

SHOOT, DE OMGEVING VERANDERT!

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISGEVING VAN
KADERLEDEN VAN HOCKEYVERENIGINGEN AAN
MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN



ELINE VAN ZINNICQ BERGMANN
2018, BILTHOVEN

Shoot, de omgeving verandert!

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen

Bilthoven, 27 juni 2018

MSc scriptie Afstudeeronderzoek

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Auteur: Eline van Zinnicq Bergmann
Studentnummer: 3679519
E-mailadres: e.j.s.vanzinnicqbergmann@students.uu.nl

Begeleider: Evelien Vink MA
Tweede lezer: Dr. N. van Amsterdam

Bron foto omslag: Hockey.nl (2015)

Samenvatting

Door het RIVM en het SCP (2017) wordt een verwachting uitgesproken dat sportverenigingen in de nabije toekomst onder druk komen te staan. Deze verwachting is gebaseerd op de uitwerkingen van maatschappelijke ontwikkelingen op de sportdeelname. De KNHB zag haar ledenaantal in de afgelopen jaren echter groeien en verwacht op basis van de constante ledenaanwas aan de onderkant zal continueren. De vraag is of de maatschappelijke ontwikkelingen die het RIVM en het SCP signaleren ook gelden voor hockeyverenigingen. In mijn onderzoek wordt daarom antwoord gegeven op de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe spelen zij met hun verenigingsbeleid in op deze ontwikkelingen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik kwalitatief onderzoek gedaan. Eerste stap in dit onderzoek was echter een kwantitatieve dataverzamelmethode, namelijk een online enquête. De respons op deze enquête heb ik gebruikt om een topiclijst te formuleren en mijn onderzoekspopulatie te selecteren. Tevens heb ik op basis van deze respons een oriënterend literatuuronderzoek gedaan. Dertien interviews heb ik vervolgens afgenomen onder kaderleden van hockeyverenigingen. Op basis van de verkregen informatie heb ik daarna een focusgroep met drie kaderleden van hockeyverenigingen georganiseerd. Tijdens deze focusgroep is het beleid dat door de geïnterviewde kaderleden werd aangegeven besproken als vorm van 'member check' (Bryman, 2012, p.390).

Op basis van de verkregen data uit de interviews heb ik geconcludeerd dat kaderleden van hockeyverenigingen vier maatschappelijke ontwikkelingen ervaren als van invloed op het beleid van de vereniging. Dit zijn de maatschappelijke ontwikkelingen instrumentalisering, professionalisering, consumentisme en individualisering. Instrumentalisering zien kaderleden als een maatschappelijke ontwikkeling waarbij hockeyverenigingen vanuit met name de overheid worden gebruikt voor verenigingsvreemde doelstellingen. Om aan deze sociaal-maatschappelijke doelstellingen te kunnen voldoen, voelen kaderleden een druk om betaalde krachten in dienst te nemen. Deze professionalisering heeft twee gevolgen voor de hockeyvereniging. Enerzijds kunnen verenigingen hierdoor zich focussen op zowel de hockeydoelstellingen als de verenigingsvreemde doelstellingen; anderzijds speelt de vereniging zo het consumentisme in de kaart. Kaderleden zien deze ontwikkeling als een verschuiving van participerende leden tot consumerende deelnemers. Een deel van de kaderleden geeft hierbij aan dat zij de door leden aan de vereniging gestelde eisen terecht vinden. Met betrekking tot het verenigingsbeleid stellen kaderleden dat zij het verenigingsaanbod uitbreiden om te voldoen aan de wensen en eisen van de individuele leden. Volgens kaderleden stelt het merendeel van de leden het eigenbelang boven het verenigingsbelang: slechts wanneer het hen uitkomt willen deze leden participeren. Kaderleden willen deze individualisering een halt toe roepen en organiseren evenementen en activiteiten om de verbondenheid te vergroten tussen de leden onderling en met de vereniging in het bijzonder. Door het creëren van deze collectieve belevingen zal de bereidheid om vrijwilligerstaken op zich te nemen groeien.

Op basis van mijn bevindingen beveel ik hockeyverenigingen aan goed contact te onderhouden met hun vereniging om ze duidelijk te krijgen wat zij van elkaar mogen en kunnen verwachten. Tijdens ligt er een rol voor de KNHB en haar accountmanagers weggelegd om de kaderleden van hockeyverenigingen hierin te begeleiden en te ondersteunen.

Voorwoord

Een kleine vier jaar geleden besloot ik in Ierland dat ik na mijn bachelor verder wilde studeren. Bedrijfskunde als bachelor was leuk, maar hoe kon ik hier iets mee doen dat aansloot op mijn liefde voor sport?! Zoekend naar welke master hier wel bij aansloot, kwam ik al snel terecht bij de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. En kan u vertellen, het was liefde op het eerste gezicht. Van mijn kant dan. Gedurende deze masteropleiding is mijn liefde niet bekoeld, hoewel die laatste maanden toch enige spanning hebben opgeleverd...

Spanning? Ja spanning, dat levert het schrijven van een scriptie mij namelijk toch wel op. Maar voor u ligt het resultaat van een onderzoeksproces dat ruim zes maanden heeft geduurd. Een proces dat ik enorm interessant heb gevonden door alle mensen die ik heb gesproken. Een proces dat ik enorm leerzaam heb gevonden door alle stappen die ik heb moeten zetten. Een proces dat ik enorm waardevol heb gevonden door alles wat in deze zes maanden voorbij is gekomen. Natuurlijk was het niet alleen maar rozengeur en maneschijn, maar ach in elk goed huwelijk is er weleens sprake van ruzie toch? Het hoort er allemaal bij en mijn laptop is een enkeltje uit het raam gelukkig bespaard gebleven.

Dat mijn laptop niet buiten onder een raam ligt, heb ik aan een aantal mensen te danken. Ten eerste mijn scriptiebegeleidster, Evelien Vink. Dank Evelien voor alle tijd en energie die je in mij en mijn scriptie hebt gestoken. Zonder jouw feedback en tips had hier een heel ander eindresultaat gelegen.

Daarnaast wil ik graag mijn collega's bij de KNHB bedanken. Dat de twee jaar van mijn master zo snel voorbij zijn gegaan, heeft namelijk ook zeker te maken met jullie. Een geweldige sfeer op eerst het kantoor in Nieuwegein en nu in Utrecht heeft voor mij gemaakt dat ik altijd met veel plezier naar stage ben gekomen. Van alles heb ik mogen meemaken: van TenHave sessies tot een gouden dubbel EK, van OfficeGrip sessie tot een Rabo Fandag, van kerstfeesten tot de laatste Champions Trophy. Alles kon, alles mocht. Dank hiervoor! Speciale dank gaat hierbij uit naar Sophie Benus, mijn stagebegeleidster, die tussen al haar werkzaamheden toch altijd tijd had om te kijken naar mijn stukken tekst en deze van feedback te voorzien. En natuurlijk voor het wekelijks vragen of mijn scriptie al af was.

Tenslotte wil ik nog heel rijtje mensen bedanken die mij in deze strijd hebben geholpen en ondersteund: mama en papa voor het aanhoren van mijn eindeloze gezucht en het zorgen voor genoeg lieve woorden, afleiding en brain food; Alice en Laurens; mijn buddy Peggy voor de belletjes en feedbacksessies; mijn andere klasgenootjes Floor en Kim die mij personal motivators waren en mij uit ieder dal omhoog konden praten; Sascha, onderdeel van ons komisch duo, die bijna een jaar lang al mijn gezeur heeft moeten aanhoren; en tot slot al mijn andere vrienden, teamgenoten en familie die mij op wat voor een manier dan ook hebben gesteund en soms hebben moeten lijden onder mijn scriptiestress.

En niet te vergeten, dank aan alle kaderleden die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek. Excuses voor alle mails, maar ik hoop dat dit eindresultaat jullie kan ondersteunen in een mooie toekomst.

Veel leesplezier!

Eline van Zinnicq Bergmann

inhoud

Samenvatting.....	ii
Voorwoord	iii
1. Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Probleemstelling.....	4
1.2.1 Doelstelling.....	5
1.2.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Relevantie.....	7
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	7
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.4 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Betekenisgeving.....	11
2.2 Resource dependence theory	13
2.3 Macht	14
2.4 Besluitvorming.....	15
2.5 Resumé.....	16
3. Literatuurstudie.....	17
3.1 Sportverenigingen	17
3.2 Ontwikkeling sportverenigingen	19
3.3 Instrumentalisering	20
3.4 Professionalisering	21
3.5 Consumentisme.....	23
3.6 Individualisering	24
4. Methoden.....	27
4.1 Onderzoeksperspectief	27
4.2 Methoden van dataverzameling	27
4.3 Data analyseren.....	31
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	32
5. Resultaten & analyse.....	34
5.1 Het integreren van verenigingsvreemde doelstellingen	35
5.2 Van vrijwilligersorganisatie naar professioneel geleide vereniging.....	39
5.3 Lidmaatschap: van deelnemer naar consument	41
5.4 Individualisering: de ontwikkeling van verenigingsbelang naar eigenbelang.....	43

5.5	De omgeving verandert: het beleid verandert.....	47
5.6	Resumé.....	52
6.	Conclusie en aanbevelingen.....	54
6.1	Conclusie.....	54
6.2	Aanbevelingen.....	57
7.	Reflectie.....	59
7.1	Reflectie op het onderzoek.....	59
7.2	Reflectie op mijn rol als onderzoeker.....	59
	Bibliografie.....	61
	Bijlagen.....	65
	Bijlage 1. Topiclijst.....	65
	Bijlage 2. Codeboom.....	66
	Bijlage 3. Overzicht kenmerken geïnterviewde kaderleden.....	67
	Bijlage 4. Overzicht kenmerken deelnemers focusgroep.....	68
	Bijlage 5. Overzicht kenmerken respondenten online enquête.....	69
	Bijlage 6. Profielschetsen bestuursleden.....	71
	Bijlage 7. Begeleidende brief Online enquête.....	72
	Bijlage 8. Detailinrichting afdelingen KNHB.....	73

1. Inleiding

Het eerste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport bestaat uit vier paragrafen. In de eerste paragraaf staat de aanleiding van het onderzoek beschreven, namelijk de door het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) voorspelde afname van het clublidmaatschap naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen. Welke maatschappelijke ontwikkelingen volgens kaderleden invloed uitoefenen op hockeyverenigingen en hoe zij het verenigingsbeleid hierop aanpassen, vormen de probleemstelling van mijn onderzoek die ik in de twee paragraaf versla. De doelstelling van mijn onderzoek – het inzicht krijgen in de betekenissen die kaderleden geven aan maatschappelijke ontwikkelingen en hun beleid hierop – en de bijbehorende vraagstelling heb ik ook opgenomen in de tweede paragraaf. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van mijn onderzoek beschrijf ik in de derde paragraaf. De afsluitende vierde paragraaf bevat de leeswijzer van dit onderzoeksrapport.

1.1 Aanleiding

Volgens Van Bottenburg (2013) kunnen sportverenigingen “worden opgevat als de belangrijkste instituties in de sportwereld: enerzijds streven zij hun primaire doelstelling na (het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden); anderzijds dragen zij bij aan bredere maatschappelijke doelstellingen (als regelstellende en normerende organisaties die de participatie bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs aanbieden)” (p.7). Maar als deze sportverenigingen de belangrijkste instituties binnen de sportwereld zijn, waarom voorspellen het RIVM en het SCP (2017) in hun rapport ‘Sport Toekomstverkenning Een sportiever Nederland’ een afname in clublidmaatschap? Verwacht wordt namelijk dat het percentage van de bevolking dat lid is van een sportvereniging in 2030 is gedaald naar 19% ten opzichte van een percentage van 33% in 2017.

Door het RIVM en het SCP (2017) worden in bovenstaand rapport ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op het clublidmaatschap in Nederland. Deze ontwikkelingen zijn onderverdeeld naar demografische, sociaal-culturele, technologische en politieke ontwikkelingen. Demografische ontwikkelingen die hun uitwerking hebben op het clublidmaatschap hangen sterk samen met sportdeelname: “als de Nederlander meer gaat sporten, is de verwachting dat een deel van deze sporters dit via een sportclub zal gaan doen” (RIVM & SCP, 2017, Verwachte Ontwikkelingen, par.1). Deze sportdeelname wordt echter negatief beïnvloed door twee demografische ontwikkelingen: enerzijds de vergrijzing en anderzijds de toename van het aantal migranten. Het clublidmaatschap heeft ook te lijden onder sociaal-culturele ontwikkelingen zoals de individualisering en het toenemende belang van beleving. Het toenemend gebruik van sociale media wordt in het rapport genoemd als technologische ontwikkeling waarvan wordt verwacht dat het een negatieve invloed heeft op het clublidmaatschap. Tevens kunnen gemeentelijke bezuinigingen als politieke ontwikkeling met een negatieve invloed op het clublidmaatschap worden genoemd. Deze bezuinigingen werken door op de kwaliteit van bijvoorbeeld de sportcomplexen en op zowel de fysieke als financiële bijdrage die leden moeten leveren aan de sportvereniging. (RIVM & SCP, 2017)

Boessenkool (2011) en Schnabel (2000) hebben eveneens ontwikkelingen gesignaleerd die van invloed zijn op de maatschappij en zo ook op sportverenigingen hun uitwerking hebben. Boessenkool (2011, p.8) noemt commercialisering, instrumentalisering en professionalisering als ontwikkelingen die sportverenigingen onder druk zetten. De gedachte heerst dat verenigingen “rationeler bestuurd, gemanaged en gecoördineerd” (Boessenkool, 2011, p.27) moeten worden om te voldoen aan alle verwachtingen van buitenaf. Schnabel (2000) introduceerde de vijf I’s die van invloed zijn op het

persoonlijke en maatschappelijke leven, te weten individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Enkele van deze vijf processen werden ook door het RIVM en het SCP (2017) genoemd als ontwikkelingen die van invloed zijn op het clublidmaatschap.

Behalve een negatieve invloed op het clublidmaatschap hebben de genoemde ontwikkelingen ook hun uitwerking op het functioneren van een sportvereniging aangezien sportverenigingen “op diverse wijzen [inspelen] op de maatschappelijke ontwikkelingen en de veelal van buiten opgelegde verwachtingen en eisen” (Boessenkool, Waardenburg & Lucassen 2011, p.11). Zo stelt Boessenkool (2011) dat het simpelweg organiseren van trainingen en wedstrijden verleden tijd lijkt omdat er meer van verenigingen wordt verwacht: “Al een aantal jaren is een verschuiving zichtbaar in de taken die sportverenigingen worden toegedacht. Die andere taken zijn vaak breder dan de op de leden gerichte doelstelling van de vereniging” (p.21). Gemeenten wijzen sportverenigingen vaak op hun bredere maatschappelijke functie: “denk bijvoorbeeld aan huiswerkbegeleiding, een sport- en spelavond voor buurtbewoners of activiteiten voor bewoners van een asielzoekerscentrum” (Van Kalmthout, 2017, p.16). Sportverenigingen vervullen deze rol omdat zij “tot de kern van het sociale leven in heel veel wijken in Nederland” (NOC*NSF, 2017, par.3) behoren. De Nederlandse hockeyverenigingen pakken deze bredere maatschappelijke rol in veel gevallen op en bieden eenmalige dan wel doorlopende activiteiten aan voor andere doelgroepen dan hockeyers. Zo biedt SV Kampong bijvoorbeeld dagelijkse huiswerkbegeleiding aan (SV Kampong, n.d.), organiseert hdm wekelijks een ochtendprogramma waarbij senioren onder begeleiding kunnen bewegen (hdm, n.d.) en heeft HC Naarden zich ingezet voor vluchtelingen (HC Naarden, 2015).

Een hockeyvereniging heeft te maken met wensen en eisen vanuit verschillende hoeken: de hoek van leden, de hoek van de politiek en de hoek van de maatschappij. De ontwikkelingen die zich in al deze hoeken afspelen zijn in meer of mindere mate van invloed op de hockeyvereniging. Hierbij speelt de betekenis die door kaderleden wordt gegeven aan maatschappelijke ontwikkeling een grote rol. Daarom heb ik de vraag gesteld: Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe spelen zij met hun verenigingsbeleid in op deze ontwikkelingen?

1.2 Probleemstelling

De situatie geschetst door het RIVM en het SCP (2017) en de maatschappelijke ontwikkelingen benoemd door Schnabel (2000) en Boessenkool (2011) lijken geen goede toekomst voor de Nederlandse sportvereniging te voorspellen. Uit onderzoeken van Harris, Mori en Collins (2009) en Wicker en Breuer (2013) blijken dat het niet alleen de Nederlandse sportverenigingen zijn die worden beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen. Harris et al. (2009) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van het overheidsbeleid op Engelse sportverenigingen: door veranderingen in de focus van het overheidsbeleid zijn lokale verenigingen ook hun focus gaan verleggen. Wicker en Breuer (2013) hebben de Duitse sportverenigingen onderzocht: maatschappelijke ontwikkelingen zoals teruglopende overheidssubsidies, demografische veranderingen en de concurrentie van commerciële sportaanbieders hebben een negatieve invloed op de sportverenigingen in Duitsland. De uitkomsten van deze onderzoeken tonen aan dat de voorspellingen met betrekking tot de staat van de Nederlandse sportverenigingen passen binnen een bredere Europese ontwikkeling. Maar zoals te zien is in figuur 1.1 maakt het ledenaantal van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) een atypische groei door. Dit is in strijd met de verwachtingen van het RIVM en het SCP (2017) die zij hebben gebaseerd op de trend van ledenaantallen van afgelopen jaren. Een deel van de Nederlandse

hockeyverenigingen kampt zelfs met een wachtlijst (Van Barneveld, 2016; Benhdidou, 2016; Ten Katen, 2014).

Positie 2016	Sportbond	Aantal lidmaatschappen 2016	Aantal lidmaatschappen 2015	Aantal lidmaatsch 2014
1	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	1.231.561	1.227.080	1.213.720
2	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	582.918	599.012	622.807
3	Sportbissserij Nederland	562.653	572.648	587.338
4	Koninklijke Nederlandse Golf Federatie	385.991	382.236	394.370
5	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	309.460	303.650	241.435
6	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	253.351	251.287	248.742
7	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	197.951	200.315	210.532
8	Koninklijke Nederlandse Zwembond	140.565	137.098	138.436
9	Atletiekunie	139.654	140.271	140.116
10	Nederlandse Volleybal Bond	117.053	116.820	118.295
11	Nederlandse Bridge Bond	115.813	115.713	115.845
12	Koninklijke Wandel Bond Nederland	96.751	105.948	-
13	Koninklijk Nederlands Korfbal Verbond	85.688	85.963	89.644
14	Nederlandse Ski Vereniging	71.019	74.549	82.355
15	Watersportverbond	69.575	76.912	80.020

Tabel 1.1 Overzicht van ledenaantallen van de 15 grootste sportbonden in 2016 (NOC*NSF, 2016)

Maar hockeyverenigingen bevinden zich toch ook in de maatschappij en zouden toch ook de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen moeten ondervinden? Of zijn zij immuun voor de invloeden van buitenaf? Om antwoord te krijgen op deze vragen heb ik mij gewend tot kaderleden van hockeyverenigingen met de vraag welke betekenissen zij geven aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe zij met hun verenigingsbeleid inspelen op deze ontwikkelingen.

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van de KNHB. De KNHB wil meer kennis over en inzicht in waar kaderleden door worden beïnvloed bij het opstellen van hun beleid en het uitvoeren hiervan. Informatie die ik heb verkregen tijdens het bijwonen van een bijeenkomst met zeven verenigingsmanagers, een workshop die ik heb bijgewoond tijdens de Algemene Vergadering van de KNHB in november 2017 met kaderleden en een gesprek dat ik heb gevoerd met drie kaderleden van een hockeyvereniging uit de Randstad deden mij vermoeden dat verenigingen in grote mate worden beïnvloed door de ontwikkelingen in de maatschappij en de kansen en bedreigingen die hierdoor ontstaan. Om dit vermoeden te kunnen bevestigen dan wel weerleggen, hebben Nederlandse hockeyverenigingen centraal gestaan tijdens mijn onderzoek. Deze verenigingen vormen namelijk de groep die de uitkomsten van dit onderzoek kunnen gebruiken bij hun beleidsvorming.

Het doel van het onderzoek was het achterhalen van de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op het beleid van hockeyverenigingen. Hierbij diende te worden onderzocht welke betekenissen bestuurders geven aan maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe een kaderlid een maatschappelijke ontwikkeling zoals individualisering of professionalisering interpreteert, heeft namelijk invloed op en gevolgen voor de stappen die hij of zij neemt ten aanzien van het te voeren verenigingsbeleid. Daarom vond ik het noodzakelijk inzicht te krijgen welke betekenissen kaderleden geven aan de ontwikkelingen die zich afspelen in hun omgeving. Om deze betekenissen te achterhalen, heb ik kaderleden geïnterviewd en een focusgroep met kaderleden georganiseerd. Hierbij lag de focus

op de betekenisgeving van kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen die zijn in hun werkzaamheden en bij de hockeyvereniging opmerken.

De uitkomsten van mijn onderzoek hebben uitwerking op hoe kaderleden hun verenigingsbeleid vaststellen. Tevens hebben de uitkomsten gevolgen voor de werkzaamheden van de medewerkers van de KNHB die met de kaderleden contact hebben. De verenigingen staan centraal in mijn onderzoek.

1.2.2 Vraagstelling

In deze paragraaf formuleer ik de centrale onderzoeksvraag evenals de deelvragen. Deze deelvragen hebben tot een antwoord geleid op mijn centrale onderzoeksvraag. Tevens zijn enkele begrippen uit de onderzoeks- en deelvragen opgenomen, zodat hieraan een eenduidige betekenis wordt gegeven.

Centrale onderzoeksvraag

Mijn centrale onderzoeksvraag luidt: “Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe spelen zij met hun verenigingsbeleid in op deze ontwikkelingen?”

Deelvragen

Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag heb ik geformuleerd op basis van de onderstaande deelvragen.

1. Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn volgens kaderleden van invloed op het beleid van hun hockeyvereniging?
2. Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan deze maatschappelijke ontwikkelingen?
3. Welke gevolgen hebben de maatschappelijke ontwikkelingen volgens kaderleden op het uitvoeren van het verenigingsbeleid?

Kaderleden

Kaderleden van hockeyverenigingen vormden de onderzoeksgroep van mijn onderzoek. Oomens en Van der Linden (2015, p.8) beschrijven in de Sportkadermonitor 2015 drie verschillende soorten kader: het arbitrerend kader, het bestuurlijk kader en het sporttechnisch kader. Het arbitrerend kader heb ik in mijn onderzoek buiten beschouwing gelaten. De focus lag op het bestuurlijk kader aangevuld met mensen uit het sporttechnisch kader indien het bestuurlijk kader niet beschikbaar was. Het bestuurlijk kader beslaat bestuursleden zoals een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het sporttechnisch kader zijn bijvoorbeeld trainers en coaches. (Oomens & van der Linden, 2015, p.8)

In het in 2010 door de KNHB uitgegeven boekje *Goed Sportbestuur* staat het begrip ‘bestuurders’ uitgelegd. In een van de bijlagen van dit boekje zijn profielschetsen van bestuursleden opgenomen voor enkele bestuursfuncties. In Bijlage 6. Profielschetsen bestuursleden heb ik een aantal van deze profielschetsen opgenomen. Kijkend naar de profielschetsen heb ik voornamelijk bestuurders geïnterviewd die de rol van voorzitter of secretaris vervullen.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Zoals ik in paragraaf 1.1 heb uiteengezet, zijn in verschillende onderzoeken diverse maatschappelijke ontwikkelingen genoemd. Zo onderscheiden het RIVM en het SCP (2017) de volgende maatschappelijke ontwikkelingen: vergrijzing, toenemend aandeel migranten, individualisering,

toenemend belang van beleving, toenemend gebruik van social media en gemeentelijke bezuinigingen. Boessenkool (2011, p.8) noemt commercialisering, instrumentalisering en professionalisering als maatschappelijke ontwikkelingen. Schnabel (2000) introduceerde de vijf I's als maatschappelijke ontwikkelingen: individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. De maatschappelijke ontwikkelingen die door kaderleden zijn genoemd tijdens interviews als van invloed op de vereniging, versla ik in hoofdstuk 3.

Beleid

Volgens de klassieke benadering noemt Van den Heuvel (2005) beleid "toepassingsgericht en normatief: door middel van beleid (instrumenten) moeten een of meer doelen worden bereikt" (p.29). Dit doel of deze doelen worden vastgesteld door het bestuur. "In deze klassieke optiek fungeert de overheid als de centraal sturende actor en heeft zij een helder zicht op de te bereiken doelen en de inzet van instrumenten" (Van den Heuvel, 2005, p.29). Hoewel Van den Heuvel (2005, p.29) hier de overheid noemt, is deze klassieke optiek ook toepasbaar op het beleid dat hockeyverenigingen uitvoeren. De centraal sturende actor bij de hockeyvereniging is namelijk het bestuur en dit bestuur heeft ook het overzicht over wat binnen de vereniging gebeurt en moet gebeuren en welke middelen daarvoor beschikbaar en nodig zijn. Het beleid van een sportvereniging wordt tijdens een Algemene Ledenvergadering voorgelegd aan de leden die hierop mogen reageren.

Het begrip 'beleid' heeft in mijn onderzoek zowel betrekking op het interne beleid als het externe beleid. Met het interne beleid bedoel ik het beleid waarbij de focus op de vereniging zelf ligt, met extern beleid het beleid waarin ook de omgeving wordt meegenomen. Deze twee vormen van beleid zijn geen losstaande entiteiten, maar liggen in elkaars verlengde.

1.3 Relevantie

Een onderzoek dient zowel een maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie te bevatten. Beide vormen van relevantie beschrijf ik in deze paragraaf.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De sport heeft meer dan ooit de aandacht getrokken van de politiek (van Kalmthout, 2017; NOC*NSF, 2017). Het kabinet Rutte III hecht waarde aan sport en wil de rol oppakken om samen met de sport genoeg vitale sportverenigingen in Nederland te behouden. Om hun rol als overheid kracht bij te zetten, wil het kabinet "een sportakkoord sluiten, met in ieder geval sportbonden, sportverenigingen, sporters met een beperking en gemeenten" (Kronenburg en Rijnbeek, 2017, Sportakkoord: versterken sportsector, par.1). De overheid stelt echter de eis dat sportverenigingen zich breder oriënteren dan dat zij gewend waren: "[de] traditionele kerntaak van het organiseren van sportbeoefening wordt meer en meer aangevuld met voorheen verenigingsvreemde publieke taken in het kader van de uitvoering van overheidsbeleid" (Lucassen, & Van der Roest, 2011, p.95).

Niet alleen de politiek verwacht wat van de sportvereniging, ook de leden verwachten wat van de vereniging. Waar sportverenigingen eerst voor en door leden werden georganiseerd, verwachten leden nu in ruil voor hun contributie diensten en producten. Van Bottenburg (2013, p.10) noemt het een verschuiving van 'mutual support organisations' naar 'service delivery organisations'.

Deze verschuiving vindt ook bij sportbonden zoals de KNHB plaats. Per 1 januari 2018 heeft de KNHB te maken met een nieuwe organisatiestructuur¹. Deze nieuwe structuur is nodig om de KNHB te

¹ Zie Bijlage 8. Detailinrichting afdelingen KNHB

ontwikkelen als netwerk- en servicegerichte organisatie. Dit wil de KNHB zijn om in te kunnen spelen op de veranderende omgeving waarin zowel zij als haar leden zich bevinden.

Deze organisatiestructuur omvat een aantal nieuwe afdelingen, te weten: Doelgroepen, Expertisecentrum en Strategie, Onderzoek & Ontwikkeling. Tevens is de bestaande afdeling Verenigingsdienstverlening opnieuw ingericht, waarbij een zestal accountmanagers zijn aangesteld. Zij zijn onderdeel van de circa 150 medewerkers van de KNHB waarvan 58 werkzaam zijn op het bondsbureau. Een groot deel van hen heeft vrijwel dagelijks contact heeft met kaderleden van een hockeyvereniging. (KNHB, 2017)

Zo is er een halfjaarlijks overleg met de verenigingsmanagers van verenigingen die in de Hoofdklasse spelen. In aanloop naar mijn onderzoek heb ik op 23 november 2017 een bijeenkomst met zeven verenigingsmanagers² bijgewoond. We hebben gesproken over de onderwerpen die hen dagelijks bezighouden met betrekking tot het laten functioneren van hun hockeyvereniging, zoals het vrijwilligersvraagstuk, contracten en het rook- en alcoholbeleid. Deze onderwerpen zijn te herleiden naar grotere maatschappelijke ontwikkelingen. Zo houdt de problematiek omtrent vrijwilligers sterk verband met de door het RIVM en het SCP (2017) genoemde individualisering. De vragen met betrekking tot contracten voor trainers en ander personeel hebben te maken met de door Boessenkool (2011) genoemde professionalisering. Het onderwerp rook- en alcoholbeleid hangt samen met het “toenemende belang van een gezonde leefstijl” (RIVM & SCP, 2017, Gezondheid en Bewegen in 2030, par.1). Op basis van deze bijeenkomst lijken de maatschappelijke ontwikkelingen invloed te hebben op het beleid van hockeyverenigingen, echter waren bij deze bijeenkomst slechts zeven van de 322 Nederlandse hockeyverenigingen vertegenwoordigd. Deze zeven verenigingen zijn geen afspiegeling van de gemiddelde hockeyvereniging, aangezien zij zich alle zeven in een stedelijk gebied bevinden, drie van de zeven verenigingen het hoogste ledenaantal van Nederland hebben en alle zeven verenigingen minimaal één team in de Hoofdklasse mannen dan wel vrouwen heeft spelen (KNHB – LISA Bond, n.d.)³. Maar als verenigingen van deze grootte worden beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen, welke betekenissen geven kaderleden voor andere verenigingen aan deze ontwikkelingen? En hoe spelen zij met hun verenigingsbeleid in op deze ontwikkelingen?

Met de antwoorden op deze vragen kunnen hockeyverenigingen in Nederland spelen op de eisen en verwachtingen vanuit hun leden en de politiek. Beide actoren zijn nodig om verenigingen financieel gezond te houden, een vereiste om in de toekomst nog te kunnen acteren. Ook voor medewerkers van de KNHB zijn de uitkomsten van mijn onderzoek interessant. Wanneer zij op de hoogte zijn van de betekenissen van maatschappelijke ontwikkelingen kunnen zij verenigingen beter ondersteunen. Met deze ondersteuning vanuit de KNHB en met het inzicht dat kaderleden krijgen in voor hen belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen, wordt de kans op het in stand houden van Nederlandse hockeyverenigingen vergroot. Zoals Van Bottenburg (2013, p.7) stelt, zijn sportverenigingen de belangrijkste instituties van de sportwereld en daarom moeten zij blijven voortbestaan.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Een deel van de Nederlandse hockeyverenigingen kampt met een wachtlijst die de komende jaren niet verdwijnt gezien de trend in de toename van het aantal lidmaatschappen van de KNHB (NOC*NSF, 2017). Samen met het veldentekort is dit een langdurig probleem, zoals aangetoond in het

² Te weten: HC Bloemendaal, hdm, HGC, SV Kampong, HC Oranje Rood, HC Rotterdam en SCHC.

³ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van KNHB – LISA Bond.

adviesrapport 'Masterplan Groot Utrecht: Ruimte voor hockey in de regio Utrecht 2016-2035' (Wezenberg-Hoenderkamp & Schadenberg, 2016). De focus van dit kwantitatieve onderzoek lag weliswaar op de regio Utrecht, toch zullen gemeenten en hockeyverenigingen in andere stedelijke gebieden de uitkomsten herkennen en erkennen. Hoewel dit onderzoek een heel ander doel diende dan mijn onderzoek, geven de uitkomsten aan dat de populariteit van de Nederlandse hockeysport naar verwachting niet zal afnemen.

De discrepantie tussen de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de verwachtingen van het RIVM en het SCP (2017) aan de ene kant en die van Wezenberg-Hoenderkamp en Schadenberg (2016) aan de andere kant biedt een interessant onderzoeksgebied. Met mijn onderzoek heb ik dit gat gedicht door te bevragen welke betekenissen kaderleden van hockeyverenigingen geven aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe zij hierop inspelen met hun beleid. Deze kennis en dit inzicht is tot op heden nog niet vergaard en zal uitkomst bieden in het creëren van een aanpak om teamsporters te behouden voor de Nederlandse sportverenigingen.

In 2011 heeft het Mulier Instituut in samenwerking met het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht een onderzoek uitgevoerd met betrekking tot de ontwikkeling van sportverenigingen in Nederland en hoe deze inspelen op veranderingen. Een belangrijke conclusie was dat:

“DE Nederlandse sportvereniging niet bestaat. De verenigingswereld is ongewoon rijk aan variatie en heeft daarom ook zoveel mensen iets te bieden. Ook wordt duidelijk dat veel verenigingen geleidelijk evolueren. Deze organisaties gebaseerd op vrijwilligheid, blijken in staat om ‘tradities’ en ‘ambities’ succesvol te verbinden.” (Mulier Instituut, 2011, p.2)

Tevens blijkt uit dit onderzoek dat sportverenigingen in staat zijn om hun maatschappelijke inzet te vergroten, Waarbij het verandertempo afhankelijk is van de gedrevenheid en passie van de leden van de vereniging. Door middel van vragenlijsten en interviews en het gebruik van literatuur en secundaire bronnen is informatie ingewonnen. Hoewel dit onderzoek sportbreed is uitgevoerd en mijn onderzoek richt op de hockeysport, heb ik de bundel 'Sportverenigingen: tussen tradities en ambities' waarin de conclusies zijn opgenomen als informatiebron gebruikt.

Het rapport 'Sport Toekomstverkenning een Sportiever Nederland' van het RIVM en het SCP (2017) "schetst hoe sportparticipatie, vitaliteit, sporteconomie en topsport zich ontwikkelen tot 2030" (Kenniscentrum Sport, 2017, par.1). Deze sportbrede toekomstverkenning biedt veel informatie over de maatschappelijke ontwikkelingen en daaropvolgende trends in Nederland. Dit rapport heb ik gebruikt als aanleiding en informatiebron voor mijn onderzoek.

In de wetenschappelijke literatuur is reeds veel geschreven over maatschappelijke ontwikkelingen, de ontwikkeling van (sport)verenigingen en de trends waaraan de maatschappij en de daarbij behorende sportverenigingen onderhevig zijn. Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar de specifieke omgeving van de Nederlandse hockeyverenigingen en hoe haar kaderleden betekenis geven aan deze omgeving. Mijn interpretatief onderzoeksperspectief waarbij ik kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruik om de betekenis van kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen maken dat mijn onderzoek een toevoeging is voor de wetenschap.

1.4 Leeswijzer

Mijn onderzoeksrapport bestaat uit zeven hoofdstukken, waarvan dit eerste hoofdstuk een inleidend functie vervult. Het tweede hoofdstuk behelst het theoretisch kader. Hierin heb ik mijn onderzoeksperspectief en de belangrijkste theoretische concepten uiteengezet. In het derde hoofdstuk doe ik verslag van mijn literatuurstudie. In het vierde hoofdstuk heb ik methoden en technieken van onderzoek en analyse beschreven en de betrouwbaarheid en validiteit van mijn onderzoek uiteengezet. De onderzoeksresultaten en mijn analyse hiervan heb ik in hoofdstuk 5 beschreven. Mijn conclusie en aanbevelingen zijn het onderwerp van het zesde hoofdstuk. Het afsluitende hoofdstuk 7 bevat mijn reflectie op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In mijn onderzoek staat de betekenisgeving centraal van kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen. De concepten die ik gebruik om te begrijpen hoe kaderleden betekenis geven aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe het verenigingsbeleid tot stand komt, versla ik in dit hoofdstuk.

Om te begrijpen hoe kaderleden van hockeyverenigingen betekenis geven aan maatschappelijke ontwikkelingen, maak ik gebruik van een concept van Weick (1995). Organisatiedeskundige Weick (1995) introduceerde de sociale theorie van betekenisgeving ofwel 'sensemaking'. Hiermee doelt Weick (1995, p.2) op het proces waarbij mensen binnen organisaties grip proberen te krijgen op een onvoorspelbare werkelijkheid die zij als geordend en georganiseerd willen ervaren en benoemen. Door inzicht te krijgen in dit proces van betekenisgeving van kaderleden krijg ik meer inzicht in de gang van zaken bij hockeyverenigingen.

Deze betekenisgeving van kaderleden wordt echter beïnvloed door de partijen waarvan de vereniging afhankelijk is. Geen enkele organisatie is namelijk volledig zelfvoorzienend en dus altijd afhankelijk van andere partijen, stellen Pfeffer en Salancik (2003, p.2) in hun 'resource dependence theory'. De afhankelijkheidsrelaties van hockeyverenigingen ten opzichte van derden maakt dat de vereniging niet autonoom is, maar gebonden aan leveranciers van de benodigde middelen. Powers (2001, p.16) beschrijft dit als een macht die ontstaat aangezien er sprake is van economische relaties en kennisrelaties waardoor andere macht kunnen uitoefenen. Aangezien hockeyverenigingen afhankelijk zijn van onder andere hun leden, sponsors en de gemeente is deze theorie van Pfeffer en Salancik (2003) van belang voor mijn onderzoek.

De betekenisgeving van kaderleden aan maatschappelijke ontwikkelingen heeft gevolgen voor het besluitvormingsproces binnen de vereniging. "Binnen dat proces maken mensen plannen, reageren ze op problemen en veranderingen in de omgeving" (Hetebrij, 2011, p.1). Het concept van besluitvorming is voor mijn onderzoek van belang, omdat het verenigingsbeleid volgt uit een proces van besluitvorming waarbij macht een rol speelt (Hetebrij, 2006, p.7).

2.1 Betekenisgeving

Het concept van betekenisgeving staat in mijn onderzoek centraal. Deze theorie van Weick (1995) fungeert in dit onderzoek als theoretische lens: een basis die bijdraagt aan het beter begrijpen van de verkregen data. Het uitgangspunt van deze theorie veronderstelt dat mensen voortdurend bezig zijn te begrijpen wat er in de wereld om hen heen gebeurt. Weick (1995, p.61) onderscheidt in het proces van betekenisgeving zeven kenmerken:

1. Identiteit

De betekenis die iemand aan een situatie geeft, zegt iets over deze persoon zelf. Hoe iemand een situatie beschouwt en definieert, geeft aan een ander weer welke identiteit iemand construeert binnen een bepaalde situatie. Tijdens contactmomenten met anderen maakt hij kennis met veronderstellingen van andere identiteiten en bepaalt telkens weer hoe hij zich daartoe wil verhouden (Weick, 1995, p.61). Zo willen kaderleden zichzelf en hun vereniging op een bepaalde manier neerzetten door een bepaalde betekenis te geven aan situaties die bij het gewenste beeld passen. De betekenisgeving van een kaderlid aan een maatschappelijke ontwikkeling is dus direct afhankelijk van deze identiteitsconstructies.

2. Retrospectief

Het geven van betekenis gebeurt volgens Weick (1995, p.61) achteraf. Kaderleden kijken terug op ervaringen en gebruiken deze om betekenis aan situaties te geven. Veronderstellingen op basis van eerdere ervaringen nemen kaderleden mee in keuzes en besluiten met betrekking tot het te voeren beleid naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen.

3. Enactment

Betekenisgeving is een proces dat plaatsvindt om de werkelijkheid te ordenen en te organiseren waardoor een zinvolle omgeving ontstaat. Deze omgeving ontstaat door interacties waarbij kaderleden zich gaan gedragen naar de betekenis die zij onderling hebben gegeven op basis van hun veronderstellingen. Weick (1995, p.61) meent dat zij op basis van hun veronderstellingen een werkelijkheid creëren waar individuen zich naar gaan gedragen. Hierbij is de omgeving van belang, aangezien die van invloed is op de betekenisgeving door het individu. Kaderleden bevinden zich in een omgeving met onder andere de gemeente, sponsors, leden en natuurlijk andere kaderleden door wie zij worden beïnvloed. Maar ook de personen in de privé-omgeving van het kaderlid zijn van invloed op de betekenisgeving.

4. Sociale interactie

Binnen de gecreëerde omgeving geven kaderleden betekenis aan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze betekenisgeving wordt geconstrueerd tijdens contactmomenten waar kaderleden vernemen hoe andere kaderleden of actoren betekenis hebben gegeven aan een maatschappelijke ontwikkeling. De samenstelling van de aanwezigen en de context waarin het contactmoment plaatsvindt, heeft op die manier volgens Weick (1995, p.62) invloed op de betekenisgeving. Kaderleden geven een andere betekenis aan een maatschappelijke ontwikkeling wanneer zij bij een ambtenaar aan tafel zitten, dan wanneer zij met mij als onderzoeker aan tafel zitten vanwege de veronderstellingen die een ieder meeneemt. Daar ben ik mij tijdens mijn onderzoek van bewust.

5. Continu proces

Weick (1995, p.62) meent dat het geven van betekenissen een continu proces is. Door een telkens veranderende omgeving, nieuwe ervaringen en nieuwe interacties stellen individuen de betekenis die zij aan een situatie hebben gegeven iedere keer bij. Zo zal een kaderlid dat nu een bepaalde betekenis geeft aan een maatschappelijke ontwikkeling binnen aanzienlijke tijd deze betekenisgeving kunnen wijzigen na een nieuwe ervaring of een verandering in de omgeving.

6. Cues

Wat iemand opvalt, hangt af van de betekenis die door dit individu wordt gegeven aan de situatie. Weick (1995, p.62) stelt dat mensen in dezelfde organisatie aan dezelfde ervaring een andere betekenis kunnen geven, omdat ieder van hen iets anders opvalt. Om te kunnen begrijpen waarom kaderleden van dezelfde vereniging een andere betekenis geven aan eenzelfde situatie, is het voor mij als onderzoeker van belang wat voor ieder kaderlid de signalen zijn geweest in die situatie waartoe zij tot hun betekenisgeving zijn gekomen.

7. Plausibiliteit

Het doel van betekenisgeving is het grip krijgen op de werkelijkheid, waarbij een individu een plausibele uitleg wil voor een situatie. Het is hierbij niet nodig een grondige analyse te maken van de situatie, zo stelt Weick (1995, p.62). Jennings en Green (2003, p.201) zien betekenisgeving als een proces van interpretatie waarbij ratio minder van belang is. Kaderleden geven betekenis aan een situatie om hier grip op te kunnen krijgen en hier naar te handelen, hoewel zij weten dat deze betekenis binnen afzienbare tijd kan zijn veranderend.

De Sonnaville (2006) maakt gebruik van deze theorie van Weick (1995) in zijn onderzoek naar organisatievraagstukken en is van mening dat:

“Mensen maken hun werkelijkheid, doordat ze een actieve rol spelen in het richten van hun aandacht op bepaalde veranderingen en zij scheppen, door communicatie met anderen, orde in een chaotische omgeving.” (de Sonnaville, 2006, p.203)

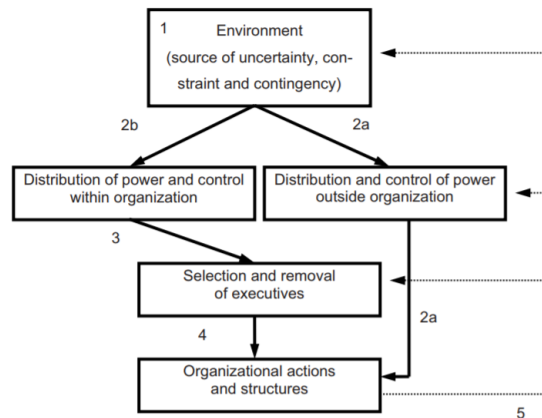
Uit bovenstaand fragment maak ik op dat De Sonnaville (2006) een aantal kenmerken van Weick (1995) meeneemt in zijn uitleg van betekenisgeving. De door De Sonnaville (2006) genoemde actieve rol hangt samen met de identiteitsconstructie van Weick (1995), evenals het maken van hun werkelijkheid samenhangt met het creëren van een zinvolle omgeving. Wat De Sonnaville (2006) benoemt als het richten van aandacht op bepaalde veranderingen komt overeen met de door Weick (1995) genoemde ‘cues’. Wat ik echter mis in de omschrijving van De Sonnaville (2006) is het gegeven dat betekenisgeving een continu proces is.

Uit de conclusies van Weick (1995) en De Sonnaville (2006) maak ik op dat de betekenissen die kaderleden geven aan maatschappelijke ontwikkelingen niet eenduidig moeten zijn. Ieder kaderlid functioneert in een eigen omgeving met eigen invloeden en met eigen ervaringen, waardoor ieder kaderlid een eigen waarheid heeft. In mijn onderzoek zoek ik naar de overeenkomsten en de verschillen tussen de betekenissen, wetende dat het niet mogelijk is één betekenis als waarheid te bestempelen.

De omgeving van een vereniging en de actoren die zich hierin bevinden, spelen dus een rol in de betekenisgeving van kaderleden. Kaderleden beschikken namelijk niet over alle middelen die zij nodig hebben om hun vereniging draaiende te houden en zijn hierbij afhankelijk van derden. Pfeffer en Salancik (2003, p.2) leggen deze afhankelijkheid uit in hun ‘resource dependence theory’, die ik in de volgende paragraaf uitleg.

2.2 Resource dependence theory

Geen enkele organisatie is volledig zelfvoorzienend, zo stellen Pfeffer en Salancik (2003, p.2). Organisaties bevinden zich in een omgeving met andere organisaties die zij nodig hebben voor de middelen die zij zelf niet tot hun beschikking hebben. Pfeffer (1987, p.26) stelt dat organisaties daarom niet autonoom zijn, maar gebonden zijn aan netwerken van organisaties waarvan zij afhankelijk zijn. Zo is een hockeyvereniging afhankelijk van sponsors, omdat de vereniging zelf niet over voldoende financiële middelen beschikt. Eveneens is de vereniging afhankelijk van de gemeente, omdat de gemeente een deel van het onderhoud van de accommodatie voor haar rekening neemt. En zo is de vereniging ook afhankelijk van de inzet van leden om alle benodigde commissies te kunnen bemannen. Deze afhankelijkheid van en gebondenheid aan anderen is volgens Pfeffer en Salancik (2003) niet problematisch. Problemen ontstaan echter omdat de omgeving niet betrouwbaar is en er onzekerheid heerst: omgevingen kunnen veranderen door de komst en het vertrek van organisaties en de gevolgen die dit heeft voor de toevoer van middelen. Om deze onzekerheid en onbetrouwbaarheid te minimaliseren, ondernemen organisaties acties om hun afhankelijkheid van anderen te verkleinen. Het gevolg hiervan is dat zij waarschijnlijk nieuwe afhankelijkheidsrelaties creëren (Pfeffer, 1987, p.26). Nienhüser (2008, p.11) heeft het in figuur 2.1 opgenomen diagram van Pfeffer en Salancik (2003) aangepast om weer te geven wat de connectie is tussen een omgeving, de organisatie en de beslissingen en acties van deze organisatie om zo de ‘resource dependence theory’ weer te geven.



Figuur 2.1 De connectie tussen omgeving, organisatie en organisatorische beslissingen en acties (Nienhüser, 2008, p.11)

Met betrekking tot mijn onderzoek is dit diagram als volgt uit te leggen. Een hockeyvereniging bevindt zich in een bepaalde omgeving: de gemeente waarin het zich bevindt, de wijk waar de accommodatie staat. De vereniging is afhankelijk van de gemeente die de kleedkamers en velden onderhoudt. De gemeente heeft daardoor macht over de hockeyvereniging en kan in ruil voor het vernieuwen van de velden de vereniging vragen een bijdrage te leveren aan gemeentedoelstellingen. En in deze omgeving buiten de vereniging bevinden zich ook sponsors die hun middel, een geldbijdrage, leveren aan de vereniging en in ruil een wederdienst verwachten. Wanneer de vereniging niet voldoet aan het beeld dat de sponsor wil creëren, kan deze besluiten de financiële steun te stoppen. Zo hebben de sponsors macht over de vereniging. Binnen de vereniging ligt macht bij de leden: tijdens een Algemene Vergadering (AV) controleren zij de beleidsplannen van het verenigingsbestuur en keuren deze goed of af (KNHB, 2010). Tevens kunnen zij voorgedragen bestuursleden al dan niet accepteren. Op deze manier kunnen leden macht uitoefenen op wie hen vertegenwoordigt, waardoor een bepaalde machtsverhouding ontstaat en al dan niet in stand gehouden wordt. Nienhüser (2008, p.11) zet echter zijn vraagtekens bij deze poging om machtsverhoudingen in stand te houden wanneer er sprake is van grote veranderingen in de omgeving van de vereniging. Op het moment dat de leden van een hockeyvereniging het niet eens zijn met het verenigingsbeleid kunnen zij hun macht over de vereniging uiten door zich uit te schrijven. Zonder leden is er geen vereniging. Hockeyverenigingen zijn dus afhankelijk van onder andere hun leden, de gemeente en sponsors in het kunnen uitvoeren van hun beleid. Zo hebben deze partijen ook invloed op de betekenisgeving van kaderleden aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Door afhankelijkheidsrelaties ontstaan machtsposities: de ene partij heeft iets wat de andere partij nodig heeft. Het concept van macht versla ik in de volgende paragraaf.

2.3 Macht

Powers (2001, p.15) legt het begrip macht uit op basis van het gedachtegoed van Foucault (1978). Macht komt hierbij niet vanuit een centraal punt, macht komt juist voort uit steeds veranderende netwerken van individuen waarbij telkens spanningen ontstaan tussen het hebben van macht en het bieden van weerstand. Zo kunnen kaderleden weerstand bieden aan het gemeentebestuur door niet mee te werken aan overheidsdoelstellingen en kunnen leden van de vereniging weerstand bieden aan het beleid dat wordt gevoerd door de kaderleden. In beide gevallen is echter sprake van een economische relatie zoals Powers (2001, p.16) deze macht omschrijft: de vereniging is afhankelijk van de economische steun van de overheid en van de economische bijdrage van leden. De vereniging kan zonder deze steun niet voortbestaan en is dus afhankelijk van de geboden economische middelen. De

vereniging is ook afhankelijk van de kennis van hun omgeving: de kennis van alleen kaderleden is meestal niet toereikend genoeg om alle vraagstukken op te lossen. Daarom huren zij kennis in van actoren uit hun omgeving zoals ambtenaren, leden en professionele trainers. Naast een economische relatie is er dus ook sprake van een kennisrelatie (Powers, 2001, p.16).

Het hebben van macht over een andere partij zorgt ervoor dat je de besluiten van die andere partij kan beïnvloeden. Zo kunnen derden macht uitoefenen op het besluitvormingsproces van verenigingen dat ten grondslag ligt aan het verenigingsbeleid. Aangezien het verenigingsbeleid dat de kaderleden voeren ten aanzien van maatschappelijke ontwikkeling ook onderdeel is van mijn onderzoek, versla ik het besluitvormingsproces in de volgende paragraaf.

2.4 Besluitvorming

Bij een besluitvormingsproces ben je afhankelijk van de individuele bijdragen van aanwezigen. “Om van al die individuele bijdragen een gezamenlijk resultaat te maken, moeten mensen niet alleen hun bijdrage kunnen leveren, ze moeten ook de bijdragen van anderen kunnen accepteren” (Hetebrij, 2011, p.1). Dit besluitvormingsproces vertoont overeenkomsten met het door het Weick (1995, p.61) genoemde proces van ‘enactment’ waarbij individuen door interactie veronderstellingen overleggen die ten grondslag liggen aan hun betekenisgeving en deze indien nodig aanpassen. Bij het besluitvormingsproces is ook sprake van het komen tot een overeenstemming door het voeren van interactie. Hetebrij (2011) stelt dat op deze wijze een gezamenlijk resultaat wordt behaald dat “zorgt voor de eenheid van handelen en denken, die organisaties maakt tot wat ze zijn” (p.1). De besluiten die worden genomen zijn hierbij in lijn met de betekenis die kaderleden geven aan de vereniging. Hierbij merkt Hetebrij (2006, p.1) het probleem op dat het besluitvormingsproces het toneel kan worden van politieke spelletjes.

Het zijn namelijk niet alleen de kaderleden die een bepaald beeld voor ogen hebben, ook de omgeving en de actoren die zich hierin bevinden hebben een beeld van de vereniging en van wat zij willen bewerkstelligen. Hetebrij (2011) noemt het besluitvormingsproces dan ook “een interactief proces, waaraan verschillende spelers meedoen” (p.22). Iedere deelnemer heeft zijn eigen agenda en handelt hiernaar om zo het maximale resultaat te behalen. Tijdens dit politiek handelen, zoals Hetebrij (2006, p.1) het noemt, probeert een individu de andere aanwezigen te beïnvloeden. Hetebrij (2006) meent dat “politiek handelen [...] besluitgericht handelen” (p.6) is waarbij een individu of een groep individuen een besluit wil beïnvloeden. “Dat kan op verschillende manieren, door een goede positie, door een goede opdracht, door goede contacten, door een aanvaard imago” (Hetebrij, 2006, p.7). Binnen de organisatie van de vereniging is daarom sprake van micropolitiek (Smeed, Kimber, Millwater & Ehrich, 2009, p.27). Blase (1991) omschrijft het begrip micropolitiek als volgt: “the use of formal and informal power by individuals and groups to achieve their goals in organisations ... both cooperative and conflictive actions and processes are part of the realm of micropolitics” (p.11). Het hebben van invloed is dus niet alleen direct, maar ook indirect door gebruik te maken van de juiste middelen op het juiste moment om zo macht uit te kunnen oefenen op anderen en op de situatie. Voor mijn onderzoek betekent dit dat ik mij bewust moet zijn van de macht van andere partijen op de hockeyvereniging en hoe deze macht gebruikt kan worden om het verenigingsbeleid te beïnvloeden. Zo kan het zijn dat de betekenisgeving van een kaderlid niet lijkt te stroken met het verenigingsbeleid, wanneer derden het besluitvormingsproces hebben beïnvloed.

2.5 Resumé

In mijn onderzoek staat betekenisgeving centraal, waarbij ik de theorie van Weick (1995) gebruik om te begrijpen hoe kaderleden van hockeyverenigingen tot hun betekenisgeving komen. Het proces van betekenisgeving wordt beïnvloed door interactie met anderen in een steeds veranderende omgeving. Deze omgeving is van belang aangezien verenigingen niet volledig zelfvoorzienend zijn volgens Pfeffer en Salancik (2003, p.2). Actoren in de omgeving die de vereniging helpen aan ontbrekende middelen hebben een vorm van macht over de vereniging. Powers (2001, p.16) stelt dat deze macht zowel betrekking heeft op economische middelen als op kennis. Voor de vereniging vertaal ik dat als de macht van een gemeente, sponsors, vrijwilligers en leden. Inzicht in de afhankelijkheidsrelaties en machtsrelaties biedt mij ondersteuning bij het begrijpen van de betekenissen die kaderleden geven aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit inzicht in afhankelijkheids- en machtsrelaties is tevens nodig om te kunnen begrijpen hoe kaderleden tot verenigingsbeleid komen. Partijen die macht hebben over de vereniging kunnen namelijk volgens Hetebrij (2011, p.3) effect uitoefenen op het besluitvormingsproces dat ten grondslag ligt aan het verenigingsbeleid. Indien een vereniging bijvoorbeeld voor een groot deel afhankelijk is van de gemeente, zal het verenigingsbeleid eerder worden aangepast op de overheidsdoelstellingen opgelegd vanuit die gemeente. De koppeling met het concept van Hetebrij (2011) maak ik in paragraaf 5.5 waar ik het verenigingsbeleid ten aanzien van de maatschappelijke ontwikkelingen versla en analyseer.

3. Literatuurstudie

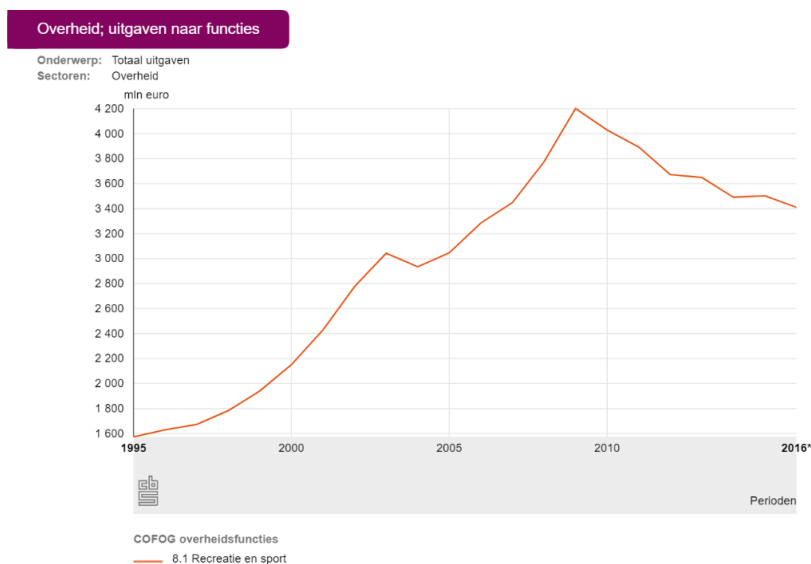
In dit hoofdstuk zet ik de maatschappelijke ontwikkelingen uiteen zoals deze zijn omschreven in de literatuur. Het is hierbij belangrijk op te merken dat ik deze literatuurstudie heb uitgevoerd nadat ik mijn online enquête⁴ onder kaderleden heb afgenomen. Op basis van de respons heb ik een oriënterend literatuuronderzoek gedaan, dat na ik na het afnemen van de interviews heb voltooid.

Om te kunnen begrijpen waarom sportverenigingen worden beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen, is het noodzakelijk de Nederlandse sportverenigingen als organisatie te begrijpen. In de eerste paragraaf beschrijf ik de opkomst van de sportvereniging in Nederland (Van Bottenburg, 2013) en de huidige situatie (Visser et al., 2016; Wicker & Breuer, 2013). De ontwikkeling die sportverenigingen hebben doorgemaakt van 'mutual support organisations' naar 'service delivery organisations' versla ik in de tweede paragraaf (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013; Lucassen & Van Kalmthout, 2011; Lucassen & Van der Roest, 2011). Maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de Nederlandse sportverenigingen staan in de daaropvolgende paragrafen centraal, te weten instrumentalisering, professionalisering, consumentisme en individualisering (Boessenkool, 2011; Harris et al., 2009; Van der Roest, 2015; Schnabel, 2000; Visser et al., 2016; Waardenburg, 2016).

3.1 Sportverenigingen

"In 1879 richtte Pim Mulier de eerste Nederlandse sportvereniging op: de Haarlemse Football Club. Vanuit een gezamenlijke interesse voor een sport en de behoefte aan begeleiding door trainers werden meer verenigingen opgericht" (RIVM & SCP, 2017, Meedoen en verenigingsleven in 2030, par.1). Zoals voorgaand citaat duidelijk maakt, zijn sportverenigingen ontstaan door particuliere initiatieven waar "sportachtige vermaken [werden] gestandaardiseerd en gereguleerd" (Van Bottenburg, 2013, p.1). Van Bottenburg (2013, p.1) omschrijft de opkomst van sportverenigingen in Nederland. In de tweede helft van de negentiende eeuw waren het jongeren uit de gegoede burgerij die naast hun school vrije tijd hadden om te sporten. De in 1855 ingevoerde Wet tot regeling en beperking van het recht van vereniging en vergadering gaf sporters de mogelijkheid zich ook daadwerkelijk te verenigen en zo zonder overheidsbemoeienis een organisatie op te richten om te kunnen sporten (Van Bottenburg, 2013, p.1). Verenigingen waren "geformaliseerde autonome samenwerkingsverbanden met een gemeenschappelijk, specifiek en geëxpliciteerd doel" (Van Bottenburg, 2013, p.6). De Nederlandse sportverenigingen namen een plek in de maatschappij in waarbij zij niet alleen dienden als sportaccommodatie maar eveneens een gezelligheidsfunctie bekleedden. Boessekool (2011, p.2) stelt dat mede door de verzuiling toentertijd iedere groep een eigen vereniging had. Deze verzuiling hing ook samen met het "sterk uniform waarden- en normenpatroon" (Boessenkool, 2011, p.2) en het feit dat mensen lid werden van een vereniging waarmee zij zich konden identificeren. Het lid zijn van een sportvereniging bleef echter tot de tweede helft van de twintigste eeuw weggelegd voor een beperkte groep die tijd en geld beschikbaar hadden (Van Bottenburg, 2013, p.2). Na de Tweede Wereldoorlog stegen zowel de welvaart als het opleidingsniveau in Nederland waardoor "een verdere impuls [werd gegeven] aan de verspreiding en verbreiding van de sport" (Van Bottenburg, 2013, p.2). Door de positie die verenigingen innamen in de maatschappij, voelde de overheid de druk om te investeren in de Nederlandse sport en stegen de investeringen in sport, zoals te zien is in figuur 4.1.

⁴ Zie paragraaf 4.2



Figuur 3.1 Overheidsuitgaven Recreatie en sport 1995-2016 (CBS.nl, 2017)

Het gevolg van deze overheidsinvesteringen in de jaren zestig en zeventig was een verdere groei van de verenigingssport waarbij ook sprake was van “een toename van het aantal mensen dat sport op een ongestructureerde, informele wijze beoefend” (Van Bottenburg, 2013, p.3). De stijgende overheidsinvesteringen in de sport hadden echter nog een gevolg: de overheid ging voorwaarden stellen aan sportverenigingen. Gemeentelijke overheden stelden in eerste instantie voorwaarden met het effect dat de sportverenigingen “een meer open karakter” hadden, zo stelt Van Bottenburg (2013, p.8). Latere voorwaarden hadden ook betrekking op het openstellen van sportverenigingen, maar dan voor andere doelgroepen zoals allochtonen en gehandicapten met het oogmerk hen onderdeel te laten zijn van de Nederlandse samenleving (Van Bottenburg, 2013, p.2). Dit waren de eerste tekenen van de maatschappelijke ontwikkeling instrumentalisering van de sportvereniging (Waardenburg, 2016, p.2). Deze maatschappelijke ontwikkeling beschrijf ik in paragraaf 3.3.

Zoals te zien is in figuur 3.1 namen de overheidsinvesteringen vanaf 2009 af. Non-profit sportorganisaties hadden het volgens sinds de dalende overheidsinvesteringen volgens Wicker en Breuer (2013, p.463) financieel moeilijk. Deze dalende investeringen zijn echter niet de enige reden dat sportverenigingen onder druk kwamen te staan. Door Wicker en Breuer (2013, p.463) worden ook demografische veranderingen zoals vergrijzing en het toenemend aandeel migranten als oorzaken genoemd. Ook Visser et al. (2016, p.9) noemen deze veranderingen als krachten die de sportvereniging onder druk zetten. Hieraan kan ook het fenomeen van krimpgebieden worden toegevoegd. Dit zijn regio's die kampen met bevolkingsdaling of daar in de toekomst mee te maken krijgen. Deze uittocht heeft te maken met het banenperspectief en de levensstandaard in deze gebieden (Pedroli, Schröder & Meeus, 2009, p.73).

De in deze paragraaf beschreven ontwikkeling van de Nederlandse sportvereniging is voor mijn onderzoek van belang, omdat zo de interesse van de overheid in sportverenigingen beter begrepen kan worden. Hoewel deze interesse er nog steeds is, nemen de overheidsinvesteringen in sportverenigingen af. Het is belangrijk mij bewust te zijn van deze trend, omdat de afname in overheidsinvesteringen gevolgen heeft voor de eisen die door de overheid worden gesteld aan verenigingssubsidies. Tevens ben ik mij bewust van de demografische ontwikkelingen die zich in Nederland dan wel specifieke gebieden afspelen, omdat deze ontwikkelingen gevolgen hebben voor de betekenisgeving door kaderleden en voor het verenigingsbeleid.

3.2 Ontwikkeling sportverenigingen

Naast het organiseren van competities en wedstrijden is het kenmerkend voor sportverenigingen dat het een vrijwilligersorganisatie is waarbij de leden van de vereniging het laatste woord hebben: “formeel gezien bepalen de leden gezamenlijk het beleid van de club” (Van Bottenburg, 2013, p.7). De leden kiezen het bestuur en bevestigen of verwerpen tijdens de Algemene Ledenvergadering het beleid van het bestuur. De sportvereniging wordt georganiseerd voor en door leden, ook wel een ‘mutual support organisation’ genoemd (Van Bottenburg, 2013, p.8). Al enige tijd vindt een verschuiving plaats naar een ‘service delivery organisation’, waarbij sportverenigingen meer als dienstverlenend en hulpbiedend richting hun leden optreden: “[de] traditionele kerntaak van het organiseren van sportbeoefening wordt meer en meer aangevuld met voorheen verenigingsvreemde publieke taken in het kader van de uitvoering van overheidsbeleid” (Lucassen & Van der Roest, 2011, p. 95). Deze publieke taken hangen samen met het door de overheid verstrekken van subsidies aan sportverenigingen. De ontwikkeling waarbij sportverenigingen overheidstaken krijgt toebedeeld versla ik in paragraaf 3.3. Aan het ontvangen van subsidies worden door gemeenten voorwaarden gesteld aan de sportverenigingen met betrekking tot bijvoorbeeld het creëren van een sportaanbod voor kwetsbare groepen of het openstellen van de vereniging (Boessenkool, 2011, p.26). De ‘open club’ (Van Eekeren, 2016) en de ‘vitale vereniging’ (Van Kalmthout, 2017) zijn voorbeelden van verenigingen waarbij zowel aandacht is voor de maatschappelijke rol als de primaire doelstelling. Boessenkool (2011) stelt dat het “een probleem lijkt dat sportclubs niet meer bij hun leest (mogen en kunnen) blijven, aangezien andere partijen de sport steeds meer als middel zien om andere doelen dan sportdoelen te bereiken” (p.26). De eerdergenoemde gemeentelijke subsidies zijn voor sportverenigingen echter wel interessant en bieden verenigingen kansen. Sportverenigingen geven ook zelf aan een maatschappelijke rol te willen vervullen:

“Ongeveer een kwart van de clubs werkt mee aan lokale sportstimuleringsacties of andere projecten met een maatschappelijke doelstelling. Er is dus wel degelijk een (groeierende) maatschappelijke betrokkenheid constateerbaar bij de clubs, maar voor een deel van de clubs is dat een vanzelfsprekendheid en zijn ze zichzelf niet altijd bewust van het belang dat anderen daaraan hechten” (Lucassen & Van Kalmthout, 2011, p.75).

De vraag rijst hierbij of verenigingen deze maatschappelijke betrokkenheid tentoonstellen omdat zij hiermee hun imago en zo kans op sponsors en andere geldschieters willen vergroten of omdat zij daadwerkelijk van mening zijn dat het vanzelfsprekend is dat zij bezig zijn met meer dan het faciliteren van sport?

Van Bottenburg (2013, p.9) noemt de commercialisering van de sport als tweede ontwikkeling die de verschuiving naar ‘service delivery organisations’ heeft ingezet. Het toenemende aantal commerciële sportaanbieders heeft deze verschuiving mede in gang gezet omdat de leden – ook binnen de sportvereniging – zich steeds meer gedragen als klant, zoals te lezen is in paragraaf 3.5. Door leden worden eisen gesteld met betrekking tot de kwaliteit van de producten en diensten die zij geleverd krijgen door de sportvereniging of -aanbieder. Tevens stellen leden eisen aan de klant- en servicegerichtheid van de organiserende partij (Van Bottenburg, 2013, p.9).

Tijdens mijn onderzoek ben ik mij bewust van de verschuiving die sommige verenigingen hebben doorgemaakt van ‘mutual support organisation’ naar ‘service delivery organisation’. Deze verschuiving impliceert dat verenigingen en haar kaderleden zich op andere gebieden van hun verenigingsbeleid moeten focussen. Tevens zal een kaderlid van wie de vereniging deze verschuiving

heeft doorgemaakt, minder snel opkijken van een lid dat zich als consument gedraagt in verhouding tot een kaderlid van een vereniging die zich positioneert als 'mutual support organisation' wat gevolgen heeft voor de betekenis die een kaderlid geeft aan de ontwikkelingen in de maatschappij.

3.3 Instrumentalisering

Boessenkool (2011, p.24) stelt dat het primaire doel van een sportvereniging is het faciliteren van de desbetreffende sport voor de leden en dat dit wordt gedaan door de leden. Dit primaire doel van sportverenigingen is niet veranderd, echter "lokale overheden zijn sportverenigingen gaan beschouwen als een belangrijke partner voor het realiseren van publieke doelstellingen" (Waardenburg, 2016, p.1). Stokvis (unpublished paper) stelt dat er sprake is van instrumentalisering indien verenigingen worden gebruikt om "doelen van overheid te verwezenlijken, die niet geheel samenvallen met de doelen van de club zelf" (p.9). Sportverenigingen dienen in dergelijke gevallen als instrument.

Waardenburg (2016, p.19) maakt onderscheid tussen twee vormen van instrumentalisering. De eerste vorm is de instrumentalisering van *sport* waarbij de sport wordt gebruikt als middel om doelstellingen te behalen. Zo wordt sport door beleidsmakers, buurtsportcoaches en lokale uitvoerders van sport- en beweegprojecten ingezet om overgewicht bij kinderen aan te pakken (Beck, Van Schie & Van Brussel-Visser, 2018). Bij de tweede vorm van instrumentalisering worden sportverenigingen gebruikt om bepaalde doelstellingen te behalen: "er kan gesproken worden van de instrumentalisering van *sportverenigingen*" (Waardenburg, 2016, p.19). Bij deze vorm van instrumentalisering is de sport niet het middel om kinderen met overgewicht te helpen, maar is het aan de sportvereniging om beleid te voeren dat kinderen een gezonde levensstijl aanleert. Waardenburg (2016, p.19) stelt dat de vereniging op deze manier tot een instrument wordt gemaakt. Voor mijn onderzoek is het onderscheid tussen deze twee vormen van instrumentalisering van belang, omdat de tweede vorm van instrumentalisering een directe impact heeft op het verenigingsbeleid. Verenigingen zullen bij deze vorm van instrumentalisering worden gebruikt om verenigingsvreemde doelstellingen te behalen, waar zij hun organisatie op moeten aanpassen. Wanneer sport wordt gebruikt als middel vervult de vereniging een ondersteunende rol en kan zij met het beschikbaar stellen van materialen dan wel trainers voldoen, wat geen directe gevolgen voor het verenigingsbeleid heeft. Het wel of niet van invloed zijn op het verenigingsbeleid zal doorwerken op de betekenis die een kaderlid geeft aan de maatschappelijke ontwikkeling instrumentalisering.

Niet alleen in Nederland worden sportverenigingen gebruikt om doelstellingen andere doelstellingen dan hun primaire te bewerkstelligen. Harris et al. (2009) beschreven instrumentalisering van sportverenigingen in Groot-Brittannië. Zij stellen dat in Groot-Brittannië sport vanaf 1979 wordt ingezet om maatschappelijke problemen aan te pakken: "sport was called upon to help deliver the cross-cutting issues of regeneration, better health, safer and more cohesive and inclusive communities, and lifelong learning" (Harris et al., 2009, p.408). Vrijwilligersorganisaties zoals sportverenigingen hebben hierbij een leidende rol toegewezen gekregen om het overheidsbeleid met betrekking tot sport uit te voeren en vallen volgens Waardenburg (2016, p.19) binnen de tweede vorm van instrumentalisering.

Naast sportverenigingen hebben ook scholen de afgelopen jaren meer taken toebedeeld gekregen (Veugelers & Schuitema, 2010, p.35). Het takenpakket van zowel de school als de docenten is uitgebreid met extra pedagogische taken, waarbij zij een grotere rol spelen in de opvoedingen van leerlingen. Veugelers en Schuitema (2010) stellen dat docenten aangeven dat met name "het aantal leerlingen dat extra aandacht en zorg nodig heeft [is toegenomen]" (p.35). Maar ook door de overheid

krijgt het onderwijs taken toebedeeld, zoals het onderwijzen in het schoonhouden van de omgeving en het ontwikkelen van sociale vaardigheden (Veugeliers & Schuitema, 2010, p.36). Door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2007) wordt sport als sector en scholen als belangrijke actor genoemd waar de centrale en lokale overheid mee kan samenwerken om een gezond leven te bewerkstelligen. Zowel sportverenigingen als scholen worden op deze manier gebruikt als middel om overheidsdoelstellingen te bereiken. Deze vergelijking tussen sportverenigingen en scholen is voor mijn onderzoek van belang, omdat kaderleden van verschillende verenigingen aangeven dat zij een parallel zien tussen de toenemende taken van het onderwijs en die van een sportvereniging.

Naast deze twee vormen van instrumentalisering introduceert Waardenburg (2016, p.20) drie beweegredenen van instrumentalisering: de ideologische instrumentalisering, de sociaal-maatschappelijke instrumentalisering en de economische instrumentalisering. Deze beweegredenen zijn interessant omdat ze achtergrondinformatie bieden waarom een vereniging een taak krijgt toebedeeld. Bij ideologische instrumentalisering is sprake van het streven naar een ideologische overwegingen. Waardenburg (2016) noemt verschillende ideologieën die in de sportsector van invloed zijn (geweest): het streven naar “fitted en getrainde dienstplichtigen” (p.21), het streven naar een politieke eenheid en het streven naar “opkomst en uitbreiding van de Nederlandse sportsector” (p.23). Van sociaal-maatschappelijke instrumentalisering is sprake wanneer sportverenigingen worden ingezet voor:

“uiteenlopende sociaal-maatschappelijke projecten, zoals het bevorderen van integratie van mindereheden, gehandicapten of ouderen, het opvangen van kwetsbare jeugd, het tegengaan van overgewicht en het bevorderen van een actieve en gezonde levensstijl en het faciliteren van opvangmogelijkheden en extracurriculaire activiteiten op basis- en middelbare scholen” (Waardenburg, 2016, p.30).

Ook door Lucassen en Van Kalmthout (2011, p.58) wordt sociaal-maatschappelijke instrumentalisering beschreven. Gemeenten benadrukken de maatschappelijke functie van sportverenigingen, waarbij sport als middel wordt gezien om de gezondheid te bevorderen en de sociale cohesie te vergroten (Lucassen & Van Kalmthout, 2011, p.59). De derde beweegreden voor instrumentalisering is een economische waarbij sponsors geld investeren in sportverenigingen. Hierbij kan men volgens Waardenburg (2016) denken aan “sponsoring of de oprichting van sportverenigingen door bedrijven” (p.27). Een voorbeeld van de oprichting van een sportvereniging door een bedrijf is Philips Sportvereniging, kortweg PSV. Het gevolg van sponsoring kan zijn dat deze verenigingen het geld gebruiken om te professionaliseren. Van Bottenburg (2013) stelt dat landelijke sportorganisaties zich immers richten op “sportverenigingen die ambitie hebben, ondernemend zijn, professionaliseren en met andere verenigingen en maatschappelijke organisaties een samenwerking aangaan” (p.10). In de volgende paragraaf beschrijf ik de maatschappelijke ontwikkeling van de professionalisering van sportverenigingen.

3.4 Professionalisering

Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008, p.3) halen de term ‘maatschappelijke onderneming’ aan wanneer zij het hebben over het moderniseren en professionaliseren van de sportvereniging. Deze term impliceert volgens Boessenkool et al. (2008, p.3) dat sportverenigingen in twee richtingen moeten worden ontwikkeld. Ten eerste moet de sportvereniging “een organisatie worden met een ‘maatschappelijke’ taakstelling breder dan het puur aanbieden van sport” (Boessenkool et al., 2008,

p.3). Boessenkool et al. (2008) stellen ten tweede dat de term 'maatschappelijke onderneming' veronderstelt dat sportverenigingen "zich meer als 'onderneming', anders gezegd als bedrijf of marktpartij opstellen en als zodanig worden geleid" (p.3). Behalve dat sportverenigingen zich bezighouden met het realiseren van doelstellingen anders dan hun primaire doelstellingen, moeten verenigingen ook faciliteiten aanbieden zoals kinderopvang en huiswerkbegeleiding en wordt van hen verwacht dat hun vrijwilligers op een professionele manier te werk gaan. Boessenkool et al. (2008, p.5) stellen dat van sportverenigingen wordt verwacht dat zij professionaliseren om te kunnen blijven voortbestaan. Hierbij wordt volgens Boessenkool et al. (2008, p.5) niet alleen verwacht dat trainers en coaches professionals zijn, maar dat ook bestuur en management op professionele wijze worden aangepakt.

Boessenkool et al. (2008) onderscheiden "twee vormen van 'druk' waarop de traditionele sportverenigingen – gewild of ongewild – moeten reageren" (p.5). Ten eerste oefenen maatschappelijke ontwikkelingen druk uit op de vereniging. Maatschappelijke ontwikkelingen die door Boessenkool et al. (2008, p.5) worden genoemd, zijn de complexe en dynamische samenleving, de individualisering en de diversiteit en de economisering. De complexe en dynamische samenleving heeft betrekking op "een sterk veranderend ledenbestand" (Boessenkool et al., 2008, p.5) waarbij de verwachtingen en eisen van leden sterker verschillen dan voorheen. De interesses veranderen en jongeren willen en kunnen minder tijd besteden aan het bijdragen aan het verenigingsleven, aldus Boessenkool et al. (2008, p.5). Tevens wordt door Boessenkool et al. (2008) gesteld dat:

"Levenslopen, lidmaatschappen, bindingen, loyaliteiten zijn minder stabiel, minder voorspelbaar, minder gestandaardiseerd dan in de achter ons liggende decennia. Het lidmaatschap van en de levenslange loyaliteit aan de sportclub in de eigen woonwijk of met de eigen religieuze achtergrond is niet meer vanzelfsprekend. Integendeel, sommigen hopen jaarlijks van de ene naar de andere club." (p.5)

De maatschappelijke ontwikkeling individualisering bespreek ik in paragraaf 3.6 en ik dus hier niet verder uitleggen. Met diversiteit doelen Boessenkool et al. (2008, p.5) op de multiculturele samenleving waar wij in Nederland mee te maken hebben en die haar uitwerking op de sportvereniging heeft. Ook dit brengt weer een grotere verscheidenheid aan wensen en verwachtingen met zich mee waar door de vereniging op moet worden ingespeeld. De maatschappelijke ontwikkeling economisering betreft een "Angelsaksische benadering van organisaties, waarin de nadruk ligt op marktgerichtheid, bedrijfsmatigheid, effectiviteit, efficiëntie et cetera" (Boessenkool et al., 2008, p.6). Deze benadering wordt door sommige leden geuit in het waar willen krijgen voor hun geld. Deze maatschappelijke ontwikkeling van consumentisme vormt de inhoud van paragraaf 3.5 en werk ik hier niet verder uit.

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen voeren ook politieke en bestuurlijke ontwikkelingen druk uit op de sportvereniging. Zoals staat omschreven in paragrafen 3.1 en 3.3 ziet de overheid de sport en de sportvereniging steeds meer als instrument en worden daarom aan de vereniging allerlei publieke taken toebedeeld. Zo worden sportverenigingen gezien als het ultieme middel om mensen te laten participeren in de maatschappij, waarbij met allerlei verschillende partijen moet worden samengewerkt. Boessenkool et al. (2008) stellen echter wel dat deze taken "volgens de algemene regels en verantwoord [moeten] worden uitgevoerd" (p.6), een veronderstelling die voor vrijwilligers het uitvoeren van hun taken niet makkelijker maakt. Boessenkool (2011, p.27) stelt dat de werkzaamheden van vrijwilligers lastiger worden door die bijkomende taken en eisen, waardoor

betaalde krachten moeten worden aangetrokken om de werkzaamheden uit te voeren of te coördineren. Boessenkool en Waardenburg (2011) noemen “nieuwe regels betreffende aansprakelijkheid, gezondheid, sociale hygiëne, horecawetgeving en veiligheidsmaatregelen” (p.137). Bijkomend probleem is de constant veranderende wet- en regelgeving, zoals de op 25 mei 2018 ingegane privacywet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), waar vrijwilligers verondersteld worden mee te kunnen werken. Al deze verwachtingen en eisen maken het vrijwilligerswerk volgens Boessenkool et al. (2008, p.6) minder laagdrempelig, waardoor verenigingen bijna gedwongen worden professionals aan te nemen om met deze uitdagingen om te kunnen gaan.

Om met deze druk vanuit maatschappelijke en vanuit politieke en bestuurlijke ontwikkelingen om te kunnen gaan, moeten verenigingen in staat zijn in te spelen op deze ontwikkelingen. Boessenkool et al. (2008) menen dat sportverenigingen “beter voor hun (nieuwe) taken [moeten] worden toegerust” (p.8) wat inhoudt dat zij moeten veranderen ofwel professionaliseren. De druk die door zowel maatschappelijke als politieke en bestuurlijke ontwikkelingen op sportverenigingen wordt uitgeoefend om te professionaliseren, is van belang voor mijn onderzoek: door deze vormen van druk te onderscheiden kan ik ontdekken op welke signalen kaderleden hun betekenisgeving op baseren. Een kaderlid dat voornamelijk ontwikkelingen opmerkt vanuit de maatschappij zal een andere betekenis geven aan de professionalisering van de vereniging dan een kaderlid dat signalen opmerkt vanuit de politiek.

Boessenkool et al. (2008, p.8) benoemen twee vormen van professionalisering. De eerste vorm heeft betrekking op het zo efficiënt en effectief mogelijk runnen van een vereniging waarbij dit “het beste [kan] gebeuren door op grote schaal professionals aan te stellen die ‘moeilijk’ delen van het takenpakket van de vrijwillige kaderleden overnemen” (Boessenkool et al., 2008, p.8). Kern van deze opvatting is dat werkzaamheden worden gestandaardiseerd, protocollen worden opgesteld en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. De tweede vorm van professionalisering heeft betrekking op het inhuren van betaalde krachten ter ondersteuning van de vrijwilligers. Hierbij wordt de vrijwilliger dus niet vervangen! Boessenkool et al. (2008) merken hier wel bij op dat “de betaalde krachten [...] in dienst [zijn] van de sportbonden, sportraden, lokale servicepunten, gemeenten of welzijnsorganisaties die verantwoordelijkheid en besluitvorming aan deze professionals delegeren” (p.9). Het verschil tussen deze vormen van professionalisering is de impact die ze hebben op het verenigingsbeleid. De eerste vorm zal een directe invloed hebben op de begroting van de vereniging. De tweede vorm, het inhuren van betaalde krachten, heeft een minder grote invloed omdat het hier krachten betreft die in dienst zijn van andere organisaties waarmee subsidies gemoeid zullen zijn. De vorm van professionalisering heeft zo ook invloed op de betekenis die door kaderleden wordt gegeven aan deze maatschappelijke ontwikkeling: heeft de vereniging de betaalde krachten in dienst of zijn zij hierbij afhankelijk van derden?

3.5 Consumentisme

Door veel auteurs wordt een trend geschetst waarbij leden van verenigingen zich steeds meer als consument gaan gedragen (Van Bottenburg, 2013; Lorentzen & Hustinx, 2007; Van der Roest, 2015). Bij commerciële sportaanbieders zijn sporters inderdaad geen leden maar consument: “buiten het betalen van de productprijs [hoeven zij] geen tegendienst [...] te bewijzen in de vorm van participatie in de organisatie” (Van Bottenburg, 2013, p.9). Wanneer het product niet bevalt, kan de klant zijn abonnement opzeggen en naar de concurrent overstappen die zijn zaken wel op orde heeft. Van Bottenburg (2013, p.9) stelt echter dat deze houding niet strookt met de verwachtingen die een lidmaatschap van een sportvereniging met zich meebrengt, aangezien dit lidmaatschap inhoudt dat je

als lid behalve een financiële ook een vrijwillige bijdrage levert aan de vereniging. Een verenigingslid is zowel producent van het product dat de vereniging levert als consument die hetzelfde product afneemt:

“De vereniging is er voor en door leden en functioneert alleen omdat en zolang haar leden bereid zijn om hun eigen sportaanbod te creëren en zich te houden aan vrijwillig aanvaarde verplichtingen en verantwoordelijkheden. Die bereidheid komt onder druk te staan wanneer de leden zich gaan opstellen als klanten die een dienst kopen.” (Van Bottenburg, 2013, p.9)

Van der Roest (2015, p.12) haalt aan dat zowel door mensen die professioneel als mensen die persoonlijk betrokken zijn bij sportverenigingen consumentisme als trend wordt vastgesteld én gevreesd. Leden betalen hun contributie en sporten bij de vereniging, maar dragen nog als vrijwilliger nog op een andere wijze bij aan het functioneren van de vereniging. Lorentzen en Hustinx (2007) beschrijven deze lid-consument als volgt:

“An individual who assumes membership will give her access to a product, and that the balance between costs (membership fees) and outcomes will be in her favour. In cases like this, the will to submit to collective goals [...] is gradually replaced by demands for ‘products’.” (p.107)

Enkele verenigingen geven hun leden de mogelijkheid vrijwilligerstaken af te kopen, zodat zij met dit geld andere mensen kunnen inschakelen. Van der Roest (2015, p.12) haalt aan dat de suggestie onder betrokkenen van vrijwilligersorganisaties heerst dat deze consumentenhouding contrasteert met de fundamentele organisatieprincipes van vrijwilligersorganisaties en dat het voortbestaan van dergelijke vrijwilligersorganisaties in het gedrang komt. Er zijn verenigingen die pertinent tegen deze ontwikkeling zijn (Van Bottenburg, 2013, p.9). Hun filosofie luidt volgens Van Bottenburg (2013) “wie lid wil zijn van onze vereniging moet ook helpen deze draaiende te houden” (p.9). Door mij bewust te zijn van de ontwikkeling in de houding van leden ten opzichte van hun vereniging, kan ik beter begrijpen waarom kaderleden aangeven een probleem te hebben met vrijwilligers. Dit verklaart tevens de groeiende afhankelijkheid van externe partijen, aangezien de interne middelen niet meer toereikend zijn.

De houding van leden is mede veranderd door andere maatschappelijke ontwikkelingen. Van der Roest (2015, p.12) noemt individualisering als een van de ontwikkelingen die bijdraagt aan de veranderende houding van leden. In de volgende paragraaf leg ik de maatschappelijke ontwikkeling individualisering uit.

3.6 Individualisering

Schnabel (2000) omschrijft individualisering als het “nog altijd voortgaande proces van verminderende afhankelijkheid van het individu van een of enkele personen in zijn directe omgeving en van toenemende vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven” (p.22). Individualisering zorgt volgens Schnabel (2000, p.22) voor een samenleving waarbinnen hiërarchieën wegvallen en mensen op gelijkere voet komen te staan. Door Visser et al. (2016) wordt deze gelijkheid minder expliciet benoemd, maar ook zij zien individualisering als een proces waarbij mensen onderling

minder afhankelijk zijn en “mensen in toenemende mate de autonomie hebben hun leven in te richten naar eigen goeddunken” (p.16).

De gelijkheid en vrijheid waar individuen naar streven komen terug in twee vormen van individualisme: kwantitatief individualisme en kwalitatief individualisme (Schnabel, 2000, p.19). Bij kwantitatief individualisme is het belangrijkste principe de gelijkheid van alle mensen en ligt de focus op gelijke rechten en plichten voor iedereen waarbij men rationeel is georiënteerd (Schnabel, 2000, p.20). Kwalitatief individualisme heeft betrekking op de vrijheid van ieder mens, waarbij de focus ligt op “bijzondere, persoonlijke kwaliteiten en voorkeur voor eigen mogelijkheden en keuzes” (Schnabel, 2000, p.19) en emotie de boventoon voert. Waar eerst het streven gelijkheid van alle mensen was, heeft langzamerhand een verschuiving plaatsgevonden naar het streven de vrijheid van ieder mens te vergroten. Deze vrijheid uit zich voornamelijk in het onafhankelijk zijn. Deze onafhankelijkheid legt Schnabel (2004) uit aan de hand van het beeld dat mensen van zichzelf hebben:

“Zij zien zichzelf wel degelijk als ontwerpers en uitvoerders van hun eigen leven op basis van de keuzen die ze zelf hebben gemaakt. Dat hun keuzen en opvattingen vaak sterk overeenkomen met de keuzen en opvattingen van anderen, is geen probleem en wordt ook niet als een onvermijdelijk gevolg van een sterke sociale controle gezien. De keuze had anders uit kunnen vallen, als men dat gewild had, en kan in veel gevallen nog altijd weer anders gedaan worden, als men dat alsnog zou willen.” (p.53)

Het is echter niet zo dat mensen geen onderdeel meer willen zijn van een gemeenschap of een groep. Schnabel (2000) stelt zelfs dat de “collectieve beleving [...] juist als zodanig [wordt] gezocht” (p.22). Het verschil tussen deze twee vormen van individualisering zijn voor mijn onderzoek van belang, met name vanwege achterliggende principes. Het centraal stellen van gelijkheid dan wel vrijheid verklaart waarom leden zich gedragen zoals zij zich gedragen. Tevens is van belang dat ik mij bewust ben van het feit dat individualisering niet betekent dat mensen niet meer onderdeel willen zijn van een groep.

In de Sport Toekomst Verkenning 2016 wordt de verwachting van Visser et al. (2016, p.17) uiteengezet dat individualisering effect heeft op de Nederlandse sportverenigingen, zowel op de sportdeelname als op het vrijwilligerswerk. Op de sportdeelname heeft de individualisering effect omdat mensen sneller geneigd zijn ongeorganiseerd te gaan sporten zodat zij zelf kunnen bepalen wanneer, waar en met wie zij sporten. Hierbij zijn niet langer organisaties zoals verenigingen nodig om het sporten te organiseren dan wel te faciliteren, wat gevolgen heeft voor lidmaatschappen van sportverenigingen. Van der Roest (2015, p.19) stelt dat het proces van individualisering namelijk zal leiden tot een afname in het aantal leden dat zich inzet voor de vereniging en uiteindelijk een afname van de verenigingsgemeenschap. Visser et al. (2016) zijn echter van mening dat mensen zich willen blijven inzetten voor de sportvereniging, maar het vrijwilligerswerk “wordt meer gekenmerkt door persoonlijke voorkeuren, tijdelijke verbanden en het ‘hoppen’ tussen vrijwilligerswerk in verschillende contexten” (p.17). Deze uitleg en de gevolgen van individualisering hangen samen met het belang van vrijheid dat Schnabel (2000, p.20) bij het kwalitatief individualisme beschrijft. De tegenstelling in de verwachtingen van Van der Roest (2015) en Visser et al. (2016) biedt een spanning. Deze spanning kan zich ook voordoen in mijn verkregen data.

Door het ongeorganiseerd sporten zijn sportverenigingen niet meer nodig. Het wegvallen van deze verenigingen die eerder nodig waren om te kunnen sporten is een uiting van informalisering. Schnabel (2000, p.23) stelt dat organisaties en organisatievormen niet langer noodzakelijk zijn in de 21^{ste} eeuw, maar dat sociale netwerken de nieuwe vorm van organiseren zijn. Ook Visser et al. (2016)

stellen dat informalisering “vooral zichtbaar [wordt] in de vorm van de-institutionalisering van organisaties en organisatievormen en in het toenemend belang van (virtuele) netwerken” (p.16-17). Deze de-institutionalisering doet afbreuk aan de door Schnabel (2004) omschreven traditionele organisatie: “De traditionele organisatie is hiërarchisch en vaak piramidaal opgebouwd en verwacht van de leden inzet voor de doelen van de organisatie” (p.57). Schnabel (2004) stelt dat maatschappelijke organisaties, zoals sportverenigingen, “steeds meer instituten [zijn] die op professionele basis service verlenen aan de leden of contact houden met contribuanten in een relatief los netwerk dat nauwelijks meer gelaagdheid kent” (p.57). Gevolg hiervan is echter dat mensen zich minder verbonden voelen met de sportverenigingen: “de betrokkenheid bij de organisatie is vaak ad hoc en incidenteel of alleen financieel en soms zelfs geheel virtueel” (Schnabel, 2004, p.57). Al met al kan gesteld worden dat de sportverenigingen zich meer als een ‘service delivery organisation’ moeten opstellen om mee te gaan met deze ontwikkeling. Voor mijn onderzoek moet ik de maatschappelijke ontwikkelingen informalisering en de-institutionalisering niet uit het oog verliezen. Het gevolg van deze ontwikkelingen kan grote gevolgen voor het verenigingsbeleid hebben: mensen zullen zich minder verbonden voelen.

4. Methoden

In dit hoofdstuk staan mijn onderzoeksperspectief, de methoden van dataverzameling en de methode van analyse van mijn onderzoek beschreven. Tevens versla ik de betrouwbaarheid en validiteit van mijn onderzoek.

4.1 Onderzoeksperspectief

Centraal in mijn onderzoek staat de betekenisgeving die door kaderleden wordt gegeven aan maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen hiervan op hun gedrag en beslissingen ten aanzien van het verenigingsbeleid. Maxwell (2013, p.30) beschrijft het doen van onderzoek naar betekenisgeving als interpretatief onderzoek. Bryman (2012, p.712) omschrijft de interpretatieve wetenschap als de epistemologie waarbij de sociale wetenschapper de subjectieve betekenissen van sociale gebeurtenissen wil begrijpen. Hierbij haalt Bryman (2012, p.29) het begrip ‘Verstehen’ aan dat door Weber (1947) is geïntroduceerd. Als onderzoeker ben je niet zo zeer bezig met het uitleggen en verklaren van wat er gebeurt, maar probeer je de sociale gebeurtenissen te begrijpen door te kijken naar interpretaties die worden gegeven aan deze gebeurtenissen. In dit onderzoek houdt dit in dat ik aan kaderleden heb gevraagd welke maatschappelijke ontwikkelingen de hockeyvereniging volgens hen beïnvloeden en welke betekenissen zij aan deze ontwikkelingen geven.

Als onderzoeker wil ik inzicht krijgen in de omgeving van de hockeyvereniging om deze te begrijpen. Van den Berg (2009) haalt Deetz (2000) aan en beschrijft dat als ‘local/emergent’: “onderzoekconcepten [worden] in wisselwerking met betrokkenen vormgegeven [...] en [...] deze concepten [kunnen] zich tijdens het onderzoeksproces [...] ontwikkelen” (p.312). Met betrekking tot mijn onderzoek zijn het de kaderleden geweest die hebben aangegeven welke maatschappelijke ontwikkelingen zij van invloed achten op hun vereniging en spraken hierover tijdens de interviews. Het doel van mijn onderzoek is niet het generaliseren van uitkomsten geweest, maar het begrijpen van de maatschappelijke ontwikkelingen die kaderleden ervaren. Daarom was het aan hen om de maatschappelijke ontwikkelingen aan te dragen.

Edwards en Skinner (2010, p.27) omschrijven interpretatief onderzoek als onderzoek waarbij het doel is het sociale leven uit te leggen en te begrijpen. Hiervoor heb ik kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt om een beeld te krijgen van de ervaringen en de daarop volgende gedragingen van de respondenten. Hierbij is het volgens Edwards en Skinner (2010, p.27) van belang dat ik als onderzoeker methoden gebruik waarbij ik in staat ben buiten mijn eigen referentiekaders te stappen en als neutrale, observerende onderzoeker te functioneren. Om deze onderzoekende rol daadwerkelijk aan te nemen, heb ik tijdens het onderzoek gekozen voor diepte-interviews en een focusgroep. Aan kaderleden van hockeyverenigingen heb ik gevraagd welke maatschappelijke ontwikkelingen zij ervaren tijdens het uitvoeren van hun functie en welke betekenissen zij hieraan geven.

4.2 Methoden van dataverzameling

Om mijn hoofdvraag te kunnen beantwoorden, heb ik gebruik gemaakt van vier methoden van dataverzameling. Van deze vier methoden vormden de dertien interviews met kaderleden de kern van mijn onderzoek. Om tot deze interviews te komen, heb ik eerst een online enquête afgenomen om data te vergaren met betrekking tot mijn onderwerp en een onderzoekspopulatie te kunnen selecteren. Een oriënterende literatuurstudie naar aanleiding van de resultaten van de enquête was mijn tweede onderzoeksmethode. Op basis van de informatie uit de enquête en de literatuurstudie

heb ik vervolgens mijn interviews afgenomen. Ter controle heb ik mijn bevindingen naar aanleiding van de interviews voorgelegd aan een focusgroep.

Interviews

Mijn meest omvattende methode van dataverzameling is het afnemen van interviews geweest. Voor mijn onderzoek heb ik gekozen om semi-gestructureerde interviews waarbij een topiclijst heeft gediend als leidraad (Bryman, 2012, p.471). Deze topiclijst heb ik opgesteld aan de hand van de antwoorden van alle respondenten van de online enquête waarbij de exacte antwoorden van het te interviewen kaderlid expliciet zijn genoteerd. Aangezien niet alle kaderleden dezelfde maatschappelijke ontwikkelingen als zijnde van invloed hebben genoemd, zijn bij de meeste interviews niet alle onderwerpen van de topiclijst aan bod gekomen. Onderwerpen die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen, heb ik toegevoegd aan de topiclijst naarmate mijn onderzoek vorderde. Hiervoor was het nodig dat ik interviews zo snel mogelijk na afloop uitwerkte. Dit is echter niet bij alle interviews mogelijk geweest, aangezien ik meerdere interviews per vereniging heb afgenomen waarbij de interviews elkaar opvolgden. Om toch informatie mee te kunnen nemen naar een direct daaropvolgend interview, heb ik tijdens de interviews aantekeningen gemaakt van opvallende uitspraken en de onderwerpen die tijdens het interview het meest aan bod zijn gekomen. Voor de interviews heb ik per KNHB-district een vereniging benaderd. Aan de kaderleden van de benaderde verenigingen is gevraagd of zij nog een à twee andere kaderleden bereid konden vinden om mee te werken aan een vervolgonderzoek, dit in verband met de interne validiteit⁵. Dit is echter bij twee verenigingen niet gelukt. Voor het district Midden Nederland heb ik een extra vereniging benaderd en daar nog eens twee kaderleden geïnterviewd. In het district Zuid Nederland heb ik slechts een kaderlid van een vereniging geïnterviewd. Het is mij in de voorgeschreven tijd niet gelukt een ander kaderlid van deze vereniging of kaderleden van andere verenigingen te interviewen. In Bijlage 3. is een overzicht opgenomen van de kenmerken van de dertien door mij geïnterviewde kaderleden.

Gemiddeld hebben de interviews drie kwartier tot een uur geduurd. Elf interviews zijn op de hockeyvereniging van het desbetreffende kaderlid afgenomen, waarbij een rustige ruimte is opgezocht om niet teveel te worden gestoord en waar het kaderlid open kon spreken over wat in zijn/haar vereniging speelt. De keuze van de ruimte heb ik overgelaten aan het kaderlid, zodat hij/zij een plek kon bepalen die voor hem/haar prettig was. Twee interviews zijn telefonisch afgenomen. Tijdens deze interviews ben ik als interviewer op kantoor in een apart werkhokje gaan zitten, zodat wij niet werden gestoord.

Focusgroep

De laatste methode van dataverzameling die ik heb gebruikt, is een focusgroep. Mijn doel was met deze focusgroep reacties van andere kaderleden dan de reeds geïnterviewden om mijn voorlopige conclusies te peilen en meer informatie met betrekking tot het beleid dat verenigingen voeren ten opzichte van de maatschappelijke ontwikkelingen op te halen. Tijdens de interviews was het verenigingsbeleid mijns inziens te weinig aan bod gekomen, er was nog geen verzadigingspunt bereikt.

Van de 70 overgebleven kaderleden die hadden aangegeven mee te willen werken aan een vervolgonderzoek en die voldeden aan de minimale zittingstermijn, heb ik acht kaderleden benaderd om deel te nemen aan de focusgroep. Aan hen zijn drie data voorgelegd waarop zij konden inschrijven. De datum met de meeste voorkeuren is uiteindelijk gekozen als definitieve datum. Op moment van

⁵ Zie paragraaf 4.4

kiezen hadden vier kaderleden aangegeven aanwezig te kunnen zijn, echter zei een van hen na bekendmaking van de definitieve datum jammer genoeg af. Om het aantal aanwezige kaderleden te verhogen, heb ik vijf andere kaderleden benaderd maar voor hen allen was het tijdstip niet geschikt. Een overzicht van de kenmerken van de kaderleden die hebben deelgenomen aan de focusgroep is te vinden in Bijlage 4.

De deelnemers aan deze focusgroep waren drie kaderleden die nog niet waren geïnterviewd, maar die wel deel hadden genomen aan de online enquête. Deze kaderleden heb ik uitgenodigd op het kantoor van de KNHB te Utrecht. Na een korte rondleiding door het gebouw hebben wij een vergaderruimte opgezocht zodat een ieder vrij kon spreken. De focusgroep heeft ruim anderhalf uur geduurd, waarbij ik ben begonnen met een korte voorstelronde om met elkaar kennis te maken. Vervolgens heb ik hun de volgende vijf stellingen voorgelegd die gebaseerd zijn op de data verkregen tijdens de interviews en literatuurstudie:

1. Om genoeg vrijwilligers te hebben binnen de hockeyvereniging moet de aard en vorm van vrijwilligerswerk veranderen.
2. De houding van leden en met name ouders richting de vereniging verandert: ze stellen steeds meer eisen.
3. Betaalde krachten binnen een hockeyvereniging zijn in de toekomst niet meer weg te denken.
4. Het aanbieden van een lidmaatschap dat je voor een heel seizoen bindt aan de hockeyvereniging is niet meer van deze tijd; een grotere diversiteit aan soorten lidmaatschap is de toekomst.
5. Nieuwe leden moet je onderwijzen in wat een hockeyvereniging is en wat er van hen wordt verwacht.

Aan de aanwezige kaderleden heb ik gevraagd te reageren op de stellingen en deze focusgroep heeft gediend als een 'member check'. Volgens Bryman (2012, p.390) is dit een vorm van respondentvaliditeit. Als onderzoeker heb ik mij tijdens de focusgroep zo afzijdig mogelijk gehouden door de kaderleden te laten discussiëren en zelf alleen de stellingen aan te dragen. Tevens heb ik zoals Bryman (2012, p.509) omschrijft het gesprek geleid door ook de kaderleden die minder aan het woord kwamen expliciet uitgenodigd aan het gesprek deel te nemen.

Literatuuronderzoek

De door de respondenten genoemde maatschappelijke ontwikkeling waren het subject van mijn oriënterende literatuurstudie, de tweede methode van dataverzameling. In deze fase van het onderzoek heb ik gekozen voor een oriënterende literatuurstudie, zodat de kans op het sturen van de antwoorden van de geïnterviewden zo klein mogelijk was. Bryman (2012, p.223-224) omschrijft de problemen van het sturen van de antwoorden als 'probing' en 'prompting.' Hierdoor bestaat de kans dat je als onderzoeker gewenste antwoorden krijgt of een bevestiging van jouw gedachte in plaats van de antwoorden van de geïnterviewde (Bryman, 2012, p.223). Toch heb ik van tevoren enig literatuuronderzoek gedaan, met name naar wetenschappelijke onderzoeken met betrekking tot overlappende onderwerpen en waarin gebruik is gemaakt van overeenkomende onderzoeksmethoden. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van het zogenoemde 'snowball sampling' (Noy, 2008, p.328): op basis van de literatuurlijsten van wetenschappelijke literatuur heb ik verder gezocht naar relevante publicaties. Noy (2008, p.330) stelt dat dit een zeer effectieve methode is om informatie te verzamelen.

Naar aanleiding van de tijdens de interviews verkregen data heb ik opnieuw een literatuurstudie uitgevoerd. Ditmaal heb ik een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan, waarbij ik wederom gebruik heb gemaakt van 'snowball sampling' (Noy, 2008, p.328).

Online enquête

Aangezien het voor mij niet mogelijk was om met de beschikbare middelen kaderleden van alle 322 hockeyverenigingen van Nederland te spreken, heb ik gekozen een selectie te maken op basis van de respons op de door mij opgestelde online enquête. Ik heb voor deze methode van dataverzameling gekozen omdat in het verleden hoge responspercentages zijn behaald bij online enquêtes verstuurd vanuit de KNHB. Deze online enquête afgenomen onder voorzitters en vicevoorzitters van Nederlandse hockeyverenigingen was mijn eerste methode van dataverzameling. Kaderleden hebben via direct mailing een uitnodiging tot deelname ontvangen, vergezeld van een begeleidende brief⁶. De online enquête bestond uit een drietal open vragen die betrekking hadden op maatschappelijke ontwikkelingen en de hockeyvereniging; en een gesloten vraag met betrekking tot de bereidheid deel te nemen aan een vervolgonderzoek. In de enquête heb ik de volgende vragen gesteld:

1. Welke ontwikkelingen in de maatschappij beïnvloeden de hockeyvereniging?
2. Wat verstaat u onder deze maatschappelijke ontwikkelingen?
3. Wat zijn de gevolgen van de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op uw verenigingsbeleid?
4. Bent u bereid mee te werken aan verder onderzoek in de vorm van een interview?

Op basis van de respons op deze enquête heb ik twee doelen kunnen dienen: het opstellen van een topiclijst⁷ voor de diepte-interviews en het selecteren van verenigingen voor de diepte-interviews en de focusgroep. Op deze manier heb ik een objectieve keuze kunnen maken welke kaderleden te benaderen voor de diepte-interviews: ik heb hiermee willen voorkomen dat ik kaderleden en verenigingen ging benaderen die voor mij of medewerkers van de KNHB voor de hand liggend waren. Met het maken van mijn selectie heb ik gebruik gemaakt van 'purposive sampling' (Bryman, 2012, p.418): ik heb bij het selecteren van de verenigingen een aantal criteria gehanteerd om zo een evenwichtige onderzoekspopulatie te creëren. Hierbij heb ik mijn selectie gebaseerd op de volgende criteria: zittingsduur, ledenaantal, locatie, niveau en geslacht van de respondent. Deze criteria heb ik voorafgaand aan het uitzetten van de enquête vastgesteld in overleg met een senior medewerker Verenigingsdienstverlening Strategie en Beleid van de KNHB. Voor het criterium 'zittingsduur' is gekozen omdat kaderleden die minder dan zes maanden in functie zijn naar alle waarschijnlijkheid nog geen scherp beeld hebben van de invloeden van buitenaf op de vereniging. Het criterium ledenaantal van de verenigingen heb ik splitst in drie categorieën: kleine, middelgrote en grote verenigingen. Een kleine vereniging heeft minder dan 500 leden, een middelgrote vereniging heeft tussen de 500 en 1.200 leden en een grote vereniging heeft meer dan 1.200 leden. Dit criterium was vooral van belang om een selectie te kunnen maken van verenigingen die een afspiegeling zijn van de Nederlandse hockeyverenigingen, zodat een willekeurig kaderlid van een willekeurige vereniging zich kan verhouden tot die populatie. Dit geldt ook voor de criteria 'locatie' en 'niveau'. Het geslacht van de respondent is van belang omdat mijn streven was zowel vrouwelijke als mannelijke kaderleden te interviewen. Ik verwachtte dat een vrouwelijke kaderlid andere betekenissen zou geven aan maatschappelijke ontwikkelingen dan een mannelijke kaderlid. Dit criterium is echter wel

⁶ Zie Bijlage 7. Begeleidende brief Online enquête

⁷ Zie Bijlage 1. Topiclijst

ondergeschikt aan eerdergenoemde criteria en is alleen bij gelijke gevallen gehandhaafd, aangezien slechts 15% van de voorzitters van hockeyvereniging vrouw is⁸.

Omdat ik zowel de voorzitter als de vicevoorzitter van alle Nederlandse hockeyverenigingen een uitnodiging tot deelname aan de online enquête heb gestuurd, is deze naar 642 kaderleden verzonden. Uiteindelijk hebben 157 kaderleden deze enquête ingevuld. Zij vertegenwoordigen 146 verschillende hockeyverenigingen. De kenmerken van deze groep respondenten heb ik opgenomen in Bijlage 5. Overzicht kenmerken respondenten online enquête. Door 93 kaderleden is aangegeven dat zij bereid waren mee te werken aan vervolgonderzoek. Van hen voldeden in totaal 83 aan de minimale zittingstermijn en zij zijn verder meegenomen in het selectieproces. Op basis van de eerdergenoemde selectiecriteria heb ik zes verenigingen benaderd, uit ieder district van de KNHB een vereniging.

4.3 Data analyseren

Bryman (2012, p.569) haalt Strauss en Corbin (1990) aan die drie vormen van coderen hebben onderscheiden: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Op basis van deze drie vormen heb ik de verkregen data gecodeerd om het te kunnen analyseren. Bij het open coderen, de eerste fase, heb ik de transcripten van mijn interviews gedetailleerd bestudeerd waarbij fragmenten een code hebben gekregen. In de tweede fase, het axiaal coderen, heb ik de codes uit fase 1 bij elkaar gevoegd om zo tot een aantal hoofdthema's te komen. Deze hoofdthema's geven een beschrijving van de inhoud van de verkregen data. Echter, enkele van deze hoofdthema's waren niet van belang voor mijn onderzoek. In de laatste fase, het selectief coderen, zijn die hoofdthema's overgebleven die ik nodig heb om antwoord te kunnen geven op mijn centrale onderzoeksvraag. Deze hoofdthema's zijn onderdeel van mijn codeboom die ik in Bijlage 2. Codeboom heb opgenomen. De stap van axiaal naar selectief coderen heb ik als lastig ervaren, omdat interessante thema's die geen bijdragen leverden aan het antwoord op mijn onderzoeksvraag deze fase niet hebben overleefd. Een ander punt dat ik moeilijk vond tijdens de stap van axiaal naar selectief coderen was het feit dat sommige codes overeenkwamen, waarbij ik een keuze moest maken onder welk hoofdthema ik deze code zou onderbrengen.

Voor mijn onderzoek ben ik inductief te werk gegaan. Volgens Bryman (2012, p.712) houdt inductief onderzoek in dat de empirie wordt geanalyseerd en op basis van deze analyse de theorie wordt geformuleerd. Met betrekking tot mijn onderzoek heeft dit geresulteerd in het eerst afnemen van de online enquête om grip te krijgen op het onderwerp en op basis van de respons een oriënterende literatuurstudie te doen. De interviews die hierop volgden, vormen de empirische basis van mijn onderzoek. Op basis van de verkregen data heb ik verder literatuuronderzoek gedaan naar theorieën die de uitkomsten van mijn empirisch onderzoek ondersteunen.

De data die ik tijdens mijn onderzoek heb opgehaald, heb ik getranscribeerd. Uit deze transcripten heb ik mijn quotes letterlijk geciteerd, met hier en daar een aanpassing op grammaticaal gebied. Bij een enkele quote heb ik zinnen weggelaten die niet van toegevoegde waarde waren voor het begrijpen van wat het kaderlid zei. Dit heb ik echter alleen gedaan om de leesbaarheid van deze quotes te verbeteren, aangezien ik geen afbreuk heb willen doen aan de betrouwbaarheid van mijn quotes. Tevens is mijn onderzoek een interpretatief onderzoek en halen lezers wellicht andere betekenissen uit de quotes dan ik heb gedaan.

⁸ Bron afkomstig van het intranet (niet publiek toegankelijk) van KNHB – LISA Bond.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Aangezien het een kwalitatief onderzoek betreft, is het lastig om het onderzoek een volgende keer identiek opnieuw uit te voeren. Om de externe betrouwbaarheid van mijn onderzoek te kunnen waarborgen, heb ik mijn rol als onderzoeker zo nauwkeurig mogelijk omschreven. Op deze manier kan een nieuwe onderzoeker dezelfde rol aannemen en invulling geven aan het onderzoek, waardoor de uitkomsten vergelijkbaar zijn. (Bryman, 2012, p.390)

Het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. De interne betrouwbaarheid is dus niet in het gedrang door verschillende interpretaties van meerdere onderzoekers. (Bryman, 2012, p.390)

Om de interne validiteit van het uit te voeren onderzoek te waarborgen, heb ik aan iedere persoon die is geïnterviewd of heeft deelgenomen aan de focusgroep gevraagd naar hun eigen interpretaties van de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. Deze vraag is zowel op directe als indirecte wijze gesteld. Bij de directe wijze heb ik de vraag gesteld hoe een bestuurder een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling uitlegt. De indirecte vraag heb ik gesteld door kaderleden in eerste instantie een uitleg te laten geven over hoe zij hun vereniging zien en wie en wat daarbij van invloed is. Bij de interviews is de interne validiteit tevens gewaarborgd doordat per vereniging meerdere personen worden geïnterviewd, om zo de invloed van persoonlijke kijk en/of persoonlijke belangen te verminderen. (Bryman, 2012, p.390)

Zoals Bryman (2012, p.390) stelt, is de externe validiteit bij kwalitatief onderzoek vaak in het gedrang omdat het vaak casestudies en een kleine onderzoeksgroep betreft. Ook bij dit onderzoek is slechts een kleine groep van de Nederlandse hockeyverenigingen bevroegd. Door selectie op basis van de online enquête aan de hand van de vooraf opgestelde criteria wordt echter wel een representatieve groep geïnterviewd. Generalisatie is echter geen doel van interpretatief onderzoek, maar door een representatieve groep te interviewen kan ieder kaderlid van een willekeurige hockeyvereniging zich verhouden tot de uitkomsten van dit interview. Indien ik alleen grote verenigingen had geïnterviewd, hadden kleine verenigingen zich in veel mindere mate kunnen verhouden tot de geïnterviewde populatie. De focusgroep bood tevens een extra controle van de opgehaalde data en de aanwezige kaderleden hebben hun mening kunnen geven op de mijn eerste conclusies naar aanleiding van de verkregen data. De externe validiteit is echter een precair punt in dit onderzoek.

Tijdens het onderzoek heb ik tevens rekening moeten houden met de verhouding tussen een verenigingsbestuurder en mijn positie als stagiair bij de KNHB. Daardoor zagen verenigingen mij vaak als onderdeel van de KNHB en waren zij naar mijn ideetrouw houdender op sommige punten. Zo hebben kaderleden vrij weinig kritiek geuit op de rol van de KNHB met betrekking tot bijvoorbeeld verenigingsvreemde doelstellingen, terwijl deze kritiek er vermoedelijk zeker zal zijn. Ik heb tijdens de interviews geprobeerd mijzelf als objectieve onderzoeker neer te zetten, door in mijn inleiding te benadrukken dat ik het onderzoek uitvoer ten behoeve van mijn scriptie en dat het voor de KNHB kan dienen als een bron van informatie.

Bij vorige onderzoeken vanuit de KNHB is gebleken dat verenigingen zeer verschillend reageren op vragen vanuit de KNHB. De ene vereniging is heel bereidwillig om mee te werken en beschouwt het als een eer dan wel een kans om hun verhaal te mogen doen. Met name verenigingen die goed draaien zijn vaak zeer enthousiast om mee te werken. De andere vereniging ziet het meer als een controle vanuit de KNHB of men wel op de juiste manier te werk gaat; deze groep biedt meer weerstand. Het interviewen van bestuurders van louter verenigingen die zeer enthousiast reageren aangezien zij een goed functionerende vereniging zijn, biedt echter een vertekend beeld. Tijdens de selectie van verenigingen is hier rekening mee gehouden en heb ik informatie ingewonnen bij KNHB-medewerkers

met kennis over de verenigingen hoe deze verenigingen functioneren, om zo de validiteit van het onderzoek te waarborgen.

5. Resultaten & analyse

Dat hockey een populaire sport is, blijkt uit de groei van het aantal lidmaatschappen (NOC*NSF, 2016). Kaderleden schrijven deze populariteit toe aan verschillende factoren. Kaderlid I, sinds een jaar voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, ziet het wereldkampioenschap in 1998 in Utrecht als begin van de groei van de populariteit, omdat de sport daar echt voor iedereen zichtbaar werd. Na dit WK waren het niet langer alleen de “*diehard hockeyers*” – zoals Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine vereniging in Oost Nederland, het omschrijft – die lid werden van een hockeyvereniging, maar gingen ook andere groepen uit de samenleving hockeyen. Kinderen met ouders zonder hockeyachtergrond zorgden voor een grote aanwas van jeugdleden. Kaderleden van nu zijn blij met deze ontwikkeling omdat het elitaire karakter van de sport is veranderd in een meer volkser karakter. De betekenis die door de maatschappij aan hockey wordt gegeven, is veranderd na de ervaring van het WK. Weick (1995, p.62) koppelt het ontstaan van deze nieuwe betekenis aan de ervaring die is opgedaan waardoor veronderstellingen zijn aangepast. Deze overgang van een sport voor een selectieve groep naar een sport die voor iedereen toegankelijk is, vertoont een ontwikkeling zoals door Van Bottenburg (2013, p.2) staat beschreven waarbij verenigingen een opener karakter krijgen. Dat deze verandering echter nog niet helemaal volledig is, blijkt uit een opmerking van Kaderlid C, ruim twee jaar Algemeen Manager van een grote vereniging in Zuid Nederland, waarbij het lid zijn van drie donkere meisjes wordt omschreven als een unicum.

Waar komt deze groep nieuwe leden vandaan? Kaderleden linken de populariteit van de hockeysport aan het positieve imago dat heerst. Kaderlid B, ruim vier jaar voorzitter van een kleine vereniging in Oost Nederland, denkt dat het positieve imago van de sport te danken is aan het feit dat hockey wordt gezien als nette en beschaafde sport waar mensen blijkbaar mee geassocieerd willen worden. Zoals Boessenkool (2011, p.22) stelt: mensen willen lid worden van een vereniging waar zij zich mee willen en kunnen identificeren. Het is opvallend te noemen dat meerdere kaderleden hierbij de voetbalvereniging noemen als tegenhanger van de hockeyvereniging waar men lid van wil worden, zo ook Kaderlid L, ruim drie jaar secretaris van een middelgrote vereniging in Midden Nederland:

“Ik kom eigenlijk nooit meer op voetbalverenigingen, maar wat ik daar nog van weet is dat het daar gewoon een stuk platter is. En dat is niet perse erg, maar dat geeft wel een andere sfeer. En wat ik wel merk, is dat als hier gevoetbald wordt dat het langs het veld een stuk minder vriendelijk eraan toegaat dan bij het hockeyveld.”

Het imago van voetbal heeft blijkbaar de afgelopen jaren afgedaan door excessen die in de media groot zijn uitgemeten. De hockeysport is tot op heden zulke excessen gespaard gebleven, met een positief imago tot gevolg. Dit imago levert een bijdrage aan de populariteit van hockey.

Van de populariteit van hockey merkt echter niet iedere hockeyvereniging de gevolgen. Kaderlid A, voorzitter van een kleine vereniging uit een dorp in Oost Nederland, noemt de veranderende bevolkingssamenstelling die zijn vereniging parten speelt: minder kinderen en vergrijzing. De vergrijzende bevolking wordt ook in de wetenschappelijke literatuur genoemd als van invloed op het ledenaantal van sportverenigingen (Visser et al., 2016; Wicker & Breuer, 2013). Dat niet elke hockeyvereniging te maken heeft met het fenomeen van vergrijzing, blijkt uit de nieuwbouwwijken met voornamelijk jonge gezinnen die door meerdere kaderleden worden genoemd. Kaderlid D, sinds een jaar penningmeester bij een middelgrote vereniging in Noord Nederland, en Kaderlid L geven aan dat met de komst van nieuwbouwwijken er meer jonge gezinnen komen. Alhoewel dit niet bij voorbaat allemaal hockeyers zijn, bieden deze wijken wel kansen voor de verenigingen door een mogelijke groei.

Verenigingen zijn namelijk afhankelijk van de middelen die zich binnen hun omgeving bevinden, zo stelt Pfeffer (1987, p.26). In dit geval zijn de middelen de potentiële leden. De maatschappelijke trends die kaderleden noemen, hangen dus ook af van hun omgeving en met wie zij te maken krijgen binnen deze omgeving.

Kaderleden van verenigingen in landelijke gebieden noemen tevens braindrain als negatieve invloed op hun vereniging. Bij de verenigingen in deze regio's trekken onder andere jongeren weg naar de stedelijke gebieden om daar te studeren en te wonen. Volgens Pedrolì et al. (2009, p.73) komt dit voor in krimpgebieden. De kleine vereniging van Kaderlid B bevindt zich in een dergelijk gebied in Oost Nederland. Zowel Kaderlid B als Kaderlid G, ruim een jaar secretaris van een middelgrote vereniging in Noord-Holland, zien zo een deel van hun jeugd vertrekken en niet meer terugkomen. Kaderlid D en Kaderlid E, beiden kaderlid bij een middelgrote vereniging in Noord Nederland, merken echter op dat door de veranderende regels omtrent studieleningen jongeren langer thuis blijven wonen en daardoor ook blijven hockeyen bij de plaatselijke vereniging.

Naast deze populariteit van hockey en demografische ontwikkelingen geven kaderleden aan dat zij invloed ondervinden van maatschappelijke ontwikkelingen. Zo legt de gemeente verenigingsvreemde doelstellingen op aan de hockeyvereniging, zien ouders de hockeyvereniging als plek waar hun kind niet alleen hockeyvaardigheden krijgt aangeleerd en stellen leden eisen aan wat de hockeyvereniging hen te bieden heeft. Deze ontwikkelingen in de maatschappij die kaderleden aangeven als van invloed op de hockeyvereniging versla ik in dit hoofdstuk, evenals het beleid dat kaderleden aangeven te voeren ten aanzien van deze maatschappelijke ontwikkelingen. Hierbij maak ik een koppeling tussen de empirie en de theorie: de verkregen data uit mijn interviews en de focusgroep verbind ik aan de theorie en literatuur uit hoofdstukken 2 en 3.

5.1 Het integreren van verenigingsvreemde doelstellingen

Verklaringen over het bestaansrecht van de hockeyvereniging komen op diverse wijze uit mijn data naar voren. Hockeyverenigingen hebben bestaansrecht, omdat zij het mogelijk maken om zeven dagen per week de hockeysport te beoefenen. Kaderlid C stelt dat verenigingen hiermee meteen hun maatschappelijke rol vervullen. Deze maatschappelijke rol hangt samen met de ideologische overwegingen van kaderleden (Waardenburg 2016, p.21). De betekenis die kaderleden aan deze rol geven, verschilt per kaderlid door hun veronderstellingen. Weick (1995, p.2) stelt dat verschillen in betekenisgeving ontstaan doordat ieder zijn of haar eigen referentiekaders en ervaringen heeft. Waar het ene kaderlid het vanzelfsprekend vindt om maatschappelijke taken zoals het helpen integreren van migranten op te pakken aangezien de vereniging onderdeel is van de maatschappij, beschouwt een ander kaderlid de opgelegde taken als niet hockeygerelateerd en dus niet van toepassing. Deze laatste groep wil bij zijn leest blijven (Boessenkool, 2011, p.26). Kaderlid E benadrukt dat zij als voorzitter van een middelgrote vereniging in Noord Nederland vindt dat je als vereniging de hoogste prioriteit moet geven aan het faciliteren van hockey, want dat is je kerntaak. De kerntaken van een hockeyvereniging zijn volgens Kaderlid A en Kaderlid E de afgelopen jaren weinig veranderd. Wat echter wel veranderd is, zijn de maatschappelijke trends die hun uitwerking hebben op de verenigingen. Want alles wat in de maatschappij gebeurt, zie je terug bij de verenigingen aldus Kaderlid C:

“Nou ja wat dat betreft hebben we ondertussen alles hier een keer de revue zien passeren en daar blijkt dus uit dat we dus eigenlijk op alle vlakken gewoon net zo zijn als de maatschappij.”

Hockeyverenigingen zijn dus onderdeel van de maatschappij en moeten daar naar handelen. Hockeyverenigingen kunnen zich niet langer louter bezighouden met het faciliteren van hockey; er wordt meer van hen verwacht. De betekenis die aan een vereniging wordt gegeven door de maatschappij is veranderd: wat eerder als verenigingsvreemd werd bestempeld, ziet men nu als vanzelfsprekend. Hieruit blijkt dat betekenisgeving een continu proces is. Verenigingen krijgen nu taken toebedeeld die niet vallen binnen de primaire doelstellingen van de vereniging, maar die zijn bedoeld om de lokale overheid te helpen in het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Deze ontwikkeling wordt ook wel instrumentalisering genoemd (Boessenkool, 2011; Lucassen & Van Kalmthout, 2011; Lucassen & Van der Roest, 2011; Stokvis, unpublished paper; Waardenburg, 2016). Kaderlid O, ruim twee jaar voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, omschrijft dit als volgt:

“Als sportvereniging moet je niet alleen maar gezond sporten aanbieden, maar je moet je ook conformeