ook als een van de weinige teamsportbonden een stijgend ledenaantal had (NHV, 2018). Op dit moment is het een sportbond die in de huidige maatschappij in tegenstelling tot vele andere bonden, niet meer lijkt te lijden onder een daling van leden.

Buiten de toegenomen ledenaantallen van afgelopen jaren, is de ledendaling van de afgelopen decennia echter wel een aanleiding om over de toekomst na te denken vanuit het NHV. Met oog op de toekomst, wordt er vanuit het NHV gekozen voor het opstellen van een andere visie. De huidige visie is beschreven in het meerjarenbeleidsplan 2016-2020 (NHV, 2016).

“Handbal is een aantrekkelijke, mondiale teamsport voor mannen en vrouwen, jong en oud. Het is makkelijk te leren, dynamisch, snel, hard maar fair, teamspirit en je wordt er fysiek en mentaal fit van. Onze professionele, moderne en zelfstandige NHV-organisatie adviseert de handbalverenigingen in Nederland om in hun maatschappelijke en sportieve context (samen) sterker, ondernemender en zichtbaarder te worden. Handballers zijn met trots en enthousiasme betrokken bij het versterken en promoten van hun unieke sport. De exposure via topprestaties en aansprekende evenementen zorgen voor een toenemende waarde van de handbalsport bij publiek, media en partners.”

Visie Meerjarenbeleidsplan 2016-2020 (NHV, 2016)

Er wordt gesproken in het huidige Meerjarenbeleidsplan over het versterken en ondersteunen van de verenigingen, zodat zij in de huidige maatschappelijke en sportieve context een extra stap kunnen zetten naar een sterkere vereniging, meer ondernemerschap en een hogere zichtbaarheid.

Het NHV heeft uitgesproken om een verandering in de organisatie teweeg te brengen. De verandering in de organisatie betekent voor de sportbond dat zij bewust kiest om het handballend lid (meer) centraal te stellen in plaats van enkel de vereniging. Op het moment van het schrijven van het meerjarenbeleidsplan in 2016 verliep de grootste communicatie met het lid via de communicatie van de vereniging.

Veel informatie van, over en naar het lid toe ligt al jaren in de handen van de vereniging. Het NHV hoopt op dit moment een goed beeld van het lid te krijgen en inzicht te krijgen in waarde-toevoegende factoren en/of sociale kapitalen van handbal. Het lid moet hierbij betrokken zijn door trots en enthousiast de handbalsport te promoten en versterken (NHV, 2016).

1.1.2. Het probleem

De infrastructuur van het sportinstituut in Nederland is dusdanig gevormd dat het al jaren op dezelfde wijze in stand gehouden wordt. De Nederlandse sportinfrastructuur bestaat uit vele verenigingen die vanuit particulier initiatief ontstaan zijn. Zij creëren de ruimte om uiteindelijk op basis van voorwaarden en omstandigheden op enigerlei sport te beoefenen (Stokvis, 1989). Volgens van Bottenburg (2007) zijn er goede argumenten om de sportverenigingen centraal te stellen. Het is de organisatievorm die het grootst en wijdst vertakt is. Daarnaast zijn de verenigingen ook uitgegroeid tot institutionele instellingen met normerende en regulerende functies.

Tegelijk is er sprake van een veranderende sportcontext, al dan niet door maatschappelijke ontwikkelingen. De veranderende sportcontext is een belangrijke aanleiding om anders te organiseren. Het NHV denkt er nu over na om dit instituut dat al jaren zichzelf in stand houdt, anders te gaan organiseren om meer toekomstbestendig te worden. Dat is terwijl er juist in de afgelopen jaren sprake is van een stijging van leden. Mede hierdoor ontstonden vragen naar de achterliggende redenen, want waarom zou het NHV het lid centraal willen gaan stellen, terwijl juist diverse theorieën aangeven dat het centraal stellen van een vereniging juist de structuur zo sterk maakte? En wat zijn de organisatorische implicaties als er veranderingen in de organisatie zouden plaatsvinden?

Een onderzoek naar de betekenisgeving die handballende leden en bondsmedewerkers geven aan handbal en de veranderende sportcontext, is daarom interessant. Het onderzoek brengt op deze manier in kaart welke verschillen en overeenkomsten er zijn in de beleving van de sportcontext vanuit de verschillende perspectieven van respondenten. Dit kan gaan over de wensen met betrekking tot handbalaanbod, de rol van verenigingen, bonden of leden of over de wijze waarop het NHV georganiseerd is of zou moeten worden. Een analyse van enerzijds de betekenissen van handballende leden en bondsmedewerkers en anderzijds de institutionele omgeving van het NHV is hierbij gewenst.

De probleemstelling kan als volgt worden beschreven:

Wat zijn de betekenissen van handballende leden en bondsmedewerkers aan de veranderende sportcontext en wat zijn hiervan de organisatorische implicaties voor het NHV?

1.2. Hoofdvraag

De hoofdvraag wordt als volgt omschreven:

Welke betekenis geven handballende leden en bondsmedewerkers aan de veranderende sportcontext en hoe verhoudt deze betekenisgeving zich tot de reeds bestaande organisatiestructuur van het handbalinstituut in Nederland en heeft dit implicaties voor een mogelijke verandering van deze structuur?

Met het beantwoorden van de onderstaande zes conceptuele deelvragen zal een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Deze deelvragen luiden als volgt:

1. Welke wetenschappelijke inzichten zijn er over institutionele veranderingen en organisatorische implicaties?
2. Welke wetenschappelijke inzichten zijn er over de veranderende sportcontext?
3. Welke betekenis geven handballende leden aan de veranderende sportcontext?
4. Welke betekenis geven bondsmedewerkers aan de veranderende sportcontext?
5. Welke implicaties hebben de gegeven betekenissen op de huidige organisatie?
6. Welke implicaties hebben de gegeven betekenissen op een mogelijke organisatieverandering?

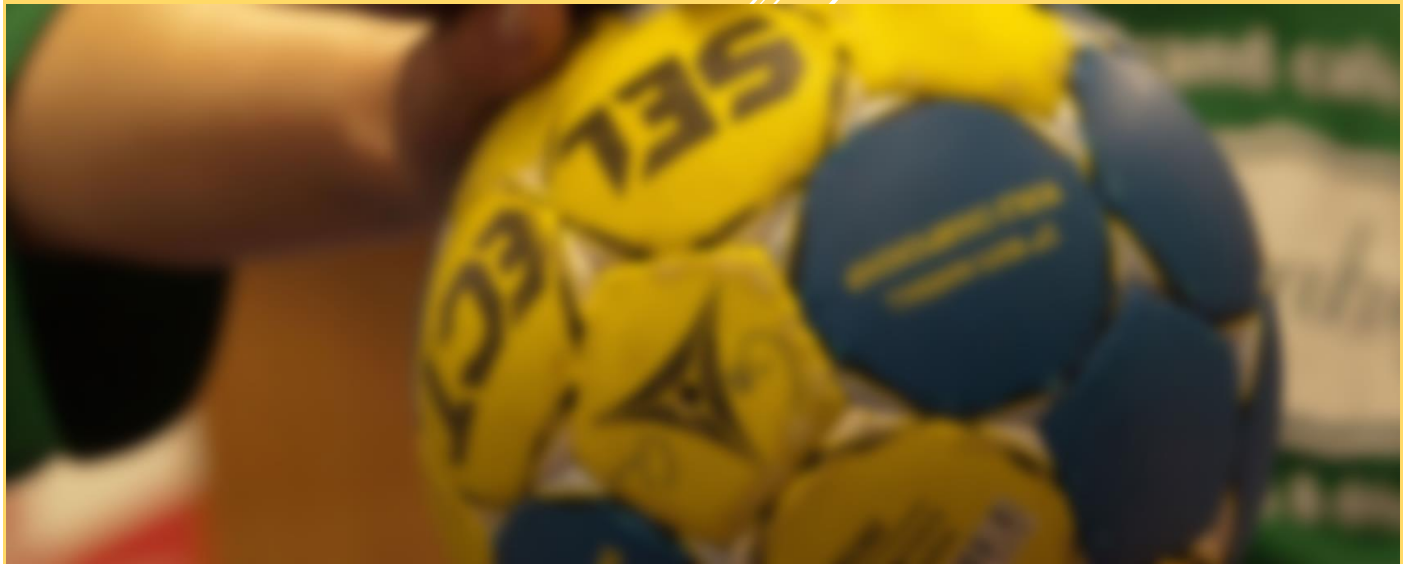
1.3. Relevantie

Het onderzoek is relevant voor het NHV omdat het kennis geeft over de zienswijzen van verschillende stakeholders binnen de handbalcontext over de veranderende sportcontext en de mogelijke implicaties hiervan. Het onderzoek kan verschillende inzichten geven die betrekking hebben op mogelijke toekomstvisies vanuit het NHV. Daarnaast kunnen de inzichten niet alleen voor het NHV van toepassing zijn, maar voor meerdere sportbonden waarin een sport beoefend wordt in teamverband.

De wetenschappelijke relevantie van het vraagstuk is het inzicht over de implicaties voor een sportbond wanneer zij bepaalde structuren in de organisatie zouden willen veranderen. Met een theoretisch kader over de institutionele omgeving en de literatuurstudie over betekenisgeving, institutionele theorie en organisatorische veranderingen, draagt het onderzoek bij aan het analyseren van een sportcontext in beweging anno 2019.

1.4. Leeswijzer

In deze paragraaf is de leeswijzer voor het onderzoek beschreven. In hoofdstuk twee wordt de literatuurstudie over betekenis, institutionele theorie en organisatorische veranderingen beschreven. In hoofdstuk drie wordt het theoretische kader van de institutionele omgeving uitgelegd. In hoofdstuk vier wordt de methodiek van het onderzoek behandeld. In hoofdstuk vijf worden zowel de resultaten als de analyse van deze resultaten uitvoerig beschreven en geanalyseerd met de bestudeerde theorie. In hoofdstuk zes wordt de conclusie van het onderzoek beschreven worden en zal de onderzoeksvraag beantwoord worden, waarna in hoofdstuk zeven de discussie weergegeven is. In de discussie zullen de interpretaties van de analyse en de beperkingen van het onderzoek weergegeven worden. In datzelfde hoofdstuk zullen ook de aanbevelingen gepresenteerd worden.



2. Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt verder toegelicht welke betekenisgeving er in organisaties plaats kunnen vinden en wordt tevens inzicht gegeven in de veranderende sportcontext, zoals de maatschappelijke ontwikkelingen en de institutionalisering van sport.

2.1 Betekenisgeving

Het begrip “betekenis” is een term die op vele manieren kan worden omschreven. Betekenissen ervaart men in het handelen. Hoe hierdoor gehandeld wordt, hangt af van betekenisgeving. Betekenisgeving is een constructie van de werkelijkheid en geeft richting aan het handelen. De betekenisgeving kent volgens Weick (1995) drie aspecten, namelijk cognitief, handelingsaspect en sociaal interactief. Het cognitieve aspect is de toegekende zingeving van waarnemingen door een individu. Het handelingsaspect is de interactie met de omgeving die het cognitieve aspect verwerkt. Het sociaal-interactief aspect is de manier waarop gegeven betekenissen invloed hebben op elkaar en waarop grotere gehelen van betekenissen ontstaan.

Watzlawick (1990) voegt hieraan toe dat betekenisgeving bij objecten en relaties tussen mensen plaatsvindt. Waar bij een consistent beeld van object het mogelijk is om te weten te komen hoe dit voor iedereen hetzelfde is (een tafel is immers een tafel), is dit voor de interactie relaties tussen mensen moeilijker. Deze betekenisgeving bij relaties is altijd subjectief en verandert sneller van beeldvorming dan bij objecten. Waar handelen voorkomt, ontstaan er reacties. Afhankelijk van het eigen handelen kan er een goedkeurende of afwijkende reactie ontstaan. Deze onderhandeling leidt tot hoe de relaties tussen actoren is.

Aan de hand van de term *sensemaking* omschrijft Weick (1995) de term betekenisgeving als een gezamenlijke constructie en wisselwerking tussen handelen naar en de waarneming van betekenis van mensen. Deze constructie kan opgebouwd zijn naar het handelen van mensen, wat *action-driven* genoemd wordt, maar kan ook door de gezamenlijke overeenkomsten tussen overtuigingen komen, wat Weick *believe-driven* noemt. Deze kan onderscheiden worden in enerzijds argumentatie en verwachting.

Argumentatie is een interactie tussen mensen, die **het** op basis van een onderwerp, oneens met elkaar zijn en hun standpunten via argumenten delen. Door dit te doen, wordt het mogelijk om nader tot elkaar te komen, of nieuwe betekenissen te creëren mits er een gezamenlijke deler ontstaat. Dit kan leiden tot eenduidigheid in verder handelen.

Verwachting is wat mensen waarnemen en geloven, waarbij men met hun verwachtingspatroon ook de kans heeft om door hun handelen aan de verwachting te voldoen. Dit wordt ook wel de self-fulfilling prophecy genoemd. Dit kan positieve effecten hebben op de focus en de mogelijkheid om dingen waar te maken (Weick, 1995).

Sensemaking kan volgens Weick (1995) op verschillende manieren vormgeven en herkend worden aan de hand van zeven kenmerken. Deze kenmerken kunnen omgeschreven worden als: “*Sensemaking is understood as a process that is (1) grounded in identity construction, (2) retrospective, (3) enactive of sensible environments, (4) social, (5) ongoing, (6) focused on and by extracted cues, (7) driven by plausibility rather than accuracy.*”. In figuur 1. wordt dit verder toegelicht.

Identity construction	Betekenis is het construeren van de eigen identiteit dat zich verhoudt ten opzichte van een bepaalde situatie. Het zijn of het willen zijn in een bepaalde situatie is hierbij van belang. In het vinden van een betekenis kan de eigen definitie over het individu veranderen.
Retrospective	Betekenisgeving is het structuren na afloop van een ervaring, waarbij evaluatie van de handelingen en ervaringen benodigd zijn
Enactive of sensible environments	Een bestaande omgeving oproepen en creëren tot een zinvolle omgeving. Signalering van contextuele gebeurtenissen (Enactment). Interpretatie van de bestaande, maar ambigue informatie naar eigen ervaringen waarnemingen of reacties uit de omgeving (Selectie). Het opslaan en labelen van de informatie dat invloed heeft op de geselecteerde informatie en de benadering van de omgeving (Retentie).
Social	Doordat betekenisgeving een product is van menselijke interactie, kent betekenisgeving ook een sociale factor. Dit komt door de constructie en interpretatie van situaties.
Ongoing	Bij betekenisgeving stelt Weick deze fasen niet voor als dat deze elkaar lineair opvolgen, maar is dit een proces wat door elkaar loopt wat uiteindelijk leidt tot betekenisgeving. Gezien die betekenisgeving ook weer anders voor een ander kan zijn, is dit een proces wat zichzelf kan blijven herhalen.
Focussed on and by extracted cues	Betekenis worden gecreëerd doordat er zogenaamde signalen, of cues, waargenomen worden in plaats van een gehele situatie. Deze cues zijn bepaalde kerneigenschappen waaraan mensen een betekenis ontleen.
Driven by plausibility	Plausibiliteit is het bruikbare beeld van een situatie, dat niet per definitie een nauwkeurig waarheidsgetrouw beeld hoeft te zijn. Mensen zijn op zoek naar het bruikbare beeld.

Figuur 1: overzicht kenmerken sensemaking (Weick, 1995)

2.1.1 Betekenisgeving in organisaties

Betekenisgeving in organisaties kent volgens Weick (1995) een spanningsveld welke voortkomt uit het handelen vanuit de interactie tussen mensen (intersubjectief) en het handelen vanuit de regels, structuren en diverse rollen (generiek). Als deze spanning ontstaat, is dat op het moment dat normale routines onderbroken worden of niet meer zinvol genoeg zijn. Er is een hiaat van zingeving, wat door onzekerheid of ambiguïteit kan ontstaan. Onzekerheid kan met nieuwe of meer kennis worden doorbroken, terwijl ambiguïteit een verwarring is in de dominante discourses. De ambiguïteit kan met de keuze voor één interpretatie al gereduceerd worden.

2.2. Institutionele perspectieven

In deze paragraaf wordt ingegaan op de institutionele theorie die de organisatie als instituut neemt en die beïnvloed wordt door verschillende factoren. In het eerste gedeelte wordt het proces van institutionalisering uitgelegd. In het tweede gedeelte worden de verschillende vormen van druk die instituties ervaren beschreven. In het derde gedeelte wordt uitgelegd hoe instituties zouden kunnen reageren op deze druk door verschillende strategieën te beschrijven en in het laatste gedeelte wordt de legitimering van organisaties besproken.

2.2.1. Institutionalisering

De institutionele theorie zet de organisatie centraal in de omgeving en neemt bepaalde structuren aan (Meyer & Rowan, 1977). Een definitie van instituties is de gemeenschappelijke regels en normatieve macht die categorieën van sociale actoren en de daar bijhorende activiteiten en relaties identificeert (Burns & Flam, 1987). Door de onderhandelingen naar betekenis, hebben mensen gemeenschappelijke delers gevonden waardoor zij hun identiteit met elkaar kunnen identificeren. Dit kunnen sociale instituties zoals kerken, onderwijs en sport zijn. In deze verschillende instituties gelden intern zelfde soorten regels en normen.

Elk instituut kent een organisatorisch veld, waar zij invloed op heeft en waardoor zij beïnvloed wordt. Het wordt door Scott (2014) getypeerd als "sets van organisaties die, in totaal, een erkend gebied van het institutionele leven vormen: belangrijke leveranciers, bron- en product consumenten, regelgevende instanties en andere organisaties die soortgelijke diensten of producten produceren." Aan verschillende actoren ontlene zij hun bestaansrecht, door leden, activiteiten, culturele overeenkomsten in relaties. Met deze overeenkomsten kan een instituut ontstaan, wat men institutionalisering noemt. Scott (2014) noemt drie mechanismen die belangrijk zijn voor het proces van institutionalisering.

- Rendement: Doordat een groeiende organisatie succesvol is, ontstaan er meer regels en processen in de institutionele omgeving.
- Toenemende verplichtingen. Door toenemende verplichtingen treedt er een cumulatieve institutionalisering op bij het creëren van formele processen tijdens een institutionele oplossing voor een probleem (Selznick, 1992)
- Toenemende objectivering. Het normaliseren van processen door mensen. Doordat de normalisering toeneemt, is het proces op een zeker moment geobjectiveerd en wordt het "waarom" van het handelen niet meer bevraagd.

Institutionalisering leunt op den duur steeds minder op de karaktereigenschappen of interesse van de actoren, maar meer op hoe het handelen, interesse en structuren opgebouwd worden in organisaties (Colyvas & Powell, 2006). Deze omschrijving geeft aan dat de betekenisgeving door de interactie van mensen een mindere invloed krijgt wanneer er een mate van institutionalisering plaatsvindt, waarbij processen, normen en structuren meer generiek en afhankelijk van de institutionele omgeving worden.

De formele structuren die organisaties aannemen gelden als overlevingsmethode. Zij worden beïnvloed door hun omgeving en reageren op maatschappelijke ontwikkelingen en gerationaliseerde concepten. Het gevolg kan zijn dat ze hiermee hun continuïteit verlengen en het bestaansrecht of legitimiteit behouden. Dit kent geen directe link met de succesvolle implementaties van effectieve toepassingen, procedures of producten (Meyer & Rowan, 1977). De instituties die rondom een organisatie bestaan, hebben invloed op de organisatie. Doordat verwachtingen aan organisaties steeds meer op elkaar beginnen te lijken, beginnen de organisaties ook steeds vaker op elkaar te lijken (DiMaggio & Powell, 1983). De gelijkvormigheid van organisaties is het centrale element van de institutionele theorie. DiMaggio & Powell (1983) noemen dat isomorfisme. Door een bestuur, leden en democratische besluitvormingsorganen als een algemene ledenvergadering, is er een gelijkenis te vinden wat deels komt door de regelgeving van overkoepelende instituties.

2.2.2. Institutionele veranderingen

Organisaties zijn geneigd en/of voelen een druk om zich te houden aan de door de instituties gestelde regels, waarden en normen. Hierdoor kunnen mogelijke vragen ontstaan om onderdelen van een organisatie veranderen. In dit proces kan institutionalisme of institutioneel isomorfisme ontstaan, aldus DiMaggio & Powell (1983). Institutioneel isomorfisme betekent daarbij een gelijkvormigheid van organisaties die in eenzelfde instituut horen. De aanleiding hiervoor kan zijn om op langere termijn het bestaansrecht te blijven houden als organisatie (Scott, 2008).

2.2.3. Vormen van druk

Het institutioneel isomorfisme kent drie soorten druk: dwangmatig (coercive), normatief (normative) en imiterend (mimetic) (DiMaggio & Powell, 1983).

Het dwangmatige isomorfisme is een druk opgelegd van regelgevende stakeholders zoals de overheid. Door regelgeving wordt een organisatie gedwongen om op een bepaalde manier te handelen, deze dwang heeft effect op het gedrag van leden van een organisatie. Het normatieve isomorfisme is gericht op de normen en waarden van een organisatie en kan als een drang worden gezien om aan te voldoen. Het is minder dwangmatig. Het imiterend isomorfisme komt vanuit een vorm van onzekerheid tijdens situaties waarin organisaties niet weten hoe ze daar adequaat op moeten reageren. Het imiteren van organisaties die in een dergelijke situatie succesvol gehandeld hebben, is dan een druk die zelfopgelegd kan zijn.

Deze vormen van isomorfisme zijn een van de meest belangrijke factoren om structurele veranderingen door te voeren en zijn dominantier dan concurrentie of drang naar efficiency (DiMaggio & Powell, 1983). Het zijn geen losse elementen van isomorfisme, maar ze kunnen interacteren met elkaar. Scott (2008) onderscheidt nog drie andere elementen die invloed op organisaties hebben, zie Figuur 3. Dit zijn de regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve elementen. Het zijn de “building blocks” van een institutionele structuur en hebben invloed op de sociale betekenisgeving. Tevens biedt het stabiliteit en zijn ze bestand tegen veranderingen in een organisatie (Scott, 2013).

Regulatieve elementen	Regulatieve elementen reguleren het (sociale) gedrag op basis van verwachtingen. Het kan een stimulerende rol hebben, maar ook een beperkende rol. Sancties en dwang zijn kenmerken van de regulatieve elementen, waarbij het stellen van doeltreffende regels een voorwaarde is, waarbij eventuele sancties of dwang kan worden gebruikt om aan de regels te voldoen (Scott, 2013).
Normatieve elementen	Normatieve elementen zijn regels gebaseerd op normen en waarden, die samen met de dominante groep worden bepaald. Hierbij wordt verwacht dat men zich hieraan houdt, waarbij het een minder verplicht karakter kent
Cultureel cognitieve elementen	Dit element is gebaseerd op de betekenis die men geeft aan de sociale realiteit en de interpretaties hiervan. Het zijn opvattingen die gedeeld worden door schrift, gedrag en gebaren en kunnen leiden tot het imiteren van andere individuen, organisaties of instituties. Dit isomorfisme kan het bestaansrecht en de legitimering van de organisatie versterken (DiMaggio & Powell, 1983).

Figuur 3: Beïnvloedende elementen op organisaties (Scott, 2008)

2.2.4. Responsstrategieën op institutionele krachten

De factoren die een organisatie beïnvloeden, zijn gebaseerd op de uitgeoefende druk van het coercief, normatief en imiterende isomorfisme. De stakeholders die veel invloed uitoefenen zijn vaak brancheorganisaties, media, overheid en consumenten (Rivera, 2004). De elementen van Scott (2008) geven nog meer invloeden aan. Organisaties gebruiken volgens DiMaggio & Powell (1983) strategieën om met deze invloeden om te gaan om aan de wensen en verwachtingen te voldoen.

Oliver (1991) onderscheidt vijf strategieën hoe organisaties omgaan met institutionele druk. De vijf strategieën worden hieronder uiteengezet van passieve tot proactieve strategieën (Oliver, 1991; Vermeulen, 2011).

Conformeringsstrategie	In deze strategie staat het conformeren aan andere instituties centraal en wordt gekenmerkt door verschillende gedragspatronen. Het eerste gedragspatroon (meegaan) is dat organisaties onbewust de geldende normen en waarden implementeren en verschillende activiteiten en werkwijzen nadoen. Het tweede gedragspatroon (imiteren) lijkt op het imiterende isomorfisme, waarbij succesvolle organisaties nagedaan worden. Het derde gedragspatroon (naleven) is het bewust implementeren van de geldende normen en in de organisatie.
Compromissenstrategie	De compromissenstrategie houdt in dat organisaties zich deels aanpassen aan de institutionele actoren uit de omgeving. Organisaties proberen in deze strategie de omgeving tevreden te houden wanneer de doelstellingen van de organisatie niet overeenkomen met de verwachtingen van de institutionele omgeving. Hierbij wordt tevens kritisch gekeken naar de eigen doelstellingen. In deze strategie kunnen de externe verwachtingen nageleefd worden, de eigen verwachtingen te balanceren of om te onderhandelen over de verwachtingen.
Ontwijkingsstrategie	Een strategie om te ontwijken is om de institutionele normen en waarden niet na te leven (Oliver, 1991). Dit kan door het verbergen of ontwijken aan regelgeving. Rapportages, plannen en propaganda kunnen dienen als window-dressing waarbij er in de organisatie niet of niet voldoende doen om aan de institutionele regels te conformeren. Ze mijden externe controles zodat ze niet snel op zullen vallen en kunnen hiervoor andere omgevingen opzoeken of outsourcing via andere stakeholders inzetten (Oliver, 1991).
Uitdagingstrategie	De uitdagingsstrategie is geneigd om tegen de stroom in te functioneren. Het kan worden omschreven aan de hand van drie kenmerken, namelijk: het bewust expliciet negeren van de normen en waarden, het tegengaan van de randvoorwaarden van de normen en waarden of de bron van de institutionele krachten aanvallen. Oliver (1991) stelt dat het negeren van normen en waarden plaatsvindt doordat organisaties niet altijd weten waarom deze door de instituties opgesteld zijn of dat ze denken dat ze niet teruggefloten zullen worden. Met het tegengaan of aanvallen van de normen en waarden, zijn organisaties op een actieve manier bezig om specifieke regels niet te volgen.
Manipulatiestrategie	Met het manipuleren volgen organisaties niet alleen de normen en waarden niet, zij proberen deze ook te beïnvloeden via het samenwerken met institutionele krachten. Op deze manier kunnen de instutionele relaties en processen wijzigen of door een organisatie gecontroleerd worden. Door bijvoorbeeld het aannemen van grote critici wordt er minder kritisch gekeken naar de organisatie en kan er controle uitgeoefend worden op de externe communicatie. Ook het zitting nemen in besturen kan het eigen gewin versterken.

Figuur 4: Vijf strategieën voor institutionele druk (Oliver, 1991)

2.2.5. Legitimiteit

Legitimiteit is de aanname dat handelingen of gedragingen die als wenselijk en juist worden gezien, passen in het systeem van normen, waarden, definities en overtuigingen (Suchman, 1995). Dit geldt niet alleen voor individuen, maar ook organisaties die legitiem trachten te zijn. Dit doen ze om geloofwaardig te zijn. Dit wekt betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van een organisatie op richting de omgeving. Daarnaast leidt dit tot een meer waardevolle organisatie (Suchman, 1995).

Organisaties proberen een balans te vinden in de sociale waarde van hun activiteiten en tegelijk ook de gedragsnormen waaraan ze zich conformeren (Dowling & Pfeffer, 1975). Een disbalans kan de legitimiteit op het spel zetten. Om de balans te behouden kunnen organisaties hun producten, structuur, doelen en diensten aanpassen. Ook kunnen ze de communicatie dusdanig opzetten waarbij de norm gewijzigd wordt zodat deze wel aansluit bij hun aanbod, wat niet eenvoudig is. De derde mogelijkheid is dat er symbolen gebruikt worden die aansluiten bij de geldende normen om te laten zien dat een organisatie legitiem handelt.

Er zijn verschillende soorten legitimiteit die nagestreefd kunnen worden om als betrouwbaar gezien te worden. Zo is er sprake van pragmatische legitimiteit, wat de belangen nastreeft van stakeholders en de interactie tussen de organisatie en de stakeholder (DiMaggio & Powell, 1983). Deze legitimiteit is van toepassing bij regelgeving.

De morele legitimiteit focust zich meer op de organisatie dan op stakeholders. Daarin onderzoeken organisaties of hun activiteiten en producten wel op de juiste morele manier uitgevoerd worden. Hierbij is er meer sprake van normatieve druk op de normen en waarden die volgens de maatschappij worden gesteld.

De cognitieve legitimiteit wordt gerelateerd aan de cultuur-cognitieve druk. De legitimiteit wordt gegeven aan de uitvoering van processen en activiteiten die door de maatschappij als wenselijk worden gezien. Wanneer dit niet voldoende is en er onzekerheid komt, zal de mimetische druk ontstaan op een organisatie.

2.3. Implicaties voor organisatorische veranderingen

Om een analyse te maken over welke implicaties organisatorische veranderingen hebben op een organisatie, is het belangrijk om te begrijpen hoe de organisatie georganiseerd is en met welk type verandering men te maken heeft. De verandering kan op gedrag of cultureel vlak zijn (Glenn & Malott, 2004). Zij onderscheiden twee fundamentele aspecten van organisatorische veranderingen, namelijk complexiteit en selectie.

2.3.1. Organisatorische complexiteit

Organisatorische veranderingen zijn vaak overweldigend, doordat organisaties op vele manieren zouden kunnen veranderen en afhankelijk zijn van vele variabelen. In de organisatorische complexiteit is het daarom van belang om de verschillende systemen te onderscheiden van elkaar om de complexiteit beter te begrijpen. Het begrijpen van de complexiteit is echter niet genoeg als er gestreefd wordt naar een betekenisvolle verandering in de organisatie.

Organisaties bestaan uit systemen, wat een variëteit van relaties tussen verschillende separate elementen zijn die samen een geheel vormen. Het systeem in een organisatie wordt gekenmerkt door de betekenissen en gedragingen in de organisatie. De gedragingen worden volgens Glenn en Malott (2004) gezien als zowel het gedrag van de individuen als het gedrag van de organisatie als een entiteit. Dit zijn echter geen statische entiteiten, maar zijn onderhevig aan veranderingen. De gedragingen en de hieruit voortvloeiende producten beïnvloeden vervolgens het gedrag en producten van een ander.

Het individuele gedrag van iedereen is gebaseerd op gedragscontingenties die op relaties tussen antecedenten, gedrag en consequenties gebaseerd zijn. Sommige gedragscontingenties zorgen ervoor dat bepaald gedrag vaker voorkomt omdat het in een eerder situatie succesvol(ler) bleek te zijn voor het doel. Wanneer de gedragscontingenties van verschillende actoren in een proces naar een product op elkaar afgestemd zijn, kan dat leiden tot een goed product. Dit kan ook wel omschreven worden als de interlocked behavioral contingencies (in elkaar grijpende gedragscontingenties), waarbij het gedrag van een actor gevolgen heeft op de handelingen van een andere actor. Organisaties houden zich bezig met deze interlocked behavioral contingencies van individuen, maar ook hoe deze met elkaar combineren en evolueren.

Als er in een intern systeem een betekenis of gedrag aangepast wordt, zorgt dat al tot een verandering. Immers moeten de andere onderdelen van het systeem daarop aangepast worden, wat kan zorgen voor een verandering in de gedragscontingenties volgens Glenn & Malott (2004).

Niet alleen interne veranderingen hebben een effect hierop, maar ook veranderingen in de externe omgeving, zoals de klant of andere organisaties die ergens in het systeem van producten voorziet. Het maakt het daarom lastig om te bepalen welke veranderingen directe of indirecte invloed hebben binnen de organisatorische grenzen en welke daarbuiten vallen. Beckhard (1969) stelde dat organisaties flexibel ingericht moeten zijn en dat wanneer omgevingen veranderen, organisaties ook moeten veranderen. Andere theorieën stellen dat organisatorische veranderingen nodig zijn omdat zij afhankelijk zijn van de bronnen uit hun omgeving (Pfeffer en Salancik 1985). Tegelijk kan ook de inconsistentie van een organisatie door veranderingen in strategie, macht, structuur of producten leiden tot een mindere prestatie van een organisatie (Tushman & Nadler, 1978).

Het analyseren van de grenzen is een complex proces, waarbij de invloeden die verder van de organisatie staan, minder aandacht krijgen dan de meest directe dynamieken. De organisatorische complexiteit kan opgedeeld worden in drie typen, te weten: omgevingscomplexiteit, component complexiteit en hiërarchische complexiteit.

De mate waarin een veranderende omgeving invloed heeft op een organisatie bepaalt de complexiteit hiervan. Het kunnen ontwikkelingen op het gebied van aanbod, regulaties van de overheid, fusies of faillissementen van andere actoren, economische veranderingen en zelfs oorlogen zijn. Als sommige organisaties zich niet aan de omgeving aanpassen, is het onwaarschijnlijk dat ze standhouden. De complexiteit van componenten wordt bepaald aan de hand van de grootte van een organisatie en over hoeveel schijven processen verlopen. Hoe meer interlocked behaviour contingencies er zijn, des te complexer het systeem is. Het is van belang om dit goed in kaart te hebben, voordat de complexiteit verhoogd wordt. Dit kan leiden tot inefficiënte processen en kunnen zelfs de gestelde doelen tegenwerken. Hiërarchische complexiteit wordt omschreven als de subsystemen van een organisatie. Hoe meer lagen er zijn van componenten, hoe complexer het wordt. Deze lagen moeten aangestuurd worden en leiden vervolgens tot meerdere tussenlagen van managers. Het risico is dat de gedragscontingenties in de hogere hiërarchische levels niet meer (genoeg) afgestemd zijn op die van de lagere levels als wanneer er meer lagen ontstaan. De prestaties van de laagste levels, de uitvoerende levels, hebben invloed op het succes, falen en zelfs de overlevingskansen van een organisatie (Malott, 2003). Beslissingen van hogere hiërarchische levels worden vaak gemaakt zonder te weten wat de implicaties zijn voor de levels die hieronder, immers is het maken van beslissingen minder tijdrovend dan het analyseren van de context en het implementeren hiervan.

2.3.2. Organisatorische selectie

In organisaties die evolueren of veranderen kan een parallel getrokken worden met natuurlijke selectie: sommige houden stand, andere niet. Dit kan te maken hebben met metacontingenties of met welke relaties er tussen de interlocking behavioral contingencies en de omgeving zijn (Glenn, 1989). Metacontingentie is gestaafd op drie componenten, namelijk 1) de interlocking behavioral contingencies, 2) het samengestelde product wat geleverd wordt en 3) de actor in het systeem die dit ontvangt.

Interlocking behavioral contingencies zullen ophouden als er geen vraag is naar het product door de potentiële ontvanger. De metacontingencies kunnen evolueren naar gelang de tijd verstrijkt ten opzichte van hoe het oorspronkelijk was, maar dit kan het bestaansrecht in gevaar brengen als dit kernsystemen zijn (Malott, 1999). Ook als er concurrentie bestaat tussen kernsystemen, zal uiteindelijk één dominant gaan functioneren. Dit zou gevolgen kunnen hebben voor de andere systemen in de organisatie. Deze metacontingentie kan ook plaatsvinden in het gedrag van individuen.

Gedrag heeft invloed op de omgeving en kan veranderen in tijd, frequentie, doeltreffendheid of duur wanneer de gedragscontingenties veranderen. Dat heeft vervolgens effect op de interlocking behavioral contingencies. Het is lastig om soms te ontdekken waar de verandering precies plaatsvindt en niet alle gedragingen vinden plaats binnen de grenzen van een organisatie. Organisaties zouden verschillende en significante aanpassingen kunnen doen, wanneer ze constant hun producten analyseren en het gedrag van de actoren. Niet elk probleem is een bedreiging en er zou geanalyseerd moeten worden wat de impact is van de problematische bedreigingen op de prestatie van de organisatie.

2.4 Veranderende sportcontext

Sport wordt als een instituut gezien en kent in Nederland een traditionele verenigingsstructuur. Lokaal zijn in de loop van de 20^e eeuw vele groepen mensen samengekomen om sport te organiseren. Hieruit ontstonden de eerste sportverenigingen. Sport heeft gedurende de jaren kaders en regels ontwikkeld, die ons gedrag beïnvloeden. De kaders en regels van sport worden bewaakt door overkoepelende sport specifieke bonden en de algemene sportbond NOC*NSF en helpt ons om op eenzelfde wijze te gedragen tijdens de sportbeoefening.

Bourdieu (1988) omschrijft sport als karakteristieken van een autonome wereld waarin (internationale) sportbonden of verenigingen gelijke piramidevormige opzetten in de sport, of gedragsregels hanteren. Het totaal van alle sportverenigingen, sportbonden en (in)direct gelinkte organisaties vormen samen het organisatorische veld. Door verschillende ontwikkelingen op micro-, meso-, en macroniveau wordt het organisatorische veld van de sport echter ook beïnvloedbaar en niet volledig autonoom (Bottenburg, 2013). Op het macroniveau hebben maatschappelijke veranderingen een grote invloed op het organisatorische veld van sport.

2.4.1. Maatschappelijke veranderingen in sport

Individualisering is een van de meest belangrijke ontwikkelingen die veel invloed heeft op de keuzes van de huidige maatschappij (Schnabel, 2000). Het individu heeft een vergrote wens om zichzelf te kunnen sturen en los te kunnen staan van sociale verbindingen conform eigen opvattingen. Daarin heeft een individu een toenemende drang om vier elementen van erkenning voorop te stellen: 1) de erkenning van de eigen autonomie, 2) naar de waarde en waardigheid, 3) naar de waarde van onderscheid tussen het openbare- en private leven en 4) erkenning van de waarde van zelfontplooiing van het individu. Deze elementen kunnen gelinkt worden aan het streven naar progressie en groei om te evolueren, waarbij er minder traditionele behoeften zijn (von Wright, 1993). Boessenkool (2011, p.2) schrijft over individualisering: *“Individualisering impliceert dat iedereen meer kan kiezen wat hem of haar het beste past”*. Met individualisering ontstaan tevens nieuwe normen en waarden die aangehangen worden, waarbij de burger zich als consument gedraagt. Niet alleen nieuwe normen en waarden ontstaan, maar ook nieuwe individuele sporten die aan populariteit toenemen, zoals het 3x3 basketbal. Deze sport wordt buiten gespeeld, kent kleinere teams en het spel wordt sneller gespeeld.

Deze nieuwe individuele sporten zijn een voorbeeld van de wens om het leven meer te beleven. Volgens Schnabel (2000) zijn mensen meer op zoek naar hun grenzen en die vinden ze met het deelnemen aan activiteiten die groter, spannender en prikkelrijker zijn dan dat ze normaal gewend zijn. Dit wordt de intensivering van de maatschappij genoemd.

Een andere ontwikkeling in de samenleving is de informalisering. Doordat het individu een grotere zin heeft om zichzelf centraler op te stellen, is er ook een verschuiving in hiërarchische verhoudingen,

waarbij individuen zichzelf op gelijke voet met een ander willen voelen. Iedereen zou daarmee ook meer als gelijke gezien worden. De hiërarchische verhoudingen bijvoorbeeld tussen trainers, ouders en kinderen worden steeds kleiner, waardoor er minder ontzag is voor de trainers.

Hierbij is de informatisering een ontwikkeling die bijdraagt aan het kennen en accepteren hiervan. Tevens door de technologische ontwikkelingen wordt het steeds makkelijker om in contact te zijn met anderen en te weten wat er ergens anders op de wereld gebeurt. De samenleving krijgt meer prikkels en kan elk moment van de dag de laatste kennis opdoen. Daarmee lijkt er ook een verschuiving te zijn in het leven in de fysieke wereld naar het leven in zowel de fysieke als digitale wereld. Men weet bijvoorbeeld hoe snel zij hebben gerend of kunnen real-time statistieken zijn van hun sportbeoefening door apps.

Wat hieraan als laatste bijdraagt is volgens Schnabel (2000) ook de internationalisering. De maatschappij heeft steeds meer mogelijkheden om andere culturen en samenlevingen op te zoeken. Hierdoor is er een mogelijkheid dat ze over hun eigen culturele normen en waarden, gedragingen en opvattingen kunnen kijken en deze accepteren. Men kan daardoor door andere landen beïnvloed worden in het spelen of beleven van sport.

2.4.2. Institutionele logica's

Een belangrijk element van het organisatorisch veld is de institutionele logica. Institutionele logica's vestigen de aandacht op gedeelde conceptuele kaders die richtlijnen bieden voor het gedeelde handelen van actoren in het veld of organisatie. Dat wordt een institutionele logica genoemd (Friedland & Alford, 1991). Skirstad en Chelladurai (2011) beschrijven dat in een organisatie meerdere logica's kunnen bestaan. Echter proberen logica's wel een bepaalde dominantie te vinden volgens Stenling en Fahlén (2009). Zo hebben sommige logica's meer ruimte om succesvol te zijn, bijvoorbeeld door publiek succes te omarmen. Door verschillende ontwikkelingen, maar met name door het consumentisme ziet Boessenkool (2011) dat sportverenigingen twee nieuwe perspectieven ontwikkelen naast de primaire perspectief van sporten, namelijk het marktgerichte en publieke perspectief.

Marktgericht perspectief

Het marktgerichte perspectief (van der Roest, 2015) wordt ook wel 'vermarketing' genoemd en daarin kunnen bijvoorbeeld sportverenigingen als winstgeoriënteerde organisaties gezien worden. Dit komt overeen met wat Furusten (2013) 'marketization' noemt. Verenigingen die dit aan kunnen bieden, lijken een meer homogeen bestaan te leiden, waarbij de vergelijking met andere verenigingen of sportorganisaties te trekken is op basis van passend sociale gedrag, opleidingsniveau, ambitie of maatschappelijke inbreng. Homogeniteit zorgt voor de nivellering van verschillen in een vereniging. Leden komen of gaan op basis van een verwachting. Een vereniging wordt op deze manier meer een organisatie en dit proces wordt door Furusten (2013) omschreven als "organization". Dit kan als voordeel hebben dat er meer ruimte komt voor vraaggericht werken voor het lid (NOC*NSF, 2017). Dit kan tevens leiden tot een vorm van behoudzucht en weinig aandacht of noodzaak voor vernieuwing (Kuperus, 2005). Tevens kan dit ook leiden tot grotere niveauverschillen tussen verenigingen.

Professionalisering en verzakelijking vindt plaats in verenigingen (Kalmthout, Lucassen, & Janssens, 2006). Het ontwikkelen van beleid en planmatige processen krijgt meer prioriteit en leidt tot verschillende uitkomsten, zoals een hogere omzet, ledenwinst, en verzelfstandiging. Deze ontwikkelingen zien de overkoepelende bonden graag en ondersteunen de ambitieuze en ondernemende verenigingen liever dan zwakke(re) verenigingen (Bottenburg 2013).

Publiek perspectief

Lang zijn sportverenigingen in stand gehouden door het motto van 'voor-en-door' leden. Samen met andere verenigingsleden organiseerden ze de vereniging om betekenis te geven aan hun hobby. Deze zogeheten "mutual support" (van Bottenburg, 2013) kwam voort uit passie en om iets van de vereniging te maken. De sportvereniging en sport in het algemeen kent in de 21^e eeuw sport niet meer als doel op zichzelf, maar wordt instrumenteel ingezet om maatschappelijke verbindingen te maken. Sport is het middel om andere doelgroepen ook te laten sporten of sociaal maatschappelijke doelen vanuit overheden na te streven, zoals het creëren van een ontmoetingsplaats. Verenigingen hebben daarmee de kans om zich te profileren als 'open club' (NOC*NSF, 2017).

De maatschappelijke rol van de vereniging wordt vergroot, waarbij zij tevens meer als een publieke dienstverlener op dienen te treden. Deze ontwikkeling wordt door Furusten (2013) ook wel 'managementization' genoemd: *"The public sector must implement market models never before used in practice, and become more like the institution of a company than private companies ever were"*.

De wens van de overheid is dat de vereniging een toenemende maatschappelijke rol kan vervullen. Echter blijkt dat verenigingen dit lastig vinden door een gebrek aan kwalitatief en kwantitatief technisch- en/of bestuurlijk kader en daarnaast geldstromen (Verenigingsmonitor Tilburg, 2009).

Het enkel richten op de verschillende logica's of perspectieven, is volgens van Eekeren (2016) gevaarlijk. Hij stelt dat het verstandiger zou zijn als sportorganisaties de verschillende waarden (publieke, zakelijke, sportieve en culturele waarden) meeneemt die belangrijk zijn in de sportwereld. De sport lijkt met de maatschappelijke veranderingen op zichzelf een minder belangrijke factor te worden, terwijl sportorganisaties daarbij zelf vooral als belangrijkste waardencreator kunnen fungeren.

2.4.3. Rol van de overheid

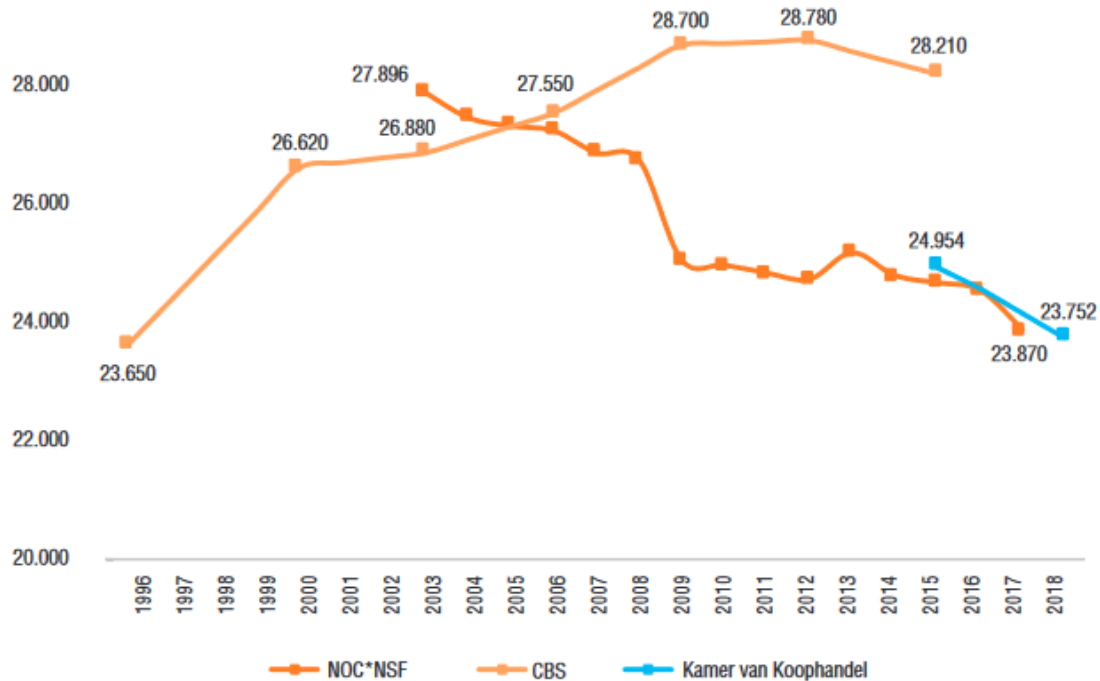
De overheid heeft een bepalende rol in de maatschappelijke veranderingen door een faciliterende houding aan te nemen. Zij belonen de samenwerkingen tussen organisaties, ondanks dat ze zelf de macht behouden. Grix en Phillpots (2011) spreken over een asymmetrisch netwerk, waarin de macht behouden blijft, terwijl wel de verantwoordelijkheden verschoven worden. De sportorganisatie neemt hier steeds een dienstverlenende rol in. Door de beloning van de samenwerkingen wordt bijvoorbeeld de druk op de verenigingen vergroot, gezien zij hiermee hogere of andere subsidies kunnen aanwenden. Een ander gevolg van samenwerken is ledengroei of ledenbehoud.

Ook een ander gevaar loert om de hoek bij samenwerkingen of open clubs: *"Toename van het aandeel van weinig gesocialiseerde leden gaat op den duur problemen opleveren bij het rekruteren van kaderleden. Daarmee kan de continuïteit van de club gevaar lopen."* Stokvis (unpublished paper). Dit kan de continuïteit om in de samenleving op te treden als een vereniging met een veranderde identiteit, wanneer de kaderleden steeds minder aanwezig zijn en diegene die er zijn minder gesocialiseerd zijn.

2.4.4. De (toekomst van de) vereniging

Anno 2019 lijkt de traditionele vereniging niet meer dé plaats om te sporten. Het is volgens Lucassen en van der Roest (2018) voorbijgestreefd door andere organisatievormen die beter in staat lijken om de verschillende wensen en behoeften van de individuele sporter aan te sluiten.

Dit zorgt voor twijfels over het bestaansrecht van de vereniging. Al langere tijd staat dit ter discussie en er worden tegenstrijdige voorbeelden aangehaald over de afname van het aantal sportverenigingen (figuur 2.).



Bronnen: CBS, 1996-2015; NOC*NSF, 2003-2017; KvK, 2015 en 2018. Bewerking: Mulier Instituut.

Noot: vierkanten zijn meetmomenten.

Vanaf 2013 zijn bij NOC*NSF visverenigingen toegevoegd. Vanaf 2012 is de NOC*NSF sommatie gebruikt, daarvoor een sommatie van Mulier Instituut.

Figuur 2: overzicht aantal sportverenigingen in Nederland (CBS, 2019)

Ondanks de mogelijke daling van het aantal verenigingen, stijgen de gemiddelde ledenaantallen per vereniging wel. Sportverenigingen lijken hiermee sterker en groter te worden (Brands & Kusters, 2016).

De traditionele vereniging staat ter discussie

De traditionele vereniging kent buiten het bedienen van de leden een aantal kenmerken waar zij het bestaansrecht op hangen (Smith, 2000), namelijk:

- De mogelijkheid tot autonomie ten opzichte van de markt of overheid;
- De vrijwillige lidmaatschappen;
- De democratische besluitvorming

Aan deze kenmerken verbinden Lucassen en van der Roest (2018) een aantal implicaties. Zo noemen ze de afwezigheid van externe organisatorische doelstellingen, zoals winst of expliciete maatschappelijke doelen bij verenigingen, de afhankelijkheid van vrijwilligers die ook een steeds hogere maatschappelijke druk ervaren (Klerk, Boer, Plaisier, & Schyns, 2017) en de verhoogde druk op

het verbinden van leden en de daarbij horende socialisatie van de leden vanuit de vereniging. Deze socialisatie zou leiden tot leden die dezelfde normen, waarden en gedragingen hebben. Hierdoor kan het bestaan van een vereniging continueren (Stokvis, 2011). Echter is dit niet altijd meer aanwezig bij verenigingen. Dit zou komen door de individualisering en de pluriforme maatschappij en het ontbreken van het vaste sociale structuren, waardoor leden minder binding hebben. Leden kiezen steeds minder voor een vereniging vanwege de identiteit, maar waar ze het beste kunnen sporten, tegen de laagste kosten als consument.

Door de toename van het consumentisme wordt de functie van de traditioneel democratische besluitvorming, de ALV, ter discussie gesteld (Kuperus, 2005). Met de verminderde socialisatie bestaat een vereniging steeds meer uit een vaste groep van actieve leden. Hoe langer deze groep actieve leden in machthebbende posities zitten, hoe meer ruimte zij nemen om hun perspectief na te streven. Er kan een machtsverhouding ontstaan die persoonlijke betekenisgeving of die van de actieve groep dominant maakt (Anthonissen & Boessenkool, 1998). En doordat zij in een machtigere positie zitten, hebben ze meer aanspraak wat kan leiden tot meer volgers. Als deze groep volgers ook uit de vaste kern van actieve leden bestaat, bestaat er een grote kans dat die betrokken personen steeds meer de organisatie naar eigen wens inrichten zonder dat er tegenspraak ontstaat. Dit komt door de afstand die toeneemt tussen de betrokken en actieve groep binnen de organisatie tegenover de minder of niet-betrokken of actieve leden. De actieve groep leden hebben door de jaren met sterke betrokkenheid in een kleine groep veel kennis en sociale contacten opgedaan, waardoor de "ijzeren wet van de oligarchie" kan ontstaan waarbij de democratie verminderd (Michels, 1959).

Externe stakeholders bij verenigingen

Binnen een vereniging kunnen de stakeholders opgedeeld worden in interne en externe stakeholders. Interne stakeholders zijn de personen met een lidmaatschap, de vrijwilligers en de personen die hieromheen hangen, zoals ouders. Ieder van hen heeft eigen ideeën over hoe de vereniging zou moeten functioneren. De externe stakeholders zijn de belanghebbenden die niet direct iets met de vereniging hebben. De overheid, partners, sponsors of andere organisaties die indirect een belang hebben bij een vereniging. De verhouding tussen de vereniging en externe stakeholders kent, net als bij de interne stakeholders, beïnvloeding door een onderhandeling. Daarmee kunnen ze indirect invloed op elkaar uitoefenen (Pfeffer & Salancik, 2003). Die invloed kan zelfs het functioneren van de vereniging beïnvloeden, omdat zij ook van bijvoorbeeld financiële of materiële bronnen afhankelijk zijn. Deze onderhandeling vraagt om afstemming tussen omgeving en systeem (Lawrence & Lorsch, 1967). Er bestaat een toename in externe stakeholders die betrokken worden bij verenigingen, zoals externe professionals. Zij worden ingehuurd om processen aan te sturen, die de verenigingen zelf niet kunnen aansturen door tijd of capaciteit van de vrijwilligers. Door deze ontwikkeling kan de autonomie van een vereniging veranderen, zeker als het professionals zijn die zich met een maatschappelijke kant van de vereniging bezighouden (Boessenkool, 2011).

2.4.5. Professionalisering

Het algemene opleidingsniveau in Nederland stijgt en dat heeft ook invloed op het besturen van instituties, zoals verenigingen. De wijze waarop men functioneert in het dagelijks leven als hoger opgeleid persoon, streven zij ook in vrijwillige bestuursfuncties na. Daardoor ontstaat een soort 'professionele' houding in het organiseren. Bestuursleden of managers zijn personen die invloedrijk zijn in een organisatie en hebben daarmee de mogelijkheid hebben om institutionele producten wel of niet te omarmen. Door het verhoogde opleidingsniveau, wordt het besturen van een instituut beïnvloed (DiMaggio & Powell, 1983).

Sport kent volgens Boessenkool (2011) daarnaast in de afgelopen decennia een professionaliseringsslag, waarbij grote sportorganisaties steeds vaker professionals in dienst heeft. Ook overheden erkennen steeds meer het belang van sportprofessionals door het aannemen van buurtsportcoaches die op scholen of wijken mensen laten sporten. In het sportakkoord van 2018 (NOC*NSF) wordt vanuit de overheid gestimuleerd om professionals breed in te zetten. Het begrip professionalisering kan daarbij ook breed opgevat worden, maar het lijkt te sturen op de verbetering van kennis en vaardigheden van bestuurders en ander kader.

De ambitie is namelijk om alle typen aanbieders van sport en bewegen toekomstbestendig te maken. "De financiële en organisatorische basis wordt op orde gebracht zodat aanbieders hun vizier kunnen richten op een passend aanbod en op passende bindingsvormen." Hoe ze dit willen bewerkstelligen is niet geheel duidelijk, maar er wordt wel geïnvesteerd in "de professionalisering van de sportaanbieders" en "het vergroten van het maatschappelijk ondernemerschap". Dat zou moeten leiden tot meer vitale en open sportaanbieders.

De professionaliseringsslag kan wel leiden tot de ondermijning van bereidwilligheid van de vrijwillige kaderleden die zien dat er betaalde krachten worden ingehuurd, terwijl zij hetzelfde werk gratis doen. Dit kan spanning opleveren, als vrijwilligers die zich al jarenlang gepassioneerd inzetten voor de vereniging, langzaam meer aangestuurd worden door de professionals. Als gevolg zou men kunnen afzien van het vrijwillig vervullen van kaderfuncties, waardoor er meer professionals ingehuurd moeten gaan worden om de taken op te vangen (Bottenburg, 2013). Dit sterkt vervolgens de afhankelijkheid van subsidies.

2.4.6. Vrije tijd van leden

Vrije tijd is een belangrijke factor in de sportdeelname voor sporters. De verschillen per leeftijdscategorie zijn groot: de ouderen (vanaf 55 jaar) denken vooral minder vrijwilligerswerk en sport te gaan doen en ook minder uit te gaan of een theater c.q. museum te bezoeken. Meer tijd zal er gaan naar de kleinkinderen, lezen, tv-kijken en muziek luisteren. De jongste groep (16-34 jaar) denkt vooral meer tijd kwijt te zijn aan de kinderen, internet en sport. En de middengroep (34-54 jaar) heeft internet, hobby's, reizen en vrienden hoog genoteerd staan (SCP, 2004)

Tot de meest voorname vormen van vrijetijdsbesteding hoort de actieve en passieve sportbeoefening. Nederland telt bijna 5 miljoen leden van sportverenigingen en 1,2 miljoen vrijwilligers op dit gebied. De individualisering en de commercialisering worden ook in de sport steeds duidelijker merkbaar, evenals de professionalisering. De verbinding tussen topsport, de media en de entertainmentindustrie wordt alsmaar hechter. In veel opzichten kan daarom gezegd worden dat de samenleving 'versport', maar de sport zelf 'ontsport'. Topsport is op zichzelf geen garantie voor een grotere sportdeelname in de bevolking. Men legt de relatie tussen sport en gezondheid wel steeds vaker (SCP, 2004).

Analyses op basis van vragenlijsten uit het tijdsbestedingsonderzoek tussen 1975 en 2005 (van Ingen & Dekker, 2011) bevestigen dat er in die periode geen afname te zien is in de sociale betrokkenheid bij recreatieve activiteiten. De deelname aan activiteiten in verenigingsverband blijft gelijk, terwijl de deelname aan activiteiten in zelfgeorganiseerde informele groepen toeneemt (van Ingen en Dekker, 2011). Kleine, lichte, flexibele gemeenschappen zijn de laatste decennia een belangrijke vorm van sociaal leven geworden (van den Berg et al. 2011). Het lijkt erop dat mensen toch deel uit blijven maken van groepen, al is de samenstelling van die groepen minder geïnstitutionaliseerd (Duyvendak en Hurenkamp, 2004). Hoewel sommige activiteiten, zoals hardlopen of wielrennen, sinds 2000 aan populariteit hebben gewonnen, wensen individuen ook voor dit soort activiteiten een groep opzoeken om te trainen of tijdens evenementen mee samen te lopen (Kamphuis en van den Dool, 2008).

Samenvatting Literatuurstudie

Betekenenissen worden toegekend aan waarnemingen die interacteren in een omgeving. Deze betekenissen kunnen invloed hebben op elkaar. Deze sensemaking kan invloed hebben op de constructie van identiteit, het structuren van ervaringen, de creatie van zinvolle omgevingen en sociale interacties in situaties waarin specifieke signalen waargenomen worden die niet altijd waarheidsgetrouw hoeven te zijn. Tevens is dit proces geen lineair proces, maar lopen verschillende fasen door elkaar.

Antwoord deelvraag 1: Institutionele veranderingen en organisatorische implicaties

Een organisatie is gevormd uit formele structuren en wordt beïnvloed door de omgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Hierdoor ontlenen zij hun bestaansrecht en legitimiteit. Doordat verwachtingen rondom organisaties steeds meer op elkaar beginnen te lijken, ervaren organisaties ook meer druk om zich op eenzelfde manier te organiseren als andere soortgelijke succesvolle organisaties om het bestaansrecht te continueren. Deze gelijkvormige vorm van organiseren wordt isomorfisme genoemd en kan op een dwangmatige manier via regels opgelegd worden. Het kan ook opgelegd worden door het aanpassen van normen en waarden of uit onzekerheid andere organisaties laten imiteren.

Organisaties zijn daarnaast bezig met hun legitimiteit, waarbij hun gedragingen als juist en wenselijk worden gezien en tegelijk passen binnen de systemen van normen, waarden, definities en overtuigingen. De activiteiten van een organisatie moeten in balans zijn met deze systemen. Wanneer dit in balans is, wordt een organisatie als betrouwbaar gezien. De legitimiteit wordt getoetst met de belangenbehartiging van stakeholders en aan de morele en sociale wenselijke uitvoering van activiteiten.

Organisaties voelen druk om hun bestaansrecht en legitimiteit te continueren. Door verschillende strategieën te hanteren, kunnen organisaties zich aanpassen aan deze druk. Het aanpassen heeft implicaties voor een organisatie op gedrag of cultureel vlak. Er zijn twee fundamentele aspecten van organisatorische veranderingen te onderscheiden, namelijk organisatorische complexiteit en organisatorische selectie.

In de organisatorische complexiteit wordt er getracht om de verschillende processen te onderscheiden en te begrijpen. Gedragingen of handelingen van een individu gebaseerd op de relaties tussen antecedenten, gedrag en consequenties worden gedragscontingenties genoemd. Wanneer deze gedragscontingenties van een individu en of een proces in een systeem veranderen, heeft dit niet alleen gevolgen voor de anderen in ditzelfde systeem (Glenn & Malott, 2004), maar ook voor de omgeving hierbuiten. Dit worden interlocked behaviour contingencies genoemd.

De complexiteit kan ingedeeld worden in omgevings-, component- en hiërarchische complexiteit. De externe omgeving kan bijvoorbeeld met reguleringen of economische veranderingen invloed hebben op de interne gedragscontingenties. De complexiteit van componenten wordt bepaald door de hoeveelheid schijven er gebruikt worden om processen te laten verlopen. De hiërarchische gelaagdheid is het laatste aspect van complexiteit. Hoe meer organisatorische lagen er zijn, hoe groter het risico bestaat dat de afstemming tussen de laagste en hoogste lagen minder sterk aanwezig is.

In de organisatorische selectie zijn processen of organisaties afhankelijk van de interlocked behaviour contingencies tussen organisatie, product en ontvanger. Wanneer ergens in deze relaties de afstemming niet meer in balans is, kan dit gevolgen hebben voor andere systemen. Hiervoor is een constante analyse van organisaties, systemen, producten en doelgroep benodigd om adequaat te handelen ten behoud van het bestaansrecht.

Antwoord deelvraag 2: Veranderende sportcontext

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering dragen bij aan een andere betekenisgeving in het handelen in de afgelopen jaren, waarbij individuen zichzelf steeds centraler stellen om hun eigen zelfontplooiing en autonomie te versterken. De vergrote eigen wens naar een leven met intensere ervaringen, verminderde hiërarchische verhoudingen, kennis en internationale ervaringen, worden als kenmerken gezien van de huidige samenleving.

Door maatschappelijke ontwikkelingen krijgen ook sportorganisaties te maken met andere perspectieven op organisatie. De opkomst van individualisering houdt ook de opkomst van consumentisme in, waarin sportorganisaties steeds meer professioneler worden en de afnemers van hun aanbod als klanten zien. De klanten sporten nog steeds vaak in verenigingen, maar doen dat in toenemende mate in kleinere informele groepen.

Verenigingen worden voorbijgestreefd door organisatievormen die beter aansluiten op de wensen van de leden, waardoor het bestaansrecht van de traditionele vereniging op het spel staat. Een verenigingsidentiteit is steeds minder een reden om naar een vereniging te gaan of te blijven, maar interessanter is wat de vereniging kan bieden. Vrijwilligers en (externe) stakeholders hebben hierbij een grote invloed op hoe de vereniging zich zal profileren. Professionalisering in verenigingen kan leiden tot versterking van kennis en vaardigheden van het kader of het aanboren van nieuwe doelgroepen. Het kan tevens hogere financiële lasten met zich meebrengen en spanning opleveren bij de kaderleden die alles vrijwillig doen.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Het onderzoek kent een analytische insteek met het in kaart brengen van de betekenissen die handballende leden en bondsleden geven aan de veranderende sportcontext en de implicaties op de organisatie van het NHV. Hiervoor is een instrument benodigd om deze betekenissen te ordenen en analyseren. Het model van Furusten (2013) ordent en geeft inzicht in hoe de institutionele omgeving eruitziet en hoe externe invloeden druk uitoefenen op een organisatie. Daarmee is het model van Furusten analyserend en verklarend en kan hiermee antwoord op de onderzoeksvraag worden gegeven.

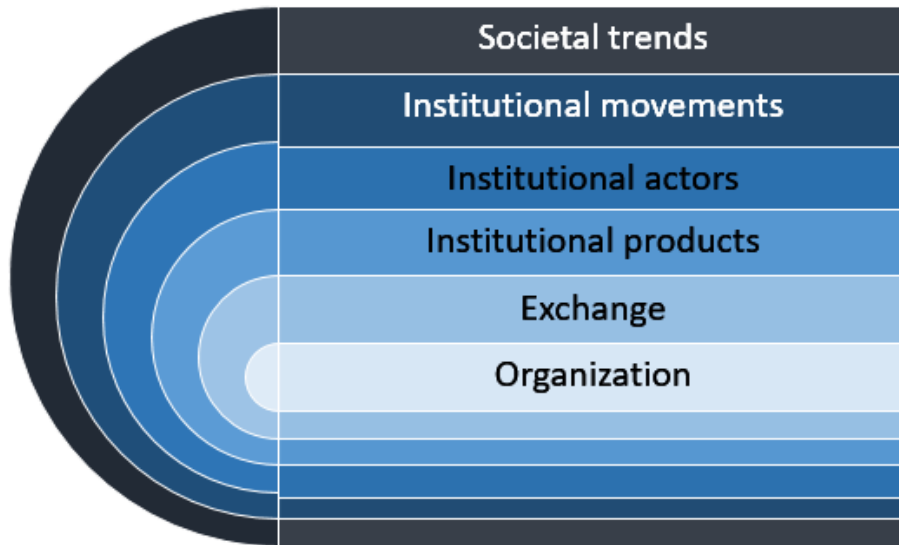
3.1. Institutionele omgeving

De institutionele omgeving is de omliggende omgeving van een organisatie die de voorwaarden schept waar organisaties en managers zich toe verhouden om als legitieme actoren gezien te worden (Furusten, 2013). De institutionele omgeving is niet een verschijnsel dat uit zichzelf ontstaat, maar is een product van de actoren in de omgeving die ze tevens ook verspreiden en in stand houden. Furusten benadrukt dat het in kaart brengen van de volledige institutionele omgeving en diens invloeden en verbindingen een lastig proces is, gezien alle stakeholders en beïnvloedende (f)actoren tevens op hun beurt door hun eigen institutionele omgeving beïnvloed worden.

Wanneer er gesproken wordt over de institutionele omgeving, wordt het belang onderstreept dat het niet alleen het management of eigenaren zijn die controle hebben over de wijze van organiseren, maar dat ook de directe omgeving waarmee zaken gedaan wordt, de enige belangrijke actor is in de institutionele omgeving.

Er zijn volgens Furusten (2013) drie soorten omgevingsfactoren die invloed hebben op de institutionele omgeving, te weten: legale structuren, sociale structuren en psychologische structuren. De legale structuren omvatten de wetten, regels en procesmatige handelingen van een instituut, welke meetbaar zijn. De sociale structuren zijn echter minder meetbaar, waarbij Furusten het voorbeeld neemt van politici die omringd worden door adviseurs die gedetailleerde kennis hebben. De invloed van de sociale interactie en of door andere instituten is dan zeker aanwezig, maar onbekend is hoe groot hun rol is. De sociale structuren zouden omschreven kunnen worden als sociale beïnvloeding, normen en waarden. De psychologische structuren zijn gericht op de individuele discourses van de verschillende actoren en derhalve minder goed meetbaar te maken in een institutioneel perspectief.

De institutionele omgeving kent volgens Furusten (2013) twee vertakkingen, namelijk een directe institutionele omgeving en breder begrip van de institutionele omgeving. De directe omgeving bestaat uit de actoren zoals individuen en organisaties die voor de organisatie werken, contact hebben met andere actoren of stakeholders, informatie uitwisselen en/of producten, regels of services ontwikkelen. De bredere omgeving gaat over een langere periode en kent kenmerken en/of criteria die gelinkt kunnen worden aan de institutionele bewegingen of maatschappelijke trends of ontwikkelingen.



Figuur 5: Institutionele omgeving (Furusten 2013)

Het dichtst bij de organisatie liggen de zichtbare effecten die iedereen kan zien. Daarin zitten de uitwisselingen met andere organisaties, actoren of stakeholders. De zogenoemde “exchange” is meetbaar en kan verschillende onderwerpen hebben. Furusten (2013) heeft het over uitwisselingen op financiële basis of op individuele behoeften.

De institutionele producten en actoren liggen verder van de exchange af, maar behoren nog steeds tot directe omgeving. Producten kunnen gebaseerd zijn op informatie, zoals ideeën, kennis of ideologieën, maar ook op regels, zoals standaarden en codes. Tevens kan het ook een niet materieel product zijn, maar een sociaal product, wat bijvoorbeeld servicegericht is, zoals adviserend en onderwijzend. Services zijn een voorbeeld van een verpakt product in spraak. Het kan enkel bestaan waar ze uitgevoerd worden. Dit kan leiden tot teksten of een achtergrond van tekstuele info, maar veel van het proces wordt door mondelinge communicatie beïnvloed, zoals seminars.

De actoren hebben volgens Furusten (2013) een taak om andere actoren aan te moedigen om bepaalde dingen op een bepaalde manier te organiseren of doen, zoals overheden, onderzoekers, onderwijzers (Furusten, 2013). Er bestaat dus niet alleen een wens vanuit klanten om bepaalde producten aan te bieden, maar ook vanuit andere actoren die ook een mening hebben over hoe een organisatie dat zou moeten doen.

Het is moeilijker om de bredere institutionele omgeving te omschrijven. Bij “bewegingen” hoeft geen directe invloed op een individu of organisatie aanwezig te zijn, maar het kan alsnog wel helpen om mentale structuren te creëren of belangen te behartigen. Furusten (2013) spreekt over bewegingen als “marketization” (tegen lage input produceren, hoge output realiseren, winstgevend), “organization” van organisaties (met doelen, strategieën en plannen), “corporization” (zelfredzaam, productief en competitief), “managementization” (toevoegen van managementlagen in organisaties om verantwoordelijkheid uit te stralen) en “expertization” (door outsourcing zijn de rollen van externe experts vergroot).

Maatschappelijke trends of ontwikkelingen kennen een ruimer begrip en daarom is het moeilijker meetbaar te maken wat de directe impact is. Het is gebouwd op het concept van institutionele omgeving en moet om kunnen gaan met dingen die buiten de controle van de organisatie liggen, waaraan de organisatie zich wel aan moet passen (Furusten, 2013). Oftewel, hetgeen wat buiten de

organisatie is, kan wel invloed hebben op hetgeen wat er in de omgeving is, zoals de individuele context, waar het management niet altijd grip op heeft. Een trend is langdurig en daarom ook vaak meer fundamenteel en geïnstitutionaliseerd in de wortels van een cultuur. In de moderne tijd gaat het over de mate waarin iets meetbaar, rationeel te beargumenteren en te voorspellen is. Tevens gaat het om het processen en ontwikkeling alsmede de instrumenten waarmee doelen bereikt worden, waarbij efficiëntie belangrijk is.

Meerdere factoren buiten efficiëntie zijn belangrijk en zorgen daardoor ook voor een druk op de processen van een instituut om de factoren een goede plaats te geven binnen de organisatie. Dit kunnen culturele normen zijn of gedragingen, die nauwelijks zichtbaar of meetbaar zijn. Ook het niet voldoen aan institutionele normen kan leiden tot een druk, gezien een individu zich niet houdt aan de normen van het instituut. Eerder zijn de psychologische, juridische en sociale structuren behandeld. Wanneer je deze structuren liever niet volgt, zijn er drie opties om naar te handelen (Furusten, 2013): Het toch volgen van de regels, weigeren om volgens de regels te spelen en de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid op het spel te zetten en de laatste optie is om de eisen van de institutionele omgeving te veranderen. Geloofwaardigheid en samenwerkingen zijn daarbij belangrijke factoren in voor de mate van succes.

Ook heeft de grootte van een organisatie te maken met hoe erg omgevingsfactoren invloed hebben. Hoe groter, hoe gevoeliger het is voor omgevingsfactoren. Ook zijn er nog andere factoren die invloed hebben, zoals andere instituten, partners of leden waarmee bijvoorbeeld samengewerkt wordt.

3.2. Decontextualisering en recontextualisering

De institutionele omgeving kan volledig geëxploreerd zijn volgens de begrippen van Furusten (2013), maar dit moet ook in praktijk gebracht worden. Via de begrippen decontextualisering en recontextualisering kunnen institutionele producten (bijvoorbeeld logica's, kennis of ideeën) uit een context gehaald worden en worden aangeboden als een los product. Recontextualisering is hierbij het in een andere context plaatsen van het gedecontextualiseerde product.

Decontextualisering

De institutionele producten kunnen uitgewisseld worden via tekstuele en mondelinge wijze, maar zijn tevens nog beïnvloedbaar tijdens het uitwisselen. Zo kan een adviseur een boek meenemen als tekstueel product, maar kunnen zijn eerdere ervaringen dit product nuanceren naar gelang de condities van een omgeving anders zijn. Ook hoe een product geleverd wordt, kan anders zijn in een andere context, ondanks dat het product hetzelfde is. Het is tevens onderhevig aan "mode", waarbij men eerder geneigd is om een product aan te nemen, omdat het past binnen de huidige trends en daardoor legitiem oogt.

Recontextualisering

Recontextualisering van institutionele producten is echter lastig in de praktijk uit te voeren. Het is namelijk niet duidelijk of de producten op een juiste manier uit de context gehaald zijn en alle voorwaarden en kennis bevatten om het op een juiste manier te implementeren. Tevens mag gesteld worden dat het navolgen van producten niet per definitie uniformiteit oplevert. Producten hoeven niet volledig nagevolgd te worden. Furusten (2013) noemt een aantal varianten die kunnen plaatsvinden:

- Kopiëren: zo gelijk mogelijk nabootsen, waarbij het lastig is om dit te repliceren en om iedereen dit hetzelfde te laten ervaren.
- Imiteren: de essentiële kenmerken zoals structuren of idealen proberen soortgelijk te laten zijn
 - o Improviseren: Het creëren van startpunt en op basis van het product vanuit daar een eigen interpretatie creëren.
 - o Vertalen: Het implementeren van een product dat door een andere context naar iets nieuws neigt te ontwikkelen
 - o Ontkoppelen: Het gebruiken van delen van het product, maar deze delen niet in de gehele context gebruiken.

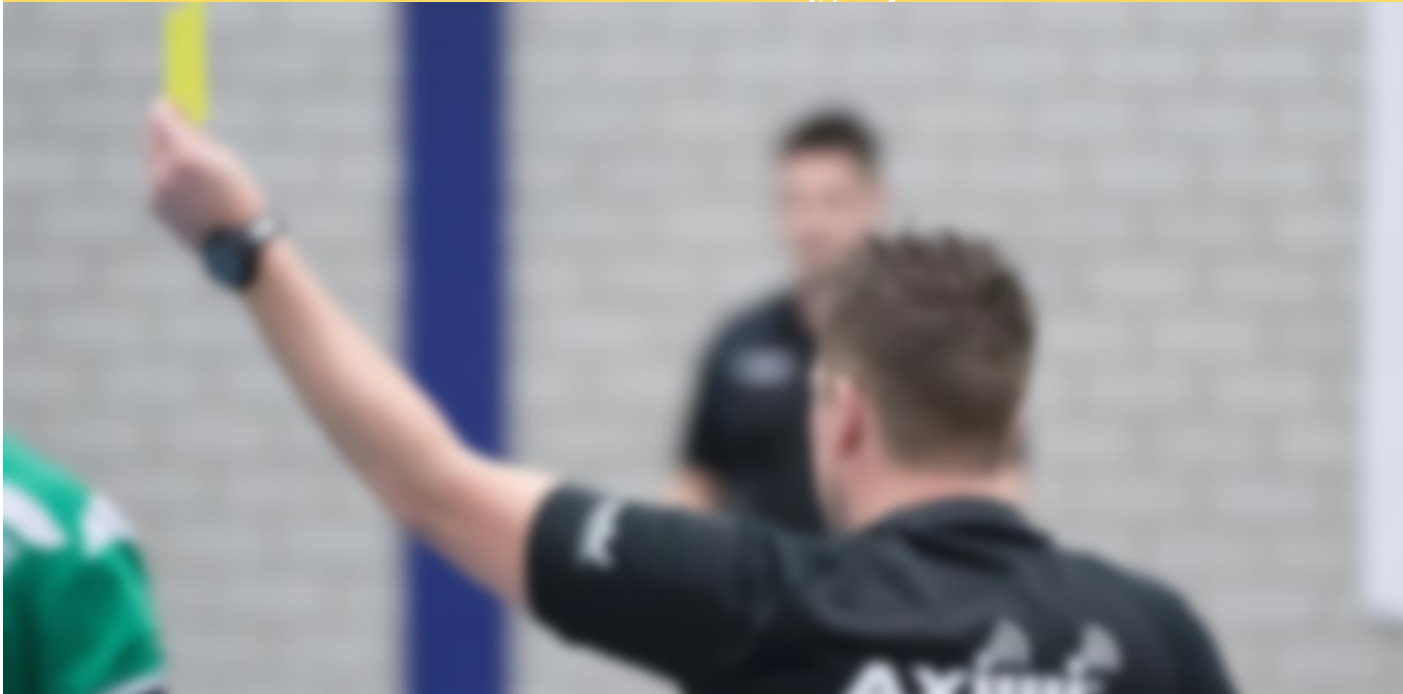
Instituties gebruiken een van de bovenstaande varianten, omdat zij een bepaalde mate van legitimiteit nastreven. Instituties denken deze legitimiteit na te kunnen streven als zij voldoen aan de wensen van de omgeving en aan de institutionele eisen (Furusten, 2013). De roep van het model van Furusten is dat deze eisen van de omgeving “not the same for all organisations” is en dat deze eisen beïnvloed worden door de trends op dat moment. Deze ideeën zijn vaak wereldwijd gedragen en zijn diep in de moderne institutionele bewegingen geworteld. Dit is een resultaat van activiteiten tussen interacterende actoren. Het is een samenhangend geheel dat in discourses, trends en standaarden verdeeld kunnen worden en dragen bij aan het organiseren.



Discourse is de algemene betekenis die gegeven wordt aan een bepaald onderwerp met behulp van individuele actoren en/of institutionele producten. De trend is een specifiek element van de discourse, vaak door de verschillende ideeën die over een discourse zijn is. De ideeën die langere tijd blijven bestaan kunnen zich ontwikkelen tot de standaarden die het krachtenveld rond het discourse vormgeven.

Hoe verder je richting de standaarden komt, hoe meer structuur er ontstaat in het organiseren. Dat leidt vervolgens tot een meer geïnstitutionaliseerde organisatie. Als iets geïnstitutionaliseerd is, is het lastig om dit nog te veranderen. Dan zijn er drie opties om daarmee om te gaan, “to follow or not to follow”:

- Gewoon met de acties en handelingen doorgaan zoals deze al bestaan
- Tegen de stroom ingaan, met de kans dat men je minder zal accepteren
- Poging om de eisen van de omgeving aan te passen



4. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodologie besproken worden. Het onderzoeksperspectief, de dataverzameling, data-analyse, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, worden hier stapsgewijs behandeld.

4.1. Onderzoeksperspectief

Het onderzoek is kwalitatief ingericht en heeft een interpretatieve benadering. Er wordt gekeken naar welke betekenissen er gegeven worden aan een veranderende sportcontext en welke implicaties dit heeft op het NHV als handbalorganisatie. Kwalitatief onderzoek leent zich het beste voor de interpretatie van de sociale omgeving (Boeije, 2005). Hiervoor is dit onderzoek voornamelijk beschrijvend uiteengezet. Met dit beschrijvende onderzoek kan het perspectief van de respondenten beter in kaart gebracht worden en overeenkomsten en verschillen uiteen worden gezet. Door de interpretatieve benadering is het onderzoek van een niet-objectieve werkelijkheid uitgegaan. De wereld kent een sociale constructie van betekenissen en ervaringen aan situaties of verschijnselen, waarbij de werkelijkheid zich kan ontwikkelen of veranderen afhankelijk van de context. Betekenisgeving en ervaringen beïnvloeden de eigen ervaren werkelijkheid hierin (Edwards & Skinner, 2009).

4.2. Methode van dataverzameling

Er zijn verschillende methodes gebruikt om de hoofdvraag en de deelvragen te beantwoorden. Het onderzoek heeft data verzameld door middel van literatuurstudie, semigestructureerde diepte-interviews en een focusgroep.

4.2.1. Literatuuronderzoek

De deelvragen *“Welke wetenschappelijke inzichten zijn er over institutionele veranderingen en organisatorische implicaties?”* en *“Welke wetenschappelijke inzichten zijn er over de veranderende sportcontext?”* zijn beantwoord met de literatuurstudie, die een kritisch karakter kent en relevante informatie voorziet voor het onderzoek (Edwards & Skinner, 2009). De uitkomsten van de literatuur heeft geleid tot kennis die gebruikt is in de topiclijsten. De institutionele omgeving en de organisatieverandering hebben daarnaast een kader geboden waar dit onderzoek vanuit geanalyseerd is.

4.2.2. Semi-gestructureerde interviews

De overige data zijn verzameld door middel van interviews met respondenten. Er zijn in totaal 11 interviews gehouden met verschillende respondenten, zie paragraaf 4.3. Hiervoor is een semigestructureerd onderzoek gehouden waarin een aantal topics (zie bijlage 2) bevestigd zijn die voortkomen uit de verkregen kennis van de literatuurstudie. In deze interviews zijn de topics leidend geweest, maar zijn er geen vastgestelde vragen of volgorde gebruikt. Hiermee is het interview zo objectief als mogelijk uitgevoerd. Dat zorgde voor een gevarieerd en flexibel interview, waarin de respondenten diepte gaven aan de eigen interpretatie. De interviews hebben de individuele betekenis van de respondenten inzichtelijk gemaakt.

Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een dictafoon op een mobiele telefoon en laptop. Voorafgaand aan elk gesprek is aan de respondenten toestemming gevraagd om de interviews op te nemen. De interviews zijn anoniem gemaakt en uitgesplitst in handballende leden en bondsmedewerkers. Bij de respondenten van bondsmedewerkers is er een splitsing gemaakt tussen de daadwerkelijke bondsmedewerkers en bondsbestuursleden, zodat zo min mogelijk te herleiden valt

wie gesproken heeft. Tevens kent dit onderzoek geen man of vrouw en worden de respondenten met “handballend lid”, “bondsmedewerker” of “bestuurslid” (of het meervoud hiervan) beschreven.

4.2.3. Focusgroep

De focusgroep is gebruikt voor een plenaire uitwisseling over het perspectief van bondsmedewerkers van het NHV. De samenstelling van deze groep is te vinden in paragraaf 4.3. De focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij betekenis gegeven wordt door meer respondenten tegelijk. De respondenten gaven tijdens hun gezamenlijke interactie betekenis aan een onderwerp van de topiclijst uit bijlage 2.

Het interview heeft 57 minuten geduurd en had als doel om de betekenis van de bondsmedewerkers te verduidelijken. Deze medewerkers waren op een andere, meer praktische en uitvoerende manier verbonden waren met de sportcontext, zoals met verenigingen. De topics werden geïntroduceerd zonder vraag waarop de bondsmedewerkers konden reageren met de interpretatie van hun betekenis. De onderzoeker nam hier een objectieve en passieve houding aan en liet het gesprek zichzelf leiden. Een enkele keer is er teruggepakkt op een topic of is er een topic geïntroduceerd. Het gesprek is opgenomen met de dictafon van een mobiele telefoon en is letterlijk getranscribeerd.

4.3. De respondenten

In dit onderzoek stonden de betekenissen van handballende leden en van bondsmedewerkers centraal. Er zijn hierbij vijf handballende leden, drie bondsbestuursleden, drie bondsmedewerkers en een focusgroep van zeven bondsmedewerkers geïnterviewd. De bondsbestuursleden hebben een formele, maar invloedrijke plaats binnen de organisatie, zonder dat ze als professional in de organisatie plaatsnemen. Het maken van dit onderscheid werd als belangrijk geacht voor het onderzoek, gezien er duidelijke verschillen waren in mening en hiaten in kennis. Daarmee is er een verschil tussen de echte professionals en de belangrijke interne stakeholders gemaakt.

De selectie van de handballende leden heeft plaatsgevonden met kennis uit een voorgaand onderzoek die niet in dit onderzoek meegenomen is. Enkele personen die toen hebben gereageerd op een enquête zijn gevraagd voor dit onderzoek. De selectie was op basis van enkele variaties. Er waren drie mannelijke handballende leden boven de vijftig, rond de veertig en rond de dertig jaar gevraagd. Ook zijn er twee vrouwelijke handballende leden van begin twintig en rond de dertig jaar geïnterviewd. De leden hadden een huidige variatie in het spelen op verschillende niveaus: recreatief en topsport. Zij hadden bij een of meerdere verenigingen gespeeld en sommigen zijn op bepaalde momenten tijdelijk gestopt geweest. Allen speelden bij vereniging van minder dan 250 leden.

De drie bondsmedewerkers hadden een managementfunctie binnen het NHV en waren langer dan vijf jaar werkzaam bij het NHV. De focusgroep bestaande uit zeven medewerkers, waren medewerkers van de afdeling competitie, productontwikkeling en verenigingsservice, bedrijfsvoering, marketing en communicatie. Zij hadden verschillende leeftijden variërend van halverwege 20 tot ouder dan 60 jaar. Een tweetal werkte relatief kort (-5 jaar) bij het NHV. De drie bondsbestuurders van het NHV hadden niet allemaal een handbalachtergrond en waren een of meerdere termijnen reeds bestuurslid van het NHV. Allen hadden een leeftijd van boven de 40 jaar en waren niet direct werkzaam in de sport naast hun bestuursfunctie bij het NHV.

Alle interviews hebben plaatsgevonden in de periode mei-juni. Het totaal aantal minuten van de twaalf opnames bedraagt 711 minuten.

4.4. Analyse van data

Het beschrijven en analyseren van de resultaten zijn tegelijkertijd beschreven in dit onderzoek. Met het analyseren van de data herziet de onderzoeker de data om antwoord te geven op de onderzoeksvraag (Edwards & Skinner, 2009). De literatuur is geanalyseerd op bruikbare informatie voor het onderzoek. Middels transcriberen zijn de interviews letterlijk uitgeschreven, waarna met het programma MAXQDA (VERBI Software, 2019) deze interviews gecodeerd zijn voordat ze geanalyseerd werden. Het coderen zijn achtereenvolgens open gecodeerd in relevante fragmenten, axiaal gecodeerd door de belangrijke fragmenten te scheiden van minder belangrijk. Als laatste heeft er selectieve codering plaatsgevonden. Deze codering kent een hoofdthema gebaseerd op de institutionele omgeving van Furusten, een hoofdthema gebaseerd op de implicaties voor de huidige organisatie en een hoofdthema voor de implicaties voor een veranderende organisatie. De hoofdcodes kennen ook subcodes. Een volledig overzicht kan in bijlage 3 gevonden worden. Aan de hand van deze codes zijn de resultaten beschreven en geanalyseerd. De analyse van de resultaten heeft plaatsgevonden door het theoretische kader en de literatuurstudie.

4.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit bepalen de kwaliteit van een onderzoek (Boeije, 2005). De beïnvloeding van waarnemingen of toevallige fouten heeft betrekking op de betrouwbaarheid. Door standaardisatie van methoden van dataverzameling (Boeije, 2005) kan de betrouwbaarheid worden vergroot. In dit onderzoek is door het interviewen met een aantal topics en vragen getracht de betrouwbaarheid te waarborgen. Bryman (2016, p. 383) gebruikt hiervoor de criteria van Le Compte & Goetz (1982). De interne betrouwbaarheid (Bryman, 2016) is in beperkte mate sterk, gezien slechts één persoon het onderzoek uitgevoerd heeft. De originele audio-opnames van de interviews zijn wel op te vragen. Het onderzoek kan worden herhaald onder soortgelijke omstandigheden, maar waarbij er mogelijk niet dezelfde antwoorden zullen komen, gezien de interviews semi-gestructureerd waren, waardoor de externe betrouwbaarheid tevens in beperkte mate sterk is.

Wanneer een onderzoeker de vooraf gewenste meetresultaten of verklaringen verkrijgt, dan kan er gesproken worden over validiteit. De beïnvloeding van systematische fouten heeft invloed op de validiteit van een onderzoek (Boeije, 2005). De topiclijst heeft een nauwe verbinding met de literatuur en de onderzoeksvragen. In het onderzoeksproces is er meermaals met een scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht gesproken over de uitkomsten van de resultaten en de vervolgstappen. Door deze afstemming is de interne validiteit verdedigbaar, gezien mogelijke fouten geminimaliseerd zijn. Het generaliseren van resultaten geeft weer hoe groot de externe validiteit kan zijn.

De resultaten van de handballers zijn niet volledig te generaliseren. Er is een te kleine groep handballende leden onderzocht om deze groep te generaliseren. Wel is er getracht om een zo divers mogelijke samenstelling van leeftijden, geslacht en handbalervaring te interviewen. De bondsmedewerkers behelzen wel ongeveer een kwart van de werknemers van de organisatie met verschillende functies en uit verschillende teams. Daarmee zijn deze resultaten wel te generaliseren voor deze groep. Van de bestuursleden is de helft geïnterviewd, waardoor deze externe validiteit vrij hoog is.

4.6. Rol onderzoeker

De onderzoeker heeft mogelijk invloed gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Zijn positie was niet geheel objectief, gezien hij werkzaam is bij het NHV. Dit kan mogelijk andere vragen en antwoorden opgeleverd hebben dan wanneer er een onbekende onderzoeker zou zijn geweest. Het gedrag en antwoorden van de respondenten kan volgens Boeije (2005) daardoor veranderen. Doordat het onderwerp ging over de interne organisatie en de kennis dat dit onderzoek op het bondsbureau bekend zou worden gemaakt, kan dit leiden tot een toename van sociaal wenselijke antwoorden. Door de anonimiteit te waarborgen en dit op voorhand ook gezegd te hebben, is getracht om het gevoel van vertrouwelijkheid te vergroten.



5. Resultaten en Analyse

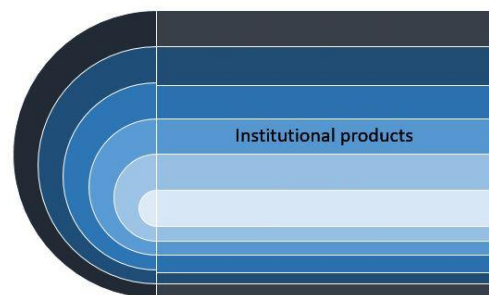
In de onderstaande resultaten zijn de meest voorkomende antwoorden en bijzondere afwijkingen tussen leden en bondsmedewerkers beschreven. Aan de hand van de deelvragen en paragrafen wordt dit hoofdstuk vormgegeven. De eerste twee deelvragen zijn in de literatuurstudie al behandeld, waardoor de focus in dit hoofdstuk vooral ligt bij het beschrijven van de data die verkregen is via de interviews.

5.1. Veranderende institutionele omgeving

De beantwoording van deelvragen 3 en 4 over de betekenisgeving aan de veranderende sportcontext volgens de voor dit onderzoek geïnterviewde leden en bondsmedewerkers. De betekenissen worden via het institutionele omgevingsmodel (Furusten, 2013) van een sportbond tegelijk uiteengezet. Het institutionele omgevingsmodel onderscheidt achtereenvolgens institutionele producten, institutionele actoren, institutionele bewegingen, sociologische trends en wat deze institutionele omgeving voor invloeden en implicaties heeft op het NHV. In de paragraaf van het NHV als de organisatie, wordt tevens antwoord gegeven op de deelvragen 5 en 6 over welke implicaties de gegeven betekenissen op de huidige organisatie hebben en welke implicaties de gegeven betekenissen hebben op een mogelijke organisatieverandering.

5.1.2. De institutionele producten

In deze paragraaf zullen de institutionele producten in de institutionele omgeving van het NHV verder toegelicht worden. De institutionele producten zijn volgens Furusten (2013) alledaagse omgevingselementen zoals kennis, ideeën en ideologieën, maar ook informatie, regels en service. Furusten verdeelt deze onder in de materiële en sociale producten en producten die worden overgedragen op tekstuele of mondelinge manier. De verschillende actoren in het institutionele veld die producten uitwisselen met elkaar, kennen in het onderzoek over vele onderdelen een grote discrepantie tussen elkaar. Deze discrepantie zit zowel in de materiële als in de sociale producten.



Informatie

Informatie is gericht op de personen buiten de producenten van deze informatie. Vanuit het NHV worden tekstuele producten, zoals mail, gebruikt om informatie te delen. Ook worden in regionale bijeenkomsten, ALV of clusters van verenigingen mondelinge producten gedeeld. Het doel is om informatie en kennis uit te wisselen met elkaar. Er is vanuit de handballende leden weinig proactieve interactie naar het NHV toe, voornamelijk alleen wanneer er een probleem is. De meest directe band tussen de vereniging en het NHV bestaat in de clusters. Dit zijn door het NHV-geïnitieerde overlegstructuren van verenigingen die bij elkaar in een bepaalde omgeving liggen. Het doel is om de verenigingen te informeren en bovendien het NHV te voorzien van kennis. Het lijkt daarmee op een accountmanagerschap en is een vorm van een mondeling serviceproduct.

Clusters zijn afhankelijk van inzet van verenigingen en een professional van het NHV en dat is bepalend voor het succes. Het belang van de clusters wordt wel onderschreven door het NHV, waarbij er op maat geholpen kan worden. Niet alle verenigingen zien het belang van dit product. Diepgang vinden in de overleggen is cruciaal, anders blijft het informatie zenden en weinig ontvangen, aldus een bondsmedewerker. Verenigingen hebben hun eigen wensen, zoals het opleiden van hun potentiële scheidsrechters of het organiseren van verschillende activiteiten. Ook zijn er verenigingen die niet graag bij een clusteroverleg zitten. Door dusdanige verschillen in belangen en wensen van verenigingen onderling, kan het inwinnen van informatie voor het NHV en adviseren vanuit het NHV niet altijd van de grond komen.

Belangrijk is ook om te stellen dat, volgens bondsmedewerkers, in vele clusters de samenwerking en advisering naar elkaar wél werkt. Daar staat het verenigingsbelang minder voorop, maar juist het handbalbelang. Omdat het product te afhankelijk is van te veel factoren, kan het cluster niet altijd het gewenste doel halen.

Ideologie

Statements die gemaakt worden, gebaseerd op overtuigingen en die systematisch door een groep mensen worden betuigd worden, noemt Furusten (2013) een ideologie. Deze bevatten niet voldoende argumentatie om tot een realisatie hiervan over te gaan. In de interviews worden over de toekomst van het NHV veel ideeën geopperd. Vraaggericht handelen, naast de toekomst van de vereniging die verderop besproken wordt, is een veelbesproken ideologie. De verwachting is dat het NHV contact met het lid moet hebben om het aanbod beter af te stemmen op de wensen, is volgens een bondsmedewerker een specifieke reden voor deze wijziging. Het wordt niet uitgesproken, maar dit zou (on)bewust voort kunnen komen door een ideologie van het NOC*NSF (2016), die dit oppert met hun transitiedenken: Sportbonden zouden hun aanbod moeten aanpassen op de steeds meer individualiserende sporter.

Op de vraag of het aanbod zoals men dat kent moet veranderen voor de handballende leden, wordt juist volmondig nee gezegd door deze groep. Handbal is en blijft een teamsport en daar moet niets aan gewijzigd worden. Het aanbod verandert daarom niet zozeer, maar wel wordt er iets anders geconstateerd volgens een handballend lid, namelijk dat de wens verandert. Een ander bondsbestuurslid houdt er dezelfde mening aan over:

Die wens van die klant is anders geworden Als je zaal speelt wil je niet noodzakelijkerwijs ook veld spelen. Als je beach wilt, hoeft het helemaal niet zo te zijn dat je al handbalt. Je kunt best zeggen de rest van het jaar voetbal ik.

Het aanbod blijft voor leden het liefst hetzelfde, maar zij wensen dat aanbod nog liever op maat, passend bij de flexibele wensen van een lid. Het aanbod hoeft niet per definitie gewijzigd te worden, maar wel de vorm van aanbieden. Niet iedereen speelt zaalhandbal en veldhandbal of Beach Handball, of speelt bij één vereniging doordat ze student zijn. Het nuanceverschil zit tussen wat leden wensen en wat sommige bondsmedewerkers ervaren. De ideologie is vraaggericht handelen om het aanbod passend te houden. Het idee over hoe dit aanbod er dan uit ziet, is niet helder voor iedereen binnen het NHV. De interactie met het NHV bestaat op dit moment te weinig tussen leden en NHV, terwijl handballende leden zich ook afvragen of ze het directe contact wel zouden wensen.

Ideeën

Een idee in deze ideologie is het opzetten van een kenniscentrum binnen het NHV, dat daarmee een institutioneel product kan worden. Hierdoor zou informatie verkregen kunnen worden die op dit moment er niet of nauwelijks is. Hierover wordt gesproken in het meerjarenbeleidsplan van het NHV (2016). Daarin valt te lezen dat een ledenpanel of brainstormpanel opgezet zou worden en klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd zouden worden. De gedachte bestaat binnen het bondsbureau wel, alleen is de vorm nog niet definitief ontwikkeld.

Het bevragen van leden over het hun behoeften en wensen wordt niet door iedereen als eenvoudig en gewenst ervaren. Een aantal handballende leden met een bestuurlijke achtergrond uiten zich over het gevaar dat een vereniging voorbijgegaan wordt voor het verkrijgen van informatie. Dit kan voor verenigingen belangrijke informatie zijn. Een hybride model, waarbij zowel kennis vanuit het NHV als de vereniging wordt verzameld en gedeeld, zou een wenselijke optie zijn om nog sterker gebruik te maken van de kennis die men verkrijgt.

Opleiding

Educatie wordt door Furusten als een sociaal product gezien, wat ook een rol kent binnen het NHV. In 2011 heeft er een centralisatie van de toenmalig gedecentraliseerde organisatie van het NHV geleid tot een professionaliseringsslag binnen de organisatie. Niet alle medewerkers hadden toen een juiste opleiding. Een bondsmedewerker vertelt:

Want ik ervaarde zelf dat ik het bureau in die zin niet professioneel vond dat we, ja, het was allemaal te los-vast, Ik ervaarde hier te veel onduidelijkheid voor het personeel, zodat het personeel eigenlijk op alle manieren eigenlijk maar zelf invult hoe ze het doen.

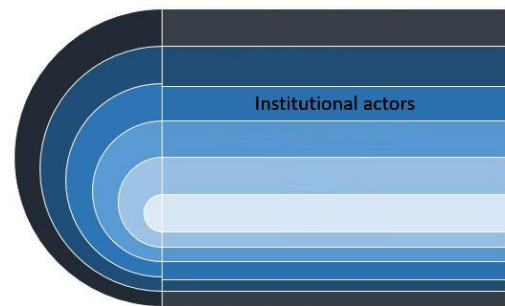
Het idee om te veranderen komt vanuit de vergelijking met andere organisaties, zoals de hockeybond en defensie. Daar zou alles een stuk professioneler ingericht zijn, met mensen met adequate opleidingsachtergronden. In de tussentijd zijn er mensen aangenomen die een passende opleiding hebben om daarmee functies beter in te kunnen vullen als professional. Om iedereen verder te kunnen ontwikkelen als persoon en binnen de organisatie, worden normatieve elementen (Scott, 2008) gebruikt door verschillende cursussen te geven aan medewerkers ter verrijking. Hierdoor kan er een verbeteringslag plaatsvinden in het dagelijks werken.

Er zijn ook producten die niet intern gericht zijn. Deze omvatten onder andere opleidingen op vrijwillig of bestuurlijk kader. Sommige van deze opleidingen worden enkel door het NHV aangeboden, andere opleidingen worden aangeboden door het NOC*NSF. Opleidingen binnen het NHV zijn een product dat regels en gedragingen van vrijwillige of topsportfuncties binnen de organisatie aanleert. In theorie leidt het NHV een deel van hun eigen institutionele actoren (Furusten, 2013) op in de vorm van scheidsrechters, bondsgedelegeerden, coaches en trainers.

NHV leidt hier vooral op in controlerende of uitvoerende functies, maar geen strategische functies. Er is bijvoorbeeld geen specifieke opleiding in het besturen van een vereniging, die toch directe partners van het NHV zijn en waarvan het NHV verwacht dat aanbod geïmplementeerd wordt. Vanuit het NOC*NSF zijn er wel een aantal handreikingen voor het besturen van een vereniging, maar hier is geen opleiding aan gekoppeld.

5.1.3. De institutionele actoren:

In deze paragraaf van de institutionele omgeving worden de institutionele actoren weergegeven van het NHV. Deze actoren sporen anderen (in)direct aan om te handelen op een bepaalde manier. Vanuit het onderzoek kunnen een aantal actoren aangewezen worden die invloed hebben op institutionele omgeving. Dit zijn de leden, vrijwilligers, ouders verenigingen en andere sportbonden.



Leden hebben een grote invloed op de vereniging. Niet alleen omdat zij formeel gezien stemrecht hebben in een vereniging en daarmee invloed hebben op de vereniging, maar ook op de manier hoe ze bij de vereniging betrokken zijn.

De handballende leden geven aan dat het belangrijk is om betekenis te geven aan het sporten. Dit gaat via prestatie en daarbij hoort een menselijke interactie om een sociale factor te hebben (Weick, 1995). Er is wel een nuance in hoe dit sociale er precies uit ziet. Plezier is belangrijk voor het blijven handballen, maar het sporten moet wel bestaan uit een aantal zekerheden. Daar waar het presteren op een jongere leeftijd vaak meer centraal staat en op latere leeftijd op een lager niveau staat, wordt plezier steeds belangrijker. Het uitblijven van een sociale factor of aansluiting met een team ten opzichte van het presteren kan op den duur leiden tot afname van de sportbeleving en daarmee ook sportbeoefening.

Dat de sociale factor van grote invloed is op de sportbeleving wordt bij iedereen wel genoemd, maar vooral bij een merendeel van bondsbestuurders en bondsmedewerkers is dit perspectief ondergeschikt aan het presteren. Immers is het presteren op het eigen niveau van het lid wat iedereen voornamelijk belangrijk zou vindt, naast de blijvende ontwikkeling van het individu. Het gevoel dat de betrokkenheid bij een vereniging belangrijk is, begint te veranderen. Dit heeft te maken met de socialisatieprocessen in een vereniging, waarbij het clubgevoel minder sterk aanwezig is (Stokvis, 2011). Steeds minder mensen hebben een absoluut clubgevoel, wat enerzijds te maken heeft met consumentisme en de vele andere (sport)mogelijkheden die mensen hebben dezer dagen. Er wordt veel gesproken over het lid als consument en die zoekt de best mogelijke omgeving om zich te ontwikkelen.

Het aantal leden wat hier dusdanig mee bezig is, is volgens handballende leden maar marginaal op een vereniging. Dat wijkt af van de mening van de bondsmedewerkers. Handballende leden geven zelf aan dat vooral een sociale interactie dusdanig belangrijk is dat daarmee de sportbeoefening verlengd kan worden. Een langer lidmaatschap zou kunnen zorgen voor een nog betere socialisatie in een vereniging (Stokvis, 2011), waardoor zij langer voor de vereniging betrokken zijn en vrijwilligerswerk een lagere drempel wordt.

Vrijwilligers

Vrijwilligerswerk is voor vele leden een vanzelfsprekend onderdeel van het sportlidmaatschap in een vereniging hoort. Leden behoren iets terug te doen voor de vereniging, dit kan het geven van trainingen zijn, fluiten van wedstrijden, het organiseren van sociale of maatschappelijke activiteiten of commissietaken zijn. De sociale contacten en waardering die men opdoet binnen de vereniging wordt als belangrijk ervaren om uiteindelijk vrijwilligerswerk op langere termijn te blijven doen.

De vrijwilligerstaak van een lid kan dus tegelijk zorgen voor socialisatie van- en identificering met de vereniging. Om deze identificering zo sterk mogelijk over te laten komen, is het ervaren van plezier en waardering een belangrijke factor die zowel binnen als buiten de vereniging merkbaar is. Het is een vorm van “identity construction” van Weick (1995), waarbij de individuele en verenigingsidentiteit tot elkaar verhouden en waarbij de vrijwilliger iets wil doen.

Vrijwilligers hebben ook een belangrijke rol in de vereniging voor het werven van andere vrijwilligers. Mensen moeten meer gestimuleerd worden om iets voor de vereniging te doen, waarbij toonaangevende mensen binnen een vereniging van enorm belang zijn om mensen binnen commissies of vrijwilligerstaken te krijgen. Het zijn vaak de ouders die ontzettend veel voor de kinderen overhebben en die in de vereniging enorm bruikbare vrijwilligers zijn.

Ouders

Ouders worden volgens handballende leden, bondsmedewerkers en bondsbestuurders eveneens gezien als actoren omdat ze direct in contact met de handballende leden staan. Het kan een andere invalshoek opleveren waar tevens de meeste respondenten het eens zijn om leden langer te binden. Handballende leden geven aan dat als ze de ouders overtuigen om te komen, ze betrokken te maken, de kans groter is dat het kind ook langer blijft handballen. Dit hangt af van de ouders. Deze zijn met de drukke agenda's toch vaak lastig te binden is de ervaring van handballende leden.

Een handballend lid, die tevens vader is van twee kinderen én trainer is bij de vereniging kan zich goed inleven in de gemakzucht van de maatschappij, waarbij ouders hun kind naar de fitnessscholen sturen. Tegenwoordig zijn die steeds langer open en zijn er geen verplichtingen. Hij vindt het interessant, ondanks dat hij die keuze nooit zou maken. Ouders zijn daarmee namelijk ook een factor in de sportstimulering. Alle respondenten zijn erover eens dat ouders een belangrijke factor zijn in het leven van het lid, potentiële vrijwilligers voor de vereniging zijn en daarmee indirect ook voor de vereniging.

Verenigingen

Een handballend lid maakt het onderscheid tussen twee soorten vrijwilligers, namelijk die er belangeloos in staan en diegenen die er een agenda op nahoudt. Naar gelang de vrijwilligers langer verblijven in de vereniging kan er een ijzeren oligarchie (Michels, 1959) optreden, waarbij zij (on)bewust steeds meer macht verkrijgen en toe-eigenen en die soms ook eenzijdige gedachten hebben over hoe een vereniging hoort te functioneren. Het gevaar is dat de vereniging te afhankelijk wordt van vrijwilligers die er al jaren zitten, volgens bondsmedewerkers en bondsbestuurders. Het gebrek aan aanpassingsvermogen of innovatie wordt als een ander gevaar gezien voor verenigingen door bondsmedewerkers en handballende leden. Dat heeft invloed op de besluitvorming van het NHV.

Verenigingen als vertegenwoordigers van hun leden stemmen in de Algemene Leden Vergadering (ALV) van het NHV. De tendens is dat er weinig verenigingen komen op de ALV van het NHV en degene die komen, zijn vaak dezelfde verenigingen. De andere verenigingen zouden minder interesse hebben of hier niet aan toe komen, omdat ze al veel uitvoerend bezig zijn. De verenigingen behartigen idealiter van de sportwens van hun leden in de ALV. Hiervoor zouden zij directe communicatie met hun leden moeten hebben, of weten wat er precies speelt, in de praktijk ervaren leden dat er weinig contact met hun vereniging is. Als het contact er is, is het meestal eenzijdig (het geven van informatie aan leden). De vraag dringt zich dan ook op hoe de invloed of het belang van de leden of vrijwilligers dan precies bij het NHV ten uiting komt? Door toenemende wensen en eisen aan sport en de sportbeoefening, kan het niet goed in kaart hebben van de leden de organisatie van en in verenigingen in gevaar brengen.

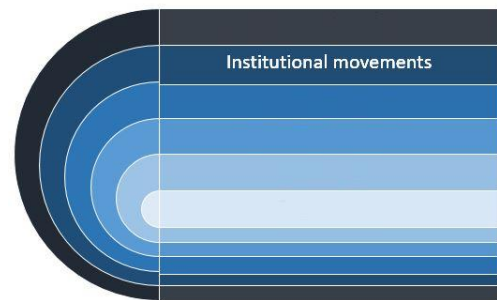
Andere sportbonden

Andere sportbonden zijn een actor zijn in de institutionele omgeving, waar het NHV zichzelf mee vergelijkt voor legitimiteit en successen of valkuilen. Deze sportbonden kennen soortgelijke problematieken als het NHV of hebben in sommige situaties gehandeld waardoor zij als voorbeeld gebruikt worden. Meermaals wordt de hockeybond (KNHB) aangehaald door de bondsbestuurders als een sportbond die de verenigingsstructuur anders ingericht heeft waarbij er grotere verenigingen ontstaan zijn of overgebleven zijn. Het voorbeeld van de KNHB is op sommige momenten leidend voor een argument waarbij het gaat over de zichtbaarheid van de handbalsport.

Ook op andere vlakken wordt er gekeken naar andere bonden. Het vermarkten van de handbalcompetitie is eerder een optie geweest bij het NHV, zoals dat ook bij de Duitse handbalbond heeft plaatsgevonden. Dat is nog geen optie voor het NHV en heeft het argument gepakt dat in Duitsland de regie over de competitie kwijtgeraakt is. Dus ook negatieve voorbeelden van andere sportbonden worden meegenomen.

5.1.4. Institutionele bewegingen

In deze paragraaf worden de institutionele bewegingen uiteengezet die invloed hebben op de institutionele omgeving van het NHV. Aan de hand van een aantal begrippen die Furusten (2013) aanhaalt, worden de bewegingen in de institutionele omgeving weergegeven.



Marketization

Met toenemende wensen van leden die beschreven zijn bij de institutionele actoren, zijn bondsmedewerkers van NHV van mening dat zij ook hun aanbod daarop moeten afstellen. Bij de veranderende en andere doelgroepen hoort ook een promotie of marketing die aansluit om (potentiële) leden op de wenken te bedienen, volgens een bondsmedewerker. Doordat sport een concurrerende markt is, zal ook de sportbond zich moeten door ontwikkelen volgens een bondsmedewerker:

Ik denk dat dat als wij geen andere producten bedenken, andere aanbestedingsvormen tot alle aanbestedingsvormen dat de markt, dat er echt iemand in de markt gaat ontstaan ... Worden we ingeruild.

Een wijziging naar een vraaggerichte organisatie van het NHV past dan ook bij het marktgerichte perspectief om de leden te voorzien in hun wensen. Een bondsmedewerker heeft het ook over de contributiestructuur, waarmee getracht wordt om contributie per aanbod te creëren.

Handballende leden hebben het eigenlijk niet zozeer over het aanbod of contributies waar ze uit willen kiezen, maar wel uit de mogelijkheden van de vereniging. De eisen van een lid gaan niet over het aanbod van het NHV, maar dat van een vereniging. Kan een lid bij een vereniging wel het maximale uit het talent halen, of is het team waarmee gesport wordt wel gezellig. Dat zijn de echte belangrijke vragen volgens de handballende leden.

Dat sport ook om geld draait, blijkt uit de reacties van bondsmedewerkers en bondsbestuurders. Het draait om het verkopen van handbal richting sponsors. Dat sport vermarkt kan worden is al langer bekend en kan geschaard worden onder het marktgerichte perspectief van sport (van der Roest,

2015). Bij het NHV hebben vooral topsport gerelateerde onderwerpen een spin-off wat betreft de beleving en marketing volgens respondenten. Handballende leden zeggen als voorbeeld veel spelers met shirts van het nationaal team te zien lopen en sinds 2015 is er ook een ledengroei geweest, waarvan onduidelijk is of deze direct gelinkt kan worden aan succesvolle internationale toernooien van de nationale selectie.

Tegelijk zegt een bondsbestuurslid dat er geïnvesteerd moet worden in die hoogste divisies en verbaast zich over het feit dat in Nederland door meerdere sportbonden, zoals het NHV, de boot gemist is in het commercialiseren en professionaliseren van de hoogste divisies. Doordat dit gemist wordt, zou er minder aandacht zijn voor de sport in de media en dat er een ander topsportklimaat heerst dan in andere landen doordat de mogelijkheden in Nederland zelf niet goed genoeg zijn volgens het bondsbestuurslid.

Wij hebben die totale professionalisering van de sport totaal gemist. Niet alleen met handbal maar ook met alle andere sporten.

Deze mening van de bondsbestuurder sluit niet aan bij wat de bondsmedewerker eerder aangaf over het behouden van de regie. Het NHV als werkorganisatie lijkt hiermee conservatief te ogen, maar schaart dit onder voorzichtigheid. Het zou een gevolg kunnen zijn van de afwezigheid van een marktgericht perspectief, waarbij niet duidelijk is hoe er precies vermarkt kan worden (van der Roest, 2015).

Op maatschappelijk gebied zijn er tevens ontwikkelingen die te vergelijken zijn met het publieke perspectief. Naast de sportbeoefening moet een sportvereniging ook bijdragen aan een brede maatschappelijke doelstelling (van Bottenburg, 2013). Met de overheid die "sport als middel" promoot, zijn er ook verenigingen die op de open club inzetten. Het NHV ziet sport als het centrale doel en maatschappelijke doelen zijn daar in eerste instantie ondergeschikt aan.

Over het algemeen reageren de respondenten als dat het toevoegen van deze maatschappelijke nevenactiviteiten voor verenigingen een extra last is voor een organisatie. Het toevoegen zou vooral mogelijk zijn voor de grote verenigingen, die dit financieel aankunnen. Praktisch gezien vergt deze verandering daarnaast ook nog mogelijk uitdagingen wat betreft vrijwilligerswerk wat hierbij komt. Deze uitdaging is zonder de maatschappelijke wensen al aanwezig, waardoor het lastig is om deze extra wens te realiseren. Het doel blijft voor de sportvereniging om sport aan te bieden volgens de respondenten. Het voordeel zou wel kunnen zijn dat verenigingen sterker groeien door ander aanbod voor potentiële leden.

Corperatization

Omdat het NHV zichzelf al meerdere jaren laat leiden door gestelde doelen en plannen, kan er gesproken worden van een organisatie die structuren bevat om te kunnen organiseren. Wanneer zij doelen willen bereiken zijn zij echter grotendeels afhankelijk van verenigingen. De verenigingen worden als winkels gezien door de bondsmedewerkers in de algehele handbalstructuur. Die moeten op een juiste manier ingericht worden om te kunnen functioneren in de toekomst.

De verenigingen zijn onze verkooppunten. Het klinkt bedrijfsmatig. Maar hier bepalen wij vanuit marktonderzoek, vanuit studie, wetenschappelijk onderzoek wat goed is voor de leden. Probeer dan verenigingen te overtuigen om net als de man te brengen. En als verenigingen dat niet doen, dan gewoon zelf doen.

In dit verhaal klinkt de roep om samen het aanbod aan te bieden, maar dit gebeurt wel op een directieve wijze op basis van kennis. Echter is de kennis nog niet aanwezig, dus kan er ook nog niet gestuurd worden. De reden voor de directieve wijze is doordat verenigingen vaak bezig zijn met de eigen executieve taken en minder toekomen aan innoveren en het goed implementeren van aanbod.

Een ontwikkeling die men ervaart is de professionalisering van verenigingen. Er is in Nederland slechts één semi-professionele handvereniging, maar vele verenigingen hebben wel een professional in dienst. Dit kan voor de maatschappelijke tak binnen een vereniging zijn, maar ook voor het aanbieden van trainingen. De professionalisering neemt de consequentie mee dat het impact kan hebben op de omvang van het vrijwillige kader, maar ook dat een vereniging beter georganiseerd kan worden aldus een bondsmedewerker. Het heeft ook een financiële impact, die niet iedereen kan dragen.

Een andere bondsmedewerker en een handballend lid zijn van mening dat het samenwerken een andere stap is voor verenigingen om structuur te krijgen in de organisatie. Er wordt gedoeld op een samenwerking tussen verenigingen en bond, maar ook tussen verenigingen. Samen met andere verenigingen kan er overwogen worden om samen te werken. Een positief gevolg hiervan kan zijn dat er meer ruimte komt om te innoveren en implementeren. Door een goede structuur en uitvoering zou het kunnen leiden tot een vergroting van de zelfstandigheid van de vereniging wat leidt tot meer autonomie op het vlak van innovatie. Echter door de samenwerking vindt ook een structurering van verenigingen plaats, waardoor zij steeds meer op eenzelfde manier worden georganiseerd. Dit zou een vorm van isomorfisme genoemd kunnen worden.

Daarnaast kunnen door goede samenwerkingen leden behouden worden voor de handbalsport, menen bondsmedewerkers. Er zijn samenwerkingsvoorbeelden die door samenwerkingen nieuw aanbod mogelijk maken. Ook kan het samenwerken tussen een vereniging en studentenvereniging om leden te behouden voor beide een win-win situatie opleveren of verenigingen die samenwerken met het oprichten van jeugdteams om jeugd te behouden. Dit kan voor jongens in de handbalsport een uitkomst zijn. Het samenwerken betekent volgens de bondsbestuurder echter wel dat verenigingen elkaar moeten ondersteunen om dit aanbod ook te kunnen aanbieden en belangen opzij te zetten. Daarmee kunnen verenigingen van 150 naar 200 leden groeien en die van 200 naar 300 leden.

Het hockeymodel van de bondsbestuurder of het samenvoegen van kleine verenigingen volgens bondsmedewerkers is daarnaast ook een optie. Het streven naar zulke modellen wordt echter niet door iedereen toegejuicht omdat ze rigoureuus zijn. Uiteindelijk kunnen deze samenwerkingen of fusies ook negatieve indirecte gevolgen hebben volgens een aantal handballende leden. Zij zijn bang dat de grotere reisafstanden minder aantrekkelijk zijn voor potentiële leden wat op den duur ook gevolg heeft op het beoefenen van de sport, naast de sociale functie en identiteit van een vereniging.

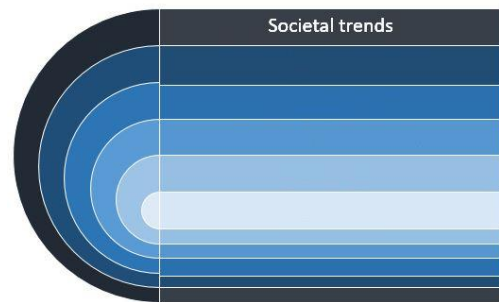
Grote verenigingen betekent dat je echt gaat clusteren. Dat de reisafstanden tussen de wedstrijden veel groter gaan worden. Terwijl ik ook denk dat een vereniging ook gewoon voor het sociale in bepaalde dorpskernen is. ... Nee ik vind dat echt slecht.

Het doel van grotere sterkere verenigingen kan wellicht regionaal wel vorm worden gegeven, maar het lokale aanbod zal dan verzwakken waarbij de handbalsport daar verdwijnt. Dat lijkt de handballende leden geen juiste vorm van organiseren. Daarnaast kan het samenvoegen van teams leiden tot een verminderde socialisatie met een vereniging volgens een handballend lid, waar op lange termijn negatieve gevolgen voor een vereniging aan kunnen hangen.

5.1.5. Sociologische trends

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de betekenissen omtrent de sportcontext uiteengezet aan de hand van kenmerken moderniteit. De diepewortelde moderniteit wordt door Furusten (2013) beschreven met kenmerken van de wens naar progressie, rationaliteit, berekenbaarheid en voorspelbaarheid.

De wens naar progressie wordt duidelijk omschreven in de maatschappelijke ontwikkelingen die alle respondenten ervaren in de Nederlandse samenleving. In sport wordt de drang om competitief te zijn nogmaals weergegeven. Voor de een betekent dit dat zij meer dan drie keer per week handballen, voor de andere is dit het meest maximaal presteren op trainingen en wedstrijden, waarbij winnen volgens een handballend lid niet het uitgangspunt is, maar wel een ontwikkeling voor het individu en team.



Ik hoef niet per sé te winnen, maar uhm, ja je moet wel vooruit kunnen gaan als persoon en als team.

Het is een kenmerk van de moderniteit volgens von Wright (1993) dat het handelen altijd beïnvloed wordt vanuit de onderliggende stroom van progressie. Progressie is de reden waarom we überhaupt handelen en kent de constante wens naar verbetering en niet naar negatieve ontwikkelingen als stagnatie of verslechtering. Bondsbestuurders zijn van mening dat er altijd een prestatiedrang is en blijft bij leden. Mogelijk is de prestatiedrang wel op hun eigen niveau afgestemd volgens de bondsmedewerkers. Door de vergrote wensen van leden en prestatiegerichte individuen of de sociale omgeving móet er altijd een goede trainer voor de groep staan of móeten verenigingen maar zorgen dat prestaties geleverd kunnen worden. Dit onderkennen de handballende leden niet allemaal, echter wel de leden die ook frequent vrijwilligerswerk doen.

Als een vereniging niet voldoet aan de eisen, zullen spelers over kunnen stappen naar andere verenigingen die dat wel kunnen bieden. Het shoppen bij verenigingen zou volgens Furusten (2013) ook andere gevolgen kunnen hebben en hij noemt dat progressie op een niveau vaak ook ten koste gaat van een ander niveau. Door een algemene wens om prestatiesport te beoefenen kunnen verenigingen besluiten om ook zelf spelers te halen om te kunnen blijven presteren, wat volgens een handballend consequenties heeft voor ambities van de eigen leden:

Ik probeerde vervolgens van de jeugd in het eerste team terecht te komen die op een behoorlijk niveau speelden ... dan zag je dat de mensen van buitenaf uiteindelijk werden aangetrokken voor jouw positie ... Vervolgens kwam je in een tweede team, die hun ambitiebal vergeten waren. Dat was een behoorlijk verschil.

Negatieve consequenties kunnen hiervan zijn dat de eigen leden stoppen of er een verminderde socialisatie binnen een vereniging ontstaat, wat invloed heeft op de continuïteit. Daarnaast wordt stagnatie of achteruitgang ook wel omarmd in de sportbeoefening volgens de handballende leden. In de teamsport wordt er op een gegeven moment niet meer door iedereen gestreefd naar zich echt te ontwikkelen. Het winnen van een wedstrijd is interessant, maar is niet meer dé reden om te sporten. Deze ontwikkelingen zijn dan op micro- (individu) of mesoniveau (team) binnen een vereniging, maar leiden niet tot een koerswijziging van de vereniging die streeft naar vooruitgang. Bondsmedewerkers kennen ten opzichte van de handballende leden, te weinig nuancering over de invulling over de precieze rol van prestatie in het leven van de handballer. Zij lijken diepgang te missen en de eigen

betekenisgeving van sport lijkt meer door te wegen bij de bondsbestuurders en -medewerkers dan hoe de sporter daadwerkelijk de sportbeoefening ziet.

Naast het streven naar progressie is rationaliteit ook een kenmerk van de moderniteit. Alle handelingen moeten worden uitgesplitst en geïsoleerd worden om te begrijpen wat de invloed is deze handeling. Implicaties worden gebruikt om de toekomst te voorspellen. Het NHV denkt met de vraaggerichte benadering via kenniscentra uiteindelijk de behoefte van leden in kaart te brengen, het aanbod aan te passen en hierdoor ledenbehoud en ledengroei te bewerkstelligen. Dit gaat via processen waarbij ieder een eigen taak heeft in het proces. Het NHV zorgt voor de regulatie van het aanbod en de competitie, de vereniging organiseert mogelijkheden voor de mensen die willen sporten. Vrijwilligers zorgen dat de sportbeoefening mogelijk wordt gemaakt en de leden sporten. Het punt is dat als processen efficiënter kunnen, dat men dat graag ervaart, daarom denken meerdere bondsmedewerkers van het NHV dat er ingespeeld moet worden op de individualisering. *“Individualisering impliceert dat iedereen meer kan kiezen wat hem of haar het beste past”*. Met individualisering ontstaan tevens nieuwe normen en waarden die aangehangen worden, waarbij de burger zich als consument gedraagt. Dat betekent ook dat de rol van het lid verandert en dat mogelijk dit gevolgen heeft voor het eerdergenoemde proces en de verschillende actoren.

Furusten (2013) kent ook de term berekenbaar toe aan moderniteit. Alles kan en moet tegenwoordig gemeten worden om controle te krijgen en te houden op situaties, processen of veranderingen. Met een kenniscentrum hoop het NHV zicht te krijgen op de leden. Leden worden daarbij meetbare objecten, waarbij de vraag vooral zal zijn wat men wil meten.

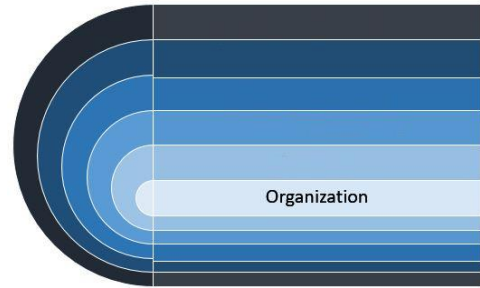
Ga gewoon al die, van die 53000 mensen, ga ze allemaal eens bevragen wat ze graag willen, dan heb je wel heel veel data, maar dan moet je natuurlijk nog afvragen wat kun je er mee als je niet helder hebt, dat je een instrument hebt om ook een deel daarvan te realiseren

Wanneer dit mogelijk gemaakt is kunnen de resultaten leiden tot een mate van voorspelbaarheid, ook een kenmerk van de moderniteit. Bondsmedewerkers willen weten wie het lid is om ze een beter aanbod aan te kunnen bieden en als dat aanbod wijzigt, weten ze welke implicaties dat heeft. Vele ideeën worden nu op basis van gevoelens uitgevoerd, maar er mist zekerheid in de voorspelling of de gevoelens van de bondsmedewerkers daadwerkelijk overeenkomen met de werkelijkheid. Met deze voorspelbaarheid kan het ook meer richting geven aan plannen voor de toekomst van de bond, maar ook kan dit een leidraad zijn voor verenigingen. Doelen en strategieën kunnen via een meerjarenbeleidsplan meetbaar opgesteld worden en aan de hand van de data worden beoordeeld worden of deze behaald zijn. Doordat het meerjarenbeleidsplan in 2020 afloopt, moet deze overnieuw opgesteld worden. Dit zal een proces worden waarin er veel onderzocht zal worden. Er is een focus binnen het bondsbureau op het ledenverlies van de afgelopen decennia en de stagnatie hiervan in de afgelopen jaren. Een van de bondsmedewerkers opteert voor een kleine analyse van de huidige situatie van de handbalsport en de organisatie. Handballende leden verwachten ook dat de bond hierin het voortouw neemt. Verenigingen komen er over het algemeen niet aan toe om dit uit te voeren.

5.2. De huidige organisatie van het NHV en implicaties van betekenissen

5.2.1. Huidige organisatie

Het NHV heeft in de afgelopen jaren verschillende veranderingen doorgemaakt om aan te blijven sluiten bij de maatschappij. Het NHV zoekt een mate van stabiliteit, zowel in de organisatie als van het handballandschap. Er is over de jaren een grote daling van het aantal leden geweest, ondanks een kleine toename van afgelopen jaren. Men vreest voor een verdere daling in de toekomst als de bond niet verandert. Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering, als mede de structuur de interne organisatie liggen hieraan ten grondslag. Een gevolg hiervan is dat de huidige verenigingen ter discussie staan, uiteindelijk komen daar mensen om handbal te spelen.



Op dit moment wordt er kritisch gekeken naar de organisatie en wordt er gesproken over het verder veranderen van de organisatie. Dit gaat over het verder professionaliseren van de medewerkers, de missie die het NHV al decennia heeft en of deze nog aansluit in de huidige tijd, of de governance van de verenigingsstructuur nog wel effectief is en of het aanbod aansluit op de wensen van leden. Deze vragen zijn gedecontextualiseerde onderwerpen van kennis, waarbij er per onderdeel wordt gekeken naar andere organisaties en goede onderdelen in de huidige NHV context aangepast worden.

Verandering van wiens aanbod?

Een implicatie uit de toegekende betekenissen uit de institutionele omgeving is dat het NHV erg op zoek is naar hét aanbod voor het lid. Door het centraal stellen van het lid willen ze kennis verkrijgen over hoe het aanbod eruit zou moeten zien. Dit lijkt niet zozeer de wens te zijn van de handballende leden. Wel lijkt de rol van de vereniging van enorm belang te zijn voor handballende leden. Daar wordt betekenis gegeven aan de sportbeoefening. Prestatie en plezier worden beide in de vereniging ervaren, waarbij het plezier minder eenvoudig te beïnvloeden is, aangezien dit op basis van sociale interactie is. Dit is op langere termijn echter wel het bindmiddel om te blijven handballen.

Met het in kaart brengen van de leden om aanbod aan te passen, lijkt het alsof er een oplossing wordt gezocht voor een probleem dat niet het meest relevant wordt gevonden. Het probleem lijkt te liggen bij de verenigingen die hun leden niet kunnen behouden. Het NHV ziet dit als algemene trend en zoekt een verklaring bij hun aanbod, maar de verklaring ligt eerder bij de verenigingen. Als deze dusdanig ingericht zijn dat ze voldoen aan de wensen van leden, dan zou de ledengroei mogelijk verder kunnen toenemen. Het wordt niet genoemd, maar wellicht bestaat er ook te weinig kennis over de verenigingen. De clusters zijn in theorie daarvoor goede producten, maar deze worden niet allemaal als effectief beschouwd. Er vindt vooral uitwisseling van informatie uit vanuit het NHV volgens diverse respondenten in de twee keer per jaar dat het cluster samenkomt. De kennis die daar verkregen wordt, wordt niet verder gebruikt door het NHV. Gezien de directe verbinding met de leden, ondanks dat dit niet altijd via communicatie is, zijn verenigingen de belangrijke instrumenten die goed moeten functioneren om aan de veranderende wensen van de leden te voldoen. Hiervoor is een goed werkend systeem bij het NHV nodig ter ondersteuning van verenigingen.

Vergroting en versterking van de verenigingen tegen alle kosten?

Het NHV ziet dat de verenigingen in Nederland lastig hebben. Met een aantal grote sportverenigingen van boven de 200 en veel die daaronder zitten, is de instabiliteit van verenigingen aanwezig en is de vraag in hoeverre het NHV nog veel tijd en energie in deze verenigingen moet stoppen. Samenwerkingen zijn, zoals eerder genoemd, mogelijkheden om de stabiliteit, vitaliteit en professionalisering van verenigingen te verhogen. Er zijn een aantal redenen om kritisch na te denken over deze governance en wie daarin de direct betrokkenen zijn die de besluitvorming kunnen beïnvloeden. Een van de redenen is de huidige instabiliteit van de verenigingen en het gevolg van samenvoegen of samenwerken van verenigingen. Een handballend lid uit zijn zorg over de importantie van de verenigingen en hoopt dat de verenigingen altijd zo sterk mogelijk blijven met een eigen identiteit.

En weet dat je ook als organisatie afhankelijk bent van verenigingen die door hun cellenstructuur jou wel dragen hè. In welke hoedanigheid dan ook. En als dat omvalt, ja worden die cellen steeds minder en het draagvlak steeds kleiner. En dan wordt het als organisatie ook steeds moeilijker om je broek omhoog te houden. Ja dat is een oorzaak-gevolg, of een gevolg-oorzaak. Daar moet je wel voor waken dan.

Om de instabiliteit te verminderen, is de vergroting van de vereniging gewenst. De wens om de omvang van verenigingen te vergroten, leidt indirect ook tot een grotere zichtbaarheid van de sport, menen bondsmedewerkers. Dit zou kunnen via meerdere handbalverenigingen, andere sportverenigingen of maatschappelijke partners. Hierdoor zouden er meer leden kunnen gaan handballen. Het model van grote regionale hockeyverenigingen werd gerecontextualiseerd om mogelijk te imiteren in de institutionele omgeving van de handbalsport in Nederland. Lokale sociale aspecten en de grote reisafstanden worden als negatief gevolg gezien. Hierdoor zou de sport op bepaalde manieren kunnen groeien in regionale opzichten, maar ook krimpen in lokale zin.

De wens tot samenwerken is daarom de meest reële optie, waarin wel belangeloos gefunctioneerd zou moeten worden. Dit functioneren houdt in dat er gezamenlijke processen worden aangegaan om de handbalsport efficiënter in te richten en te laten groeien omdat er aanbod is om een team te formeren. Er moet voor gewaakt worden dat het niet ten koste gaat van de binding met een vereniging.

Professionalisering van de organisatie

Een professioneel werkende organisatie met kennis uit genoten opleidingen kan beter inspelen op deze veranderingen. De beslissing om te professionaliseren werd vanuit een persoonlijke visie van een bondsmedewerker genomen over hoe iets zou moeten functioneren. Dit lijkt believe-driven handelen geweest te zijn (Weick, 1995), waarbij een cumulatieve institutionalisering plaatsvond voor het probleem van te weinig professionaliteit (Selznick, 1992).

Het meerjarenbeleidsplan of de strategie moet leidend zijn voor een organisatie. Het meerjarenbeleidsplan wordt binnen het NHV niet breed gedragen en dat heeft gevolgen op de slagvaardigheid van de organisatie. Een bondsmedewerker uit zorgen over de urgentie die men geeft aan de bestaande jaarplannen. Een kleine groep houdt zich hiermee bezig en de andere bondsmedewerkers richten zich enkel op de dagelijkse uitvoerende taken. Andere medewerkers zouden zich niet bewust zijn van de inhoud van de jaarplannen of zich er niet altijd naar conformeren. Ook wordt er gesproken over dat er bij bepaalde mensen in de organisatie niet altijd een juiste synergie lijkt te bestaan. Dit heeft zowel nu, als in de toekomst invloed op de interlocked behavioral

contingencies volgens Glenn & Malott (2004). Daarmee kunnen de institutionele producten wellicht niet op een juiste manier gefabriceerd, gedistribueerd of uitgevoerd worden, waardoor het effect minder is of zelfs tegen kan werken.

Er is sprake van een hiërarchische complexiteit gezien de jaarplannen die in de top besloten worden, maar niet uitgevoerd worden in de uitvoerende lagen. Ondanks dat sommige medewerkers geen goed idee hebben waarom bepaalde veranderingsprocessen plaatsvinden, lijkt het meenemen van deze personen ook niet vanzelfsprekend te zijn. Dit wordt onder andere door een bondsmedewerker beargumenteerd met dat er gedacht wordt dat deze interne medewerkers niet bezig zijn met die toekomst, maar enkel bezig zijn met het dagelijks werk. Hieruit blijkt dat er op dit moment geen juiste interne afstemming is en dat er een selecte groep met elkaar onderhandelt voor betekenisgeving over de toekomst van de organisatie. Tevens blijkt dat er te weinig effectieve mogelijkheden bestaan om verschillende elementen van de strategie over te brengen naar de werkvloer. De strategie met jaarplannen lijkt daarmee een recontextualisering die afgelopen jaren niet passend genoeg is geweest om te functioneren in de organisatie.

De wens om te veranderen bestaat echter wel bij meerdere bondsmedewerkers. Uit de interviews blijkt wel dat over op welke manier dat zou moeten er nog geen congruentie is tussen de bondsmedewerkers. De bondsmedewerkers van het NHV spreken over verschillende strategieën die zij zouden willen hanteren. Wat zeker een lastige factor is, dat verschillende processen door elkaar lopen.

Wij veranderen bijvoorbeeld nu een organisatie terwijl we werken. Wij zitten in de oriëntatiefase, we zitten in de ontwikkelfase, maar we zitten ook in een grote veranderfase en uiteindelijk betekend dus, en we kunnen de trein niet stilzetten. Dat maakt het ook wel heel erg complex.

Bondsmedewerkers en bondsbestuurders focussen zich vooral op drie elementen die in elkaar gevlochten zijn, waarbij verandering centraal staat. Zij onderscheiden hoe de bond in de toekomst eruit moet komen te zien, wat de rol van de vereniging is en hoe het lid centraal komt te staan. Dit heeft te maken met de veranderende wensen van de leden, waarbij bondsmedewerkers vrezen dat het aanbod niet genoeg aansluit. Deze drie elementen worden in de volgende paragrafen benoemd.

5.3. Implicaties van betekenisgeving voor de veranderende NHV-organisatie

5.3.1. Organisatorische verandering

Een bondsmedewerker onderscheidt twee soorten bonden, namelijk de wetenschappelijke bond en de praktische bond. De wetenschappelijke bond wordt daarbij gekenmerkt als voortvarend en kennis gedreven, maar loopt harder dan de achterban van de vereniging. De praktische bond heeft juist veel gevoel met de achterban, maar heeft niet de kunde om te innoveren. Het NHV wordt daarbij ervaren als een bond die wel wil innoveren, maar tegelijk bepaalde kennis en competenties mist.

Mocht de organisatie veranderen naar een vraaggerichte organisatie, brengt dat implicaties met zich mee. Deze houden in dat er nieuwe onderhandelingen plaatsvinden naar betekenisgeving tussen de interne en/of externe stakeholders bij de organisatie. De reden voor verandering is om uiteindelijk legitimiteit te borgen voor het bestaansrecht in de sportwereld met het bieden van een aanbod dat aansluit bij de handballers (Scott, 2008). Het streven naar verandering vanuit de bond is bijzonder te noemen, gezien er volgens leden geen wijziging in het aanbod zou hoeven te komen. De discourse is

dat het aanbod niet aansluit, maar op dit moment sluit het aan voor nagenoeg 50.000 leden, waarbij de maatschappelijke trend wordt gebruikt als argument om te veranderen. In de interne organisatie spreken bondsmedewerkers over het aanpassen van het aanbod, waardoor dit onder een aantal medewerkers een standaard is geworden binnen de organisatie. De organisatie kijkt hierbij naar andere bonden en organisaties en onderschrijft een daarmee een streven naar isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Een onderbelicht onderwerp is de verhouding tussen de werknemers. De verhouding van de werknemers in relatie tot elkaar, maar vooral de strategie, is niet optimaal. Er wordt enerzijds gesproken over het missen van synergie en anderzijds dat het meerjarenbeleidsplan niet volledig gedragen en uitgevoerd wordt. Een organisatorische wijziging heeft veel impact op een organisatie die al aan het veranderen is.

Het overnieuw opstellen van het meerjarenbeleidsplan moet uiterlijk voltrokken zijn in 2020. De recontextualisering van een proces om tot een meerjarenbeleidsplan te komen moet daar mogelijk in wijzigen. Als er geen draagvlak gevonden wordt bij de bondsmedewerkers, zal het plan niet volledig tot wasdom komen door een gemis aan interlocked behavioral contingencies van de bondsmedewerkers. Dit kan averechts werken en leiden tot een achteruitgang in processen.

Als laatste zullen er mogelijk werknemers of adviseurs in het NHV komen die kennis hebben om een dergelijk proces in te gaan of vorm te geven. Er is nog niet eerder een dergelijk proces uitgevoerd, waarmee een bond verandert in de benaderwijze van reactief en faciliterend naar proactief klantgericht en faciliterend. Hierdoor heeft het NHV nog geen idee hoe dit precies aangepakt moet worden.

5.3.2. Kenniscentrum NHV als een nieuw institutioneel kennisproduct

Wanneer er gekozen wordt om een kenniscentrum in te richten in het NHV, kan dit in eerste instantie leiden tot een goed inzicht in de wensen van de huidige leden. Het heeft echter wel gevolgen naast het verkrijgen van informatie.

Met het afstemmen van de producten op het lid, ontstaan er ook andere sociale structuren. Een andere en nieuwe relationele uitwisseling zal plaatsvinden tussen de leden en NHV. Leden zouden daarmee een (in)directe adviserende rol kunnen gaan krijgen.

De bondsmedewerkers willen vooral de kennis vergaren om te weten te komen hoe het handbalproduct het best kan worden aangeboden. Daarmee worden soortgelijke kennisgevende producten van organisaties, gericht zijn op de klant, gedecontextualiseerd. Het bevragen van leden over het productaanbod wordt niet door alle respondenten als eenvoudig en gewenst ervaren. Dit komt mede omdat de bond ver af staat van de leden, volgens de handballende leden, in tegenstelling tot klanten die vaak rechtstreeks contact met een organisatie hebben. De recontextualisering is daarmee geen makkelijk proces, maar moet afgestemd worden op de organisatie. Op de vraag hoe leden zouden kunnen communiceren met de bond wordt wisselend geantwoord. Dit kan te maken hebben met welke mogelijkheden leden wensen te gebruiken en welke de bond wenst te gebruiken. Verschillende mediakanalen bereiken een verschillend publiek, hoewel er vanuit de bondsmedewerkers vanuit het NHV wel een gezamenlijk gedragen standpunt ingenomen wordt.

Nee, er moet gewoon zoals nu met de handbal app al gebeurt, ja daar moet rechtstreeks met de leden gecommuniceerd worden.

Leden vragen zich af of door het rechtstreeks benaderen van de leden, de rol van de vereniging ook anders wordt. De sociale structuren (Furusten, 2013) van de omgeving zouden kunnen veranderen, waarbij er een andere relatie ontstaat met de adviserende stakeholders, zoals de vereniging. Een bondsmedewerker voorziet een andere rol van verenigingen in dit proces.

Het zal ook best wel op weerstand stuiten. Alleen, uh, weet je onderzoeken is onderzoeken. Als het semi-wetenschappelijk is, dan is het voldoende. Met andere woorden, dan krijg je onderzoeksresultaten. Door hen toch partners te noemen doe je iets wat het totale handbalsport dient. En wat dus hun rol, ja hun rol blijft eigenlijk hetzelfde, want datgene wat wij onderzoeken, het resultaat daarvan moet helpen om die leden tevreden te laten zijn in hun omgeving."

De ontwikkeling van een kenniscentrum kan de implicatie hebben dat de eigen besluitvorming vanuit het NHV versterkt wordt. Een bondsmedewerker voorziet dat de actoren in een geheel nieuwe rol in de institutionele omgeving gepositioneerd zouden kunnen worden. Als gevolg zouden beslissingen van bovenaf opgelegd kunnen worden met een directieve houding, waarbij verenigingen een conformationstrategie moeten hanteren en meegaan met de sportbond (Oliver, 1991). Een bondsmedewerker legt uit hoe dit eruit zou kunnen zien.

De verenigingen zijn onze verkooppunten. Het klinkt bedrijfsmatig. Maar hier bepalen wij vanuit marktonderzoek, vanuit studie, wetenschappelijk onderzoek wat goed is voor de leden.

Het verschil met nu is dat het NHV enkel het competitieaanbod faciliteert tegen betaling en dat andere diensten of producten die zij aanbieden optioneel zijn tegen betaling. Met meer kennis zouden ze wellicht diensten kunnen ontwikkelen die verplicht worden om in te zetten. Daarmee zouden zij grote winkelketens met hun winkels imiteren door de vereniging als verkooppunten te zien. Het NHV ontwikkelt de strategie en de producten en hun winkels voeren deze uit en geven hier vorm aan. Het is een professioneel winstgeoriënteerd model gebaseerd op winkels en klanten. Deze zou het NHV recontextualiseren in een sportbond dat in basis niet winstgeoriënteerd is. In de context zijn tevens vrijwillige stakeholders en verenigingen aanwezig met een lokale identiteit. De autonome verenigingen verliezen met een dergelijke verandering een stuk zelfsturing, wat mogelijk negatieve impact kan hebben. Er zou een natuurlijke selectie kunnen ontstaan doordat verenigingen wel of niet mee kunnen of willen met de ontwikkelingen of beslissingen van het NHV.

Om dat te voorkomen geeft een ruime meerderheid bondsmedewerkers aan dat een hybride model een optie zou zijn, die het beste van meerdere werelden combineert. Een bondsmedewerker legt uit hoe dit wat betreft een kenniscentrum in de praktijk eruit zou komen te zien:

Ja dus een beetje een hybride model zie ik, dus met andere woorden die ideeën van een aantal bonden om alleen nog maar, ja ik vind het prima om bij de leden te meten wat er is, maar je moet je wel realiseren dat je zelf maar een deel daarvan kunt uitvoeren. Want, uh, een uitvoering gebeurt gewoon op verenigingsniveau.

Op deze manier blijft de verhouding tussen het NHV en vereniging enigszins intact. Daarnaast blijven zij een belangrijke partner om kennis van te verkrijgen en te geven en wordt er samen gewerkt aan een sterkere vereniging met lokale en nationale kennis. Ondanks een verwachte weerstand van ontwikkelingsstrategieën door verenigingen, zou dit een plausibele manier kunnen zijn om invloed te hebben op het aanbod zonder daarmee actoren tekort te doen.

5.3.3. Versterken van verenigingen als veranderende actoren

Het NHV ziet graag grotere en sterkere verenigingen. De vereniging kan versterkt worden door samenwerkingen aan te gaan met andere handbalverenigingen. Die wens is vergelijkbaar met de grote sterkere hockeyverenigingen. Het nadeel kan zijn dat niet in elke omgeving een vereniging meer is, reisafstanden groter worden en de sociale identiteit kan veranderen wat leidt tot een andere dynamiek en stabiliteit. Verenigingen moeten een nieuwe identiteit gaan ontwikkelen en kunnen mogelijk ook op een andere manier gaan functioneren, waarbij sport anders georganiseerd wordt. Het hoeven niet gelijk fusies te zijn, maar ook het gezamenlijk aanbieden van jeugdteams is een optie.

Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals professionalisering in sport en publiekgerichte perspectieven, brengen ook andere opties naar voren. Een mogelijkheid is om sport professioneel te versterken, door het met andere (professionele) sportbonden en verenigingen te combineren:

Kunnen we geen omgeving creëren waarbij dat die, dat je een bepaald label hebt wat gewoon staat voor topsport. Dat zou bijvoorbeeld in Breda NAC kunnen zijn he, dan heb je NAC-handbal, je hebt NAC-basketbal, je hebt NAC-hockey, je hebt NAC, maar dat staat voor kwaliteit.

Het samenwerken met andere sectoren heeft daarnaast ook mogelijkheden volgens hetzelfde bestuurslid. De professionalisering kent dan niet zozeer handbal als centraal uitgangspunt, maar sport in het algemeen. De sportverenigingen zouden dan enkele elementen van elkaar moeten imiteren en mogelijk vertalen in de recontextualisering (Furusten, 2013). Door professionalisering met expertise van bijvoorbeeld onderwijs en zorg, zou handbal in dit voorbeeld een mogelijkheid krijgen om zich te omringen met professionele instellingen.

Ik zou me bij een campusmodel kunnen voorstellen dat het besturen of zeg maar de organisatie van het sporten, dat het ligt bij een professionele organisatie vanuit de gemeente. En dat je met toezicht werkt op het gebied van invulling et cetera. En dan kun je er natuurlijk het beste een model bij te verzinnen, of waarschijnlijk hoeft je niet te verzinnen, want er zijn landen om ons heen die wel zo een campuscultuur hebben.

Alle samenwerkende opties kunnen invloed hebben op de interlocked behavioral contingencies (Glenn & Malott, 2004) vanuit het NHV, vanuit de verenigingen en wellicht ook vanuit de leden. Verenigingen die de zogenaamde winkels zouden zijn, moeten in elk geval goed functioneren. Verenigingen zijn gestoeld op vrijwilligers en kennen een eigen autonomie. Samenwerken middels een compromisstrategie (Oliver, 1991), ten behoeve van een toekomstig sterkere vereniging, zal een impact hebben op de huidige verenigingsstructuren. Ook het NHV erkent dat dit gevolgen kan hebben voor een vereniging en kent ook negatieve voorbeelden van verenigingen die na een fusie gekrompen zijn.

Daarom is het aansturen van deze processen door een professional van het NHV een mogelijkheid. Er is dan een professional indirect werkzaam bij een vereniging en kan ondersteunen op verschillende bestuurlijke of mogelijk technische vlakken. Dit kan mogelijk al met de bestaande clusters, echter zouden die op een andere wijze ingericht kunnen moeten worden. Hiervan is de implicatie dat het NHV meer medewerkers moet inzetten of aannemen die intensievere contacten met verenigingen onderhoudt, dan slechts tweemaal jaarlijks.

5.4. Samenvatting resultaten en analyse volgens deelvragen

5.4.1. Deelvragen 3 en 4: De sportcontext volgens handballende leden en bondsmedewerkers samengevat

Alle respondenten hebben verschillende ideeën over hoe de sportcontext er nu uit ziet, welke aandachtspunten er zijn, waar het misgegaan is en hoe men verder moet. Maatschappelijke bewegingen zoals individualisering zijn aanwezig in onze gemoderniseerde samenleving. Aan de daadwerkelijke impact op de ledenaantallen wordt er sterk getwijfeld door de handballende leden. De invulling van vrije tijd en het gevoel van clubidentiteit verandert wel. Handballende leden beleven graag een vorm van prestatie tijdens of rond de sportbeoefening, maar wat leden echter vooral willen beleven is een gevoel van sociale samenhang, dat houdt het plezier hoog. Daar zit een duidelijke discrepantie tussen het bondsbureau omdat ze daar presteren als het dominante perspectief ziet. Ook verenigingen zijn veel bezig met het kunnen aanbieden van randvoorwaarden om te presteren. De leden die daadwerkelijk naar een andere vereniging zouden gaan, noemen de handballende leden marginaal. Daarnaast hebben vereniging ook te maken met maatschappelijke doelen. Deze doelen worden bij niemand van de handballende leden als een prioriteit gezien, hoewel de samenleving hier hard mee bezig lijkt te zijn. Vooral bij het NHV is men wel bezig met commercialisering, al is dit nog behoudend.

Het NHV kent de legitimiteit toe aan hun actoren aan hun relatie met verenigingen en wenst hiernaast of in plaats van de verenigingen de leden meer centraal te stellen. Het veranderen van het aanbod van handbal is mogelijk niet genoeg, want het aanbod voor leden op zichzelf is niet per definitie niet goed afgestemd. Waar de crux zit is bij de verenigingen, omdat daar de omgeving is waar gesport wordt. Als deze omgeving goed gefaciliteerd is met beleid, structuur en processen, zal dit kunnen leiden tot sterkere en vitalere sportvereniging. Door het aanbod van het product “clusters” vanuit het NHV of de directe samenwerkingen of fusies van verenigingen, kunnen processen verbeterd worden, waardoor een vereniging krachtiger wordt. Echter zijn niet alle verenigingen hier klaar voor of geïnteresseerd in en lijken deze clusters mogelijk niet de volle potentie eruit te halen. Verenigingen ervaren bij hun leden een verminderd clubgevoel en de verenigingen worden op een andere manier belast met veranderende wensen.

Daarnaast zijn er verschillende interne meningen van bondsmedewerkers over wat de bond zou moeten nastreven, zoals contact met leden met of zonder tussenkomst van verenigingen. Het enige waar duidelijk een overeenkomst in bestaat is dat een bepaalde verandering nodig is. Er zijn veel overeenkomsten tussen bondsmedewerkers en leden, op enkele onderdelen na. De grote discrepanties zitten echter binnen in het bondsbureau. Bondsbestuurders kijken meer naar de algemene ontwikkelingen die zij zien en de bondsmedewerkers meer naar de gedetailleerde uitvoering. Deze toegekende betekenissen liggen soms enorm ver van elkaar af. Dit geldt ook voor deze twee doelgroepen en de handballende leden. Furusten zou hierbij kunnen stellen dat er geen of weinig sprake is van een exchange.

5.4.2. Deelvraag 5: Implicaties op de huidige organisatie

De samenleving verwacht meer kwaliteit en ook binnen de sport gaat de kwaliteit omhoog. Het NHV heeft sinds 2011 een professionaliseringslag doorgevoerd, waardoor zij beter konden functioneren binnen de sportcontext. De professionalisering heeft als gevolg dat er kritisch gekeken wordt naar het eigen functioneren ten opzichte van de maatschappij en de handbalcontext. Daarmee vertoont het elementen van doordachte bedrijfsvoering. Veranderingen doorvoeren is echter lastig, gezien de organisatie niet even on-hold gezet kan worden. Er wordt een onderscheid gemaakt in 3 verschillende veranderingen van het bondsbureau.

Op deze manier wil het NHV meer kennis verkrijgen van hun doelgroepen om het aanbod beter af te stemmen, waardoor een organisatorische verandering zou moeten plaatsvinden. Over deze kennis beschikken ze nu te weinig, waardoor het beoogde afstemmen van het aanbod niet als doel behaald wordt. Verenigingen zijn nu nog vaak instabiel door een te kleine vrijwilligersschare en krijgen soms met moeite teams bij elkaar. Door verenigingen samen te laten werken op processen kan dit effecten hebben op de verenigingsstructuur, vitaliteit en het ledenbehoud en –werving, waar zowel gunstige als minder gunstige verwachtingen aan hangen door samenwerkingen of professionalisering. Als laatste wordt de professionalisering van het bondsbureau aangehaald. Daar gaat het om het vinden van draagvlak, gezien beleid van het NHV voor de institutionele omgeving niet altijd gedragen of uitgevoerd wordt. Dit komt door hiërarchische complexiteit, waarbij beslissingen in de top laag van de organisatie niet overeenkomen en afgestemd zijn met de onderste uitvoerende laag.

5.4.3. Deelvraag 6: Implicaties van een veranderende organisatie

De implicaties voor de veranderende organisatie kunnen enorm zijn wanneer er een aanpassing plaatsvindt. Het idee heerst dat ze het aanbod moeten veranderen, ondanks dat leden aangeven dat het aanbod goed is. Door een verscheidenheid van opvattingen en een gebrek aan eenduidige kennis, kan een eventueel nieuw aanbod niet goed ontwikkeld worden en geheel tot zijn recht komen. Want er is te weinig contact met de verschillende actoren. Een goed product of aanbod moet door iedere schakel in het proces goed worden uitgevoerd. Als deze schakels niet weten waarom ze iets moeten doen of als ze hun eigen plan trekken, kan dit negatieve invloed hebben op de interlocked behavioral contingencies volgens Glenn & Malott (2004).

Het NHV streeft ook naar het verkrijgen van een kenniscentrum binnen de organisatie, waarbij het lid centraal staat. Door deze kennis kan het aanbod beter gedifferentieerd of geoptimaliseerd worden, maar kan de adviserende rol van de autonome verenigingen veranderen. Er wordt tevens gesproken over de verenigingen als de franchises van de bond. Het is een wens naar gelijkvormigheid, echter is het model anders dan dat van een sportorganisatie. Daarvoor zou recontextualisering, waarbij er delen worden nagebootst, mogelijk een positiever resultaat op kunnen leveren. De relatie verandert tevens met een kenniscentrum, immers wordt een lid een van de directe adviserende partners, meer nog dan de vereniging op sommige vlakken. De vraag bestaat of daarmee de verenigingen niet te kort worden gedaan en welke leden er precies op af gaan komen.

Het versterken van de vereniging kan via professionalisering of intensivering van samenwerking met andere handbalverenigingen, sportverenigingen of maatschappelijke initiatieven. Het risico hiervan is een afname van autonomie en een verenigingsidentiteit. Ook kan dit leiden tot een andere communicatie, besluitvorming, invulling van de organisatiestructuur of een ander belang van verenigingen, waarbij medewerkers van het NHV een intensievere samenwerking zouden kunnen inzetten ter ondersteuning van de verenigingen.



6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de verkregen inzichten van het literatuuronderzoek en de analyse van resultaten de onderstaande onderzoeksvraag beantwoord:

Welke betekenis geven handballende leden en bondsmedewerkers aan de veranderende sportcontext en hoe verhoudt deze betekenisgeving zich tot de reeds bestaande organisatiestructuur van het handbalinstituut in Nederland en heeft dit implicaties voor een mogelijke verandering van deze structuur?

6.1. Betekenisgeving aan de veranderende sportcontext

In de afgelopen jaren hebben diverse maatschappelijke ontwikkelingen plaatsgevonden en is de sportcontext aan het veranderen. De maatschappelijke veranderingen komen voort uit verrijking van het leven waarin progressie voorop staat. Individualisering is een belangrijk begrip in de sportcontext. Binnen de sportcontext staat progressie ook op de voorgrond, maar deze waarde deelt het podium met plezier.

Er bestaat een discrepantie tussen de betekenisgeving aan de veranderende sportcontext door bondsmedewerkers en handballende leden. De bondsmedewerkers volgen daarbij vooral de theorie die bekend is over deze maatschappelijke ontwikkelingen en geloven dat het handbalaanbod steeds meer op het individu gericht moet zijn die vooral het beste aanbod wil. De handballende leden ervaren de maatschappelijk ontwikkelingen ook, maar in mindere mate. Teamsport is een keuze voor individuen die begrijpen dat het er verplichtingen aan vast zitten. Prestatie is belangrijk, maar op langere termijn is het plezier belangrijker volgens de handballende leden. Dat betekent dat de bondsmedewerkers en handballende leden niet met elkaar op een lijn zitten, wat mede komt doordat zij niet (voldoende en direct) met elkaar communiceren.

Verenigingen nemen een andere soort rol in volgens de handballende leden en bondsmedewerkers. Voorheen waren dit sociale omgevingen waar ook gesport werd. Door een gebrek aan vrije tijd of andere mogelijkheden om te ondernemen, werd de vereniging gezien als een omgeving waar vele activiteiten voor de lokale omgeving werden georganiseerd. In de huidige tijd waarin veel meer vrije tijd is en meer mogelijkheden zijn om deze tijd in te vullen, neemt de vereniging voornamelijk de positie in als plaats waar enkel gesport wordt. Dit heeft gevolgen voor de identiteit van de verenigingen die op vrijwilligers gebaseerd is. En doordat deze vrijwilligers vrijwel enkel op de uitvoering zitten, kan de vereniging zichzelf niet ontwikkelen tot de sterke vereniging die het NHV graag ziet. Het NHV neemt daar de positie in om, in de termen van Furusten (2013) "to follow or not to follow", in eerste instantie te kiezen om met de stroom mee te gaan.

Hierdoor laten ze de maatschappelijke ontwikkelingen wel voortduren, maar ze denken erover na om verenigingen intensiever samen te laten werken of te fuseren. Daarmee "gaan ze tegen de stroom in", gezien de handballende leden hier niet volledig achter staan.

Deze verenigingen zijn in de ogen van het NHV idealiter winkels die handbal "verkopen" aan de samenleving. Hoe beter dit "verkopen" verloopt, hoe beter dit voor de handbalsport is. Hiermee denkt het NHV het bestaansrecht van de kleine verenigingen te kunnen behouden en zelfs te versterken. Handballende leden staan enigszins sceptisch tegenover de samenwerkingen. Dit zou ten koste kunnen gaan van de autonomie en verenigingsidentiteit van een vereniging.

6.2. Verhouding van betekenisgeving ten opzichte van de bestaande NHV-organisatie

Het effect van de betekenisgeving op de NHV-organisatie is vooral gericht op het verkrijgen van meer kennis. Met de maatschappelijke ontwikkelingen is het NHV van plan om het lid en diens behoeften beter in kaart te brengen zodat aanbod beter op de leden afgestemd kan worden. Eerder is gezegd dat volgens de handballende leden dit aanbod niet per definitie hoeft te wijzigen. Toch zou het goed zijn om het lid in kaart te krijgen, want er zijn vele verschillen in hoe bondsmedewerkers en handballende leden de sport ervaren. Daarnaast bevat de institutionele omgeving van het NHV verschillende actoren waarover het NHV wellicht ook niet veel kennis heeft, hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan ouders, vrijwilligers, maar ook de eigen verenigingen, die ook andere behoeftes lijken te hebben. Handballende leden met een achtergrond als bestuurder of vrijwilliger spreken over het strategisch willen organiseren, maar dit niet kunnen doordat ze zogenoemde brandjes moeten blussen. Het product wat het NHV aanbiedt in de vorm van clusters is in dat geval niet altijd toereikend om de kennis te verkrijgen over de verenigingen.

Met de druk van de institutionele omgeving voor het NHV wat betreft leden, verenigingen en maatschappelijke ontwikkelingen, acht het NHV het nodig dat zij zichzelf kan blijven legitimeren om het bestaansrecht in de sportcontext te blijven behouden. Door de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderende sportcontext, de discrepanties tussen bondsmedewerkers en handballende leden uit dit onderzoek daargelaten, bestaat er onzekerheid over de toekomst. Daarom ontstaat isomorfisme bij het NHV (DiMaggio & Powell, 1983). Via het isomorfisme zoekt het NHV oplossingen voor de problemen die zij ervaren (instabiele verenigingen) of voorzien (ledenafname). Gelijkvormigheid naar andere organisaties die eerder succesvol in een soortgelijke situatie gehandeld hebben, is een veelgebruikte strategie. Het NHV zoekt dit nu met het verkrijgen van meer kennis van hun leden, het versterken van hun verenigingen en decontextualiseren verschillende handelwijzen om deze naar wens te recontextualiseren. Daarnaast zitten ze in een organisatie die al functioneert, waardoor het NHV ervaart dat het lastig is om veranderingen door te voeren.

De betekenissen die verschillende bondsmedewerkers toekennen aan een verandering en de beoogde veranderingen in het meerjarenbeleidsplan, verschillen van elkaar. Er lijkt niet genoeg interne draagvlak voor de plannen te zijn, of de uitvoering hiervan, waardoor de plannen niet volledig tot wasdom komen.

6.3. Implicaties voor veranderingen ten opzichte van de bestaande NHV-organisatie

Om in toenemende mate kennis over leden en verenigingen te verkrijgen, zou het NHV een interne verandering door willen voeren om direct contact met de leden te krijgen. De verandering leidt ertoe dat de organisatie meer een kenniscentrum wordt en hun handelen laat beïnvloeden door de kennis die zij krijgen. Een hybride model waarin NHV en vereniging samenwerken om kennis te verzamelen zou zowel de vereniging als het NHV versterken, aldus enkele bondsmedewerkers en handballende leden. Aan de implementatie van een kenniscentrum is nog geen concrete invulling gegeven, noch is de specifieke benodigde kennis aanwezig binnen het NHV om dit op een juiste en efficiënte wijze op te zetten. Hiervoor zijn professionals nodig die hier kennis van hebben of gaan krijgen. Daarnaast moet opnieuw betekenis worden gegeven aan een beoogd doel met bondsmedewerkers, zodat een gezamenlijk doel ontstaat wat de gedragscontingenties beïnvloedt (Glenn & Malott, 2004).

Er bestaat onzekerheid over hoe de bond verder moet, na vele decennia van ledenafname en de veranderende sportcontext. Waarom deze afname plots gestopt is enkele jaren geleden, lijkt enkel als spin-off van succes van topsport verklaard te kunnen worden. Daar is tevens te weinig onderzoek naar gedaan waardoor dit antwoord ook door het NHV niet te geven is. Wel zijn bondsmedewerkers van mening dat verenigingen als stakeholders deels een andere rol in moeten nemen om het handballandschap te behouden. Verenigingen moeten sterke organisaties worden. Succesvolle voorbeelden zoals een model met verenigingen als franchisewinkels en het hockeymodel dat regionaal grote sterke verenigingen ondersteunt, worden gebruikt als mogelijke toekomstscenario's. Dat zou een middel moeten zijn om handbal te laten groeien en verenigingsprocessen te optimaliseren. Mogelijk gaan er andere belangen spelen bij verenigingen en zullen er minder handbalverenigingen bestaan door interne fusies, met als implicatie dat er ondersteuning vanuit het NHV moet worden gecreëerd voor de verenigingen.

6.4 Antwoord op de hoofdvraag

Concluderend kan de onderzoeksvraag beantwoord worden met dat de sportcontext onderhevig is aan maatschappelijke ontwikkelingen die door handballende leden en bondsmedewerkers anders ervaren wordt. Waar de betekenis van de bondsmedewerkers veelvuldig overeenkomt aan wetenschappelijke inzichten, kennen handballende leden een nuancering toe aan deze inzichten. De huidige organisatiestructuur wordt door het NHV als instabiel ervaren met de verenigingen die op vrijwilligers leunen en niet altijd een groot ledenaantal heeft, maar tegelijk is het NHV op dit moment wel afhankelijk van de kennis die verenigingen meenemen. De handballende leden geven tevens aan dat het lid niet zozeer centraal moet worden gesteld, maar toch de vereniging. Met het versterken van deze verenigingen in de beleidsvoering is de implicatie vanuit leden dan ook dat wanneer de vereniging versterkt wordt in hun beleidsvoering, leden vanzelf komen en blijven waarmee de handbalsport verder zou kunnen groeien. Een kenniscentrum in de organisatie kan dat proces versterken voor het NHV door samen te werken met verenigingen.



7. Discussie

Na de voorgaande conclusies, waarbij de interpretatie van de sportcontext verschillend opgevat wordt, de rollen van verenigingen anders zijn dan in het verleden en de wensen van het NHV gevolgen kunnen hebben voor de interne organisatie en de institutionele omgeving, zal nu het hoofdstuk met de discussie beschreven worden. Het doel van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de verschillende opvattingen van handballende leden en bondsmedewerkers over de veranderende sportcontext en op welke manier dit het NHV beïnvloedt. Het is een interpretatief onderzoek gebaseerd op de meningen van personen en bedoeld om een situatie in kaart te brengen. De discussie zal onder andere gaan over de conclusies en de interpretatie hiervan. Tevens zal er kritisch gekeken worden naar het onderzoek en de beperkingen benoemd worden. Als laatste zullen er aanbevelingen gedaan worden, voorkomend uit de resultaten van het onderzoek.

7.1. Conclusies met interpretaties

In de aanleiding werden een aantal onderwerpen benoemd zoals: *“Voor verenigingen is er de uitdaging om hun aanbod en de lidmaatschapsstructuren beter te laten aansluiten op de veranderde behoefte van sporters”* en *“welke gevolgen de veranderingen in de maatschappij hebben voor de sociale bindingen in en rond de bestaande instituties”*. Hieronder wordt op deze twee uitspraken nog gereflecteerd.

De aansluiting op veranderende behoeftes van sporters door lidmaatschap is een onderwerp wat niet veelvuldig naar voren gekomen is in het onderzoek door de respondenten. Een dubbel lidmaatschap voor studenten is concreet benoemd in de resultaten en analyse sectie. Het is geen onderwerp met urgentie geweest, maar het NHV ziet verder wel andere (potentiële) leden, zoals fans, waarvoor ze mogelijk wel een product voor zouden kunnen gaan creëren. De lidmaatschapsstructuren hoeven niet zozeer te veranderen, als wel de verwachtingen die bij een lidmaatschap horen. Er is namelijk over het algemeen een andere binding met de vereniging, die minder centraal en meer op afstand staat en vooral gebruikt wordt om enkel te sporten.

Tevens kan gelezen worden dat er een verschil is tussen de respondenten en de theoretische aannames van maatschappelijke ontwikkelingen ten opzichte van onder andere individualisme. De respondenten, waarvan voornamelijk de leden, houden een meer genuanceerde mening over het individualisme. Er is sprake van een veranderende wens, die meer uitgaat van het aanbod wat het beste aansluit bij de verwachtingen van een individu. Echter doordat het mogelijk een teamsport is, die uit meerdere mensen bestaat en waarbij altijd sprake is van sociale interactie, zoeken leden ook sociale relaties in hun sportbeoefening. Enkele bondsmedewerkers zien het lid vooral als het lid dat beschreven is in de theorie, maar sommige zien het lid ook als een machine die sport om beter te worden. De sociale interactie wordt niet als een echt belangrijke factor benoemd. De behoefte is niet alleen sport bij deze leden, maar het gevoel om samen te sporten.

In de probleemstelling wordt de vraag gesteld waarom het NHV een verandering wil doorvoeren. *“Het NHV denkt er nu over na om dit instituut dat al jaren zichzelf in stand houdt op een aantal punten anders te organiseren en dat terwijl er juist in de afgelopen jaren sprake is van een stijging van leden. Waarom zou het NHV het lid centraal willen stellen, terwijl juist diverse theorieën aangeven dat het centraal stellen van een vereniging juist de structuur zo sterk maakte? En wat zijn hiervan de organisatorische implicaties?”* Met dit onderzoek kan worden gesteld dat verenigingen een andere rol zouden kunnen gaan innemen volgens het NHV. Dit komt doordat de wensen van leden steeds meer

op de kwaliteit van het aanbod komen te liggen en meerdere bondsmedewerkers van het NHV zijn van mening dat verenigingen dat kwaliteit niet kunnen bieden. Dit komt door een gebrek aan adequate vrijwilligers, zoals trainers, maar ook doordat er veel kleine verenigingen zijn die niet voldoende slagkracht hebben. Ook zijn er verenigingen die leden hebben die niet meer kunnen handballen in die vereniging, doordat er geen team voor samen te stellen is. Hiervoor moeten verenigingen samen gaan werken, maar die constructies zijn niet altijd makkelijk te realiseren.

De belangrijkste reden voor een het centraal stellen van het lid is echter dat het NHV het aanbod zo scherp als mogelijk zou willen afstemmen op de leden. Helaas ontbeert het NHV het nu vooral aan de kennis over deze leden, waardoor het aanbod niet goed afgestemd is. Ook zou met de kennis over leden er beter op ontwikkelingen kunnen worden geanticipeerd.

De implicaties lijken, voortkomend uit dit onderzoek, vooral te liggen bij de strategievorming van het NHV. Op dit moment is er geen directe grote urgentie genoemd om acuut te veranderen. Het NHV heeft echter wel de wens om meer te weten te komen over de leden. Daarnaast verwachten zij van verenigingen dat zij zich sterker gaan organiseren om zo de handbalsport beter te verkopen en meer leden aan te trekken.

Er zijn vele discrepanties in meningen, ideeën en visies van de bondsmedewerkers. De verschillen lopen dusdanig uiteen over de strategie, visie, dat er intern geen draagvlak lijkt te bestaan voor beslissingen of strategie. Mede komt dit doordat het niet altijd duidelijk wat het doel van een beslissing is, maar ook omdat er nog niet voldoende met de verschillende bondsmedewerkers gesproken is over hoe de toekomst eruit zou kunnen zien en wat de rol van het NHV hierin is. Dit kan uiteindelijk invloed hebben op de uitvoer van processen, doordat er nog geen gezamenlijke betekenis gegeven wordt. Het effect op en van de gedragscontingenties van medewerkers krijgt weinig aandacht.

7.2. Beperkingen onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal beperkingen geweest die (indirect) invloed hebben gehad op de uitkomst van het onderzoek. Allereerst is de onderzoeker werkzaam bij het NHV en kan er niet een volledig onafhankelijke positie ingenomen worden door reeds bestaande relaties en ervaringen. Daarmee kon echter door reeds bekende kennis, wel dieper ingegaan worden op bepaalde vragen. Ten tweede zijn de handballende leden door de onderzoeker benaderd doordat zij eerder vrijwillig een onderzoek voor hem ingevuld hebben over eenzelfde onderwerp. Daarmee kan er al een bias bestaan over het onderwerp en zijn zij mogelijk gemotiveerder om met handbal bezig te zijn dan andere leden die niet dat onderzoek ingevuld hebben. Daarnaast zijn de medewerkers op te delen in medewerkers, managers en bondsbestuursleden, waarbij de laatste groep door een indirecte en niet-professionele functie enigszins buiten de dagelijkse organisatie staan.

De antwoorden van de leden vallen moeilijk te generaliseren voor de gehele handbalpopulatie, allereerst omdat het een kleine groep betreft en ze geselecteerd zijn door de onderzoeker. Wel geven ze redelijk vergelijkbare antwoorden ten opzichte elkaar. Het zijn het mensen met verschillende achtergronden, leeftijden en geslacht, waardoor wel een zo goed mogelijke verscheidenheid van respondenten gevonden is.

Bij eenzelfde onderzoek in de toekomst zou wellicht de hoeveelheid respondenten moeten toenemen om de resultaten te versterken. Tevens zou er gewerkt kunnen worden met stellingen om antwoorden te krijgen op onderdelen. Met het beschrijven en analyseren van de resultaten zijn er veel verschillende onderwerpen aangestipt. Deze zijn benoemd omdat zij invloed hadden op elkaar.

Een andere beperking is het niet volledig in beeld hebben van de institutionele omgeving van het NHV. Er is te weinig data over andere actoren zoals het NOC*NSF, waardoor deze ontbreekt in het onderzoek. Een belangrijke vraag hiervoor zou zijn welke invloed zij hebben op de institutionele omgeving en betekenisvorming over hoe de handbalsport ingericht zou moeten worden of zou moeten functioneren.

7.3. Aanbevelingen

7.3.1. Interne afstemming: draagvlak creëren, interactie om betekenissen

Er zijn verschillende mogelijkheden besproken in het onderzoek, waarbij de meningen verschillen tussen hoe de veranderende sportcontext en toekomst eruitzien. Betekenisvorming vindt plaats via sociale interactie (Weick, 1995)

Met het oog op de toekomst en het samenstellen van een meerjarenbeleidsplan, is het goed om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en gedeelde betekenissen van onderwerpen te creëren. Hiervoor is het van belang dat de zichtbaarheid van meningen vergroot wordt voor werknemers en beleidsmakers/managers, zodat interactie kan plaatsvinden. Op dit moment lijkt er namelijk een discrepantie te zitten tussen gemaakte beslissingen en de kennis over waarom deze keuzes gemaakt worden.

Daarnaast kan het als gevolg hebben, zoals Glenn & Malott (2004) reeds aangeven, dat hierdoor de individuele gedragscontingentie wijzigt. De gedragscontingentie is het handelen gebaseerd op de relatie van antecedenten, gedrag en consequenties. Dit is van enorm belang om producten of processen op een juiste en gewenste manier te laten verlopen. Als men meer weet over waarom beslissingen gemaakt worden, of hoe een proces zal gaan verlopen, dan kan hieraan een juiste betekenisgeving worden gegeven en wordt de individuele gedragscontingentie ook beïnvloed. Wanneer één persoon beïnvloed is, kan dit invloed hebben op het gehele proces, de zogenaamde interlocked behavioral contingencies. De medewerkers zijn naast de dagelijkse taken die zij uitvoeren, ook ambassadeurs van de organisatie.

7.3.2. Verenigingen centraal houden naast leden en doorzetten van kenniscentrum

De centralisatie van verenigingen in een sportcontext is al jarenlang binnen de sportbond geïntegreerd. De verenigingen zijn de tentakels van het NHV en tegelijk ook de levensaders voor het NHV. Met het ter discussie stellen van de positie van deze verenigingen wordt niet het probleem aanpakt, maar wordt er een oplossing geboden zonder duidelijke impact. Het veranderen naar andere succesvolle organisatiemodellen hoeft niet de garantie te geven dat dit het NHV succes oplevert. Furusten (2013) stelt dan ook dat niet alle organisaties hetzelfde zijn en dat veranderingen mogelijk andere uitwerkingen hebben dan incalculeert was.

In het onderzoek komt naar voren dat de sociale rol van de vereniging nog aanwezig is en dat het, weliswaar op een andere manier, een plaats is om bijeen te komen voor de sportbeoefening. De verenigingen zijn een goed uithangbord, maar het probleem lijkt de beperkte capaciteit. Heeft het NHV precies in kaart waar verenigingen nu precies behoefte aan hebben en waar het NHV tijdelijk zou kunnen ondersteunen om deze verenigingen sterker te maken?

De rol van de vereniging op besluitvorming van het NHV minder groot maken, is een optie die tevens overwogen wordt, maar heeft veel implicaties op de governance en wellicht de relaties met verenigingen. Hiervoor zou goed onderzoek gedaan moeten worden naar de implicaties. Vooralsnog is

de vereniging een sterke partner die nog sterker gemaakt kan worden, mogelijk door het aanbieden van opleidingen voor verenigingsbesturen vanuit het NHV. Zo worden verenigingen ook professioneler en krijgen ze tools om de vereniging te organiseren.

Het onderzoeken van het zogenoemde hybride model, dat eerder genoemd is in de resultaten, zou een interessante optie zijn voor een samenwerking tussen de belangrijkste stakeholders zoals verenigingen, zeker omdat de geïnterviewde leden nog geen concreet beeld konden maken voor de directe relatie met het NHV. Het daarnaast versterken van de relatie met leden vanuit het NHV is een goed idee, gezien veel kennis hierover ontbreekt.

Dat het NHV niet duidelijk in beeld heeft wie de leden zijn en waar zij behoeften aan hebben, blijkt uit de discrepanties in het onderzoek. Daarom is het kenniscentrum waarover gesproken is een juiste wijze om deze leden in kaart te brengen en het product waar mogelijk wel aanpassen als dat wenselijk is. Het wordt dan ook aangeraden om dit kenniscentrum door te zetten en het ook op andere stakeholders dan alleen leden te richten. Het vergt echter externe kennis om een dergelijk kenniscentrum op te zetten, gezien er nog geen structuren van een kenniscentrum aanwezig zijn in de organisatie.

7.3.3. Outsourcing of gespecialiseerde professionals inhuren/opleiden

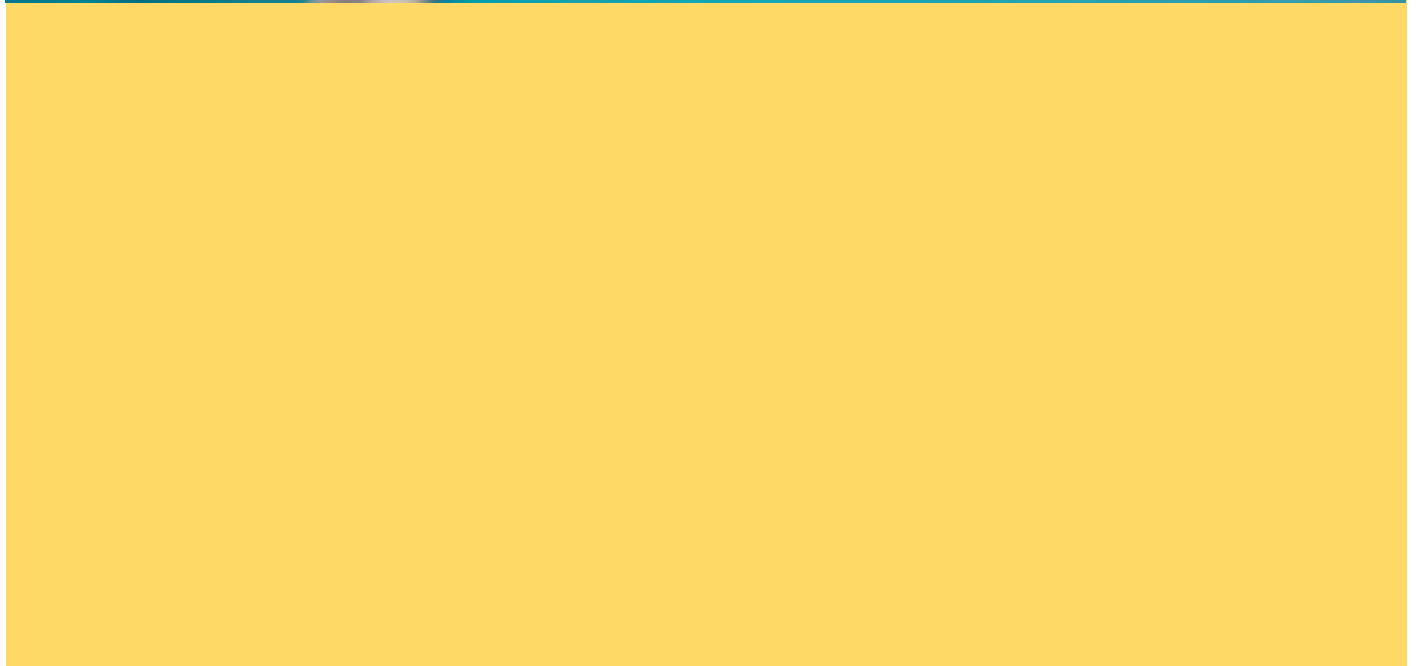
Clusteren, samenwerken, fuseren met zelfde of andere sporten en/of maatschappelijke partners hebben in potentie een enorm gevolg voor een vereniging en diens leden. Dynamieken veranderen, identiteit veranderd en ook belangen worden anders binnen een vereniging. Mits deze ontwikkelingen gestimuleerd worden, dan moet er ook een goede ondersteuning zijn vanuit het NHV om deze processen tot een succes te maken. Dit is echter niet voor iedereen weggelegd, gezien het ingewikkelde processen zijn. Wil het NHV stappen maken in het versterken van verenigingen, dan moeten er professionals zijn die een vereniging kan doorgronden en ondersteunen.

7.3.4. Analyse van gestopte/potentiële leden

Als laatste lijkt er veel in de gestelde kaders gedacht te worden. Zo wordt productaanbod vooral ontwikkeld op basis van de bestaande leden of de directe omgeving van de leden. Als het doel, na ledenbehoud, ook daadwerkelijke ledengroei is, dan moet er buiten de handbalcontext gedacht worden. Hiervoor moet er gedacht worden aan het analyseren van huidige en potentiële doelgroepen, het vinden van overeenkomsten en het met deze data producten voor verenigingen ontwikkelen waarmee ze de leden zouden kunnen werven. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor leden, waardoor het aanbod op de vereniging toespitst moet worden om de leden zo goed mogelijk te bedienen.

7.3.5. Samenvatting aanbevelingen.

In de toekomst zou er ingezet moeten worden op het versterken van interne communicatie om draagvlak en een gelijke toekenning van betekenissen op het bondsbureau van het NHV te bewerkstelligen. Hierdoor worden discrepanties zichtbaar en kunnen gezamenlijk nieuwe betekenissen geconstrueerd worden. Het centraliseren van het lid kan gevolgen hebben, waarbij een angst van handballende leden is dat de rol van de vereniging minder sterk wordt. Voor de verduurzaming van de handbalsport zou een onderzoek naar de constructieve ondersteuning van verenigingen en de mogelijke gevolgen van het kenniscentrum een eerste stap kunnen zijn om te analyseren hoe het aanbod nog beter kan aansluiten. Dit kan door het gericht aanstellen of opleiden van professionals met expertise, of door externen in te huren.



8. Literatuurlijst

- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). *Betekenis van besturen: variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Beker, M., & Merens, J.G.F. (1994). *Rapportage jeugd 1994*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Berg, E. van den, Houwelingen, P. van & Hart, J. de (2011). *Informeel groepen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boeije, H. (2005). *Analysen in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs, p. 84-120.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media
- Bottenburg, M. van, (2007). Om de sport verenigd. Instituten in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, & M. Otto, Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituten. Amsterdam: Boom, p. 225-239.
- Bottenburg, van, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituten en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthous, O. (red), *Sociale kaart van Nederland. Over instituten en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, p 223-228.
- Bourdieu, P. (1988). 'Program for a sociology of sport'. *Sociology of Sport Journal*, 5(2), 153-161.
- Brands, H., Hiemstra, A., Kalkman, I., & Kusters, E. (2016). *Sportbonden monitor 2015: ontwikkeling van organisaties in de sport*. Arnhem: NOC*NSF
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). London: Oxford University Press
- Burns, T.R. and Flam H. (1987). *The Shaping of Social Organization Social Rule System Theory with Applications*. Sage Publications, London.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies* 30(4): 423–441.
- Dahrendorf, R. (1995). *LSE. A history of the London School of Economics and Political Science, 1895–1995*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Duyvendak, J.W. & Hurenkamp, M. (2004). 'Kiezen voor de kudde'. In: Duyvendak & Hurenkamp (red.), *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Amsterdam: Van Genneep.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Elsevier

- Eekeren, van F. (06-12-2016) *De Waardenvolle Club als muziekstuk voor de voetbalbestuurder*. Geraadpleegd op 29 juli 2019 via: <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/columnxl/item/107604/de-waardenvolle-club-als-muziekstuk-voor-de-voetbalbestuurder>
- Friedland, Roger, and Robert R. Alford. 1991. Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. pp. 232–266 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press.
- Furusten, S. (2013) *Institutional Theory and Organizational Change*. Edward Elgar Studies
- Glenn, S. S., Malott, M. E. (2004) Complexity and selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106
- Glenn, S. S. (1989). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *Behavior Analyst*, 11, 161-179.
- Grix, J. & Phillpots, L. (2011). 'Revisiting the "Governance Narrative": "Asymmetrical Network Governance" and the Deviant Case of the Sports Policy Sector'. *Public Policy and Administration*. 26 (1): 3-19.
- Ingen van, E. & Dekker, P. (2011) *Changes in the Determinants of Volunteering: Participation and Time Investment Between 1975 and 2005 in the Netherlands*. In : Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 40, 4, p. 682-702 21 p.
- Kamphuis, C.B.M., & Dool, R. van den (2008). *Sportdeelname*. In K. Breedveld, Rapportage sport 2008 (pp. 74-101) Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Kalmthout, J. van, & Ginneken, Z.J.M.S. van (2017). *Verenigingsmonitor: jaarbericht 2016*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Klerk, M. de, De Boer, A., Plaisier, I., & Schyns, P. (2017). *Voor elkaar? Stand van de informele hulp in 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- R. Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12. 1-47. 10.2307/2391211.
- Lucassen, J.M.H., Roest van der, J (2018). *Sportverenigingen in Nederland: veerkrachtige verbanden voor sport. Brancherapport sport*. Utrecht: Mulier Instituut.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60.
- Malott, M. E. (1999). Creating lasting organizational changes. *Performance Improvement*, 38(2), 33-36.

- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Reno, NV: Context Press.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michels, R. (1959). *Political parties: a social study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. New York: Dover
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (2018). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- NHV (2016) Meerjarenbeleidsplan 2016-2020. Geraadpleegd op 4-4-2019, via <https://www.handbal.nl/meerjarenbeleidsplan/>
- NOC*NSF (2016). Bestedingsplan en richtlijnen sportagenda 2017+ Bestedingsjaar 2017+. Plaats van uitgave: Arnhem. Geraadpleegd op 1 augustus 2019, via <http://www.nocnsf.nl/stream/5.a.-sportagenda-2017-versie-2.1-av.pdf>
- NOC*NSF (2019). Zo sport Nederland. Trends en ontwikkelingen in sportdeelname (2013-2018). Geraadpleegd op 1 augustus 2019, via <https://www.nocnsf.nl/stream/zo-sport-nederlandnocnsf.pdf>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991), pp. 145-179, 16(1):145-179
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence view*. New York: Harper and Row.
- Rivera, J. (2004) Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry. *Soc. Nat. Resour.*, 17 (2004), pp. 779-797
- Roest, J.W. van der, Vermeulen, J. & Bottenburg, M. van (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 7 (1), pp. 105-121.
- Schnabel, Paul (2000). Vergroting van maatschappelijke cohesie door versterking van de sociale infrastructuur. Probleemverkenning en aanzet tot beleid. In: *R.P. Hortulanus en J.E.M. Machielse (red.), In de marge. Het sociaal debat, deel 1* (p. 21-34). Den Haag: Elsevier.
- Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal Cultureel Planbureau kijkt zestien jaar vooruit. In: *Sociaal Cultureel Planbureau. In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport*. Den Haag: SCP.
- Schnabel, P. & Hart de, J. (2008). *Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie*. Sociaal en Cultureel Rapport 2008. Den Haag: SCP.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427-442.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. California: Sage Publications.
- Scott. D. (2014). *Contemporary leadership in sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics

- Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: a sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-354.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row
- Smith, D.H. (2000). *Grassroots Associations*. Thousand Oaks (Californië): Sage.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121–134.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Stokvis, R. (2011). Doorbreek het sociaalhistorisch vacuüm rond bewegingsonderzoek. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 90(4), 219–219.
- Stokvis, R. (unpublished paper). *Naar een sociologische theorie van de club*.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3):571-610
- Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1978). Information processing as an integral concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3, 613-624
- VERBI Software. (2019). MAXQDA 2018 Online Manual. Geraadpleegd op 13 augustus 2019, via <https://www.maxqda.com/help-max18/welcome>
- Verlaat, Van 't, M. N. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* BOXPress, Oisterwijk.
- Vermeulen, P. A. (2011). *De verankerde organisatie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Watzlawick, P. (1990). *Munchhausen's pigtail, or psychotherapy & 'reality'. Essays and lectures*. New York: W.W. Norton & Company
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.



9. Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht respondenten

Handballende leden 5x

- Man 20-30
- Vrouw 20-30
- Vrouw 30-40
- Man 40-50
- Man > 50

Bondsmedewerkers 12x

- Vrouw 20-30 (focusgroep)
- Vrouw 30-40 (focusgroep)
- Vrouw 30-40 (focusgroep)
- Man 40-50
- Vrouw 40-50 (bondsbestuurder)
- Vrouw >50 (focusgroep)
- Vrouw >50 (focusgroep)
- Man >50
- Man >50
- Man >50 (focusgroep)
- Man >50 (bondsbestuurder)
- Man >50 (bondsbestuurder)

Bijlage 2: Topiclijst

Veranderende sportcontext

- Maatschappelijke veranderingen
- Lidmaatschap
- Veranderende wensen maatschappij

Handbalcontext

- Aanbod
- Lidmaatschap
- Wensen lid
- Presteren
- Sociale factoren
- Rol vereniging
- Verbondenheid met vereniging
- Verenigingsleven
- Vrijwilligers

NHV

- Organisatie NHV
- Besluitvorming
- Gewenste veranderingen
- Andere bonden
- Centralisatie lid
- Contact met lid
- Strategievorming
- Strategie

Toekomst

- Sportcontext
- Leden
- Vereniging
- Bond
- Maatschappelijke ontwikkelingen

Bijlage 3: Codeboom

De volledige codeboom is te groot om weer te geven, waardoor hieronder een veralgemeniseerde codeboom gehanteerd is.

Hoofdcode	Subcode	Deel subcodes	Aantal		
Veranderende sportcontext	Maatschappelijke veranderingen	Individualisering	231		
		Intensivering	64		
		Informalisering	48		
		Informatisering	79		
		Internationalisering	9		
		Veranderend lidmaatschap	62		
		Commerciële sportaanbieders	21		
	Professionalisering sport	66			
Veranderende handbalcontext	Vereniging	Verenigingsleven	136		
		Autonomie	21		
		Rol van vereniging	72		
		Prioriteiten	17		
		Financiën	6		
		Gevaren	30		
		Vrijwilligers	Vrijwilligersleven	43	
			Oligarchie	17	
		Lid	Rol	46	
			Wensen	99	
			Ambitie vs Prestatie	54	
			Sociaal kapitaal	67	
			Handbalsport algemeen	sterkte handbalsport	23
				Kansen en Beperkingen aanbod	31
		Organisatie	Nederlands Handbal Verbond	Huidige rol van bond	107
				Huidige strategie	43
				Gewenste strategie	187
Strategie verleden	17				
Bestuursmodel/governance	29				
Outputs topsport	26				
Concurrenten	15				
Bonds bureau	Onsamenhangende organisatie			27	
	Totstandkoming Meerjarenbeleidsplan			11	
	Weerstand tegen verandering			19	
	Verandering andere bonden			20	
	Professionalisering bondsbureau			29	
	Mening over functioneren bond			39	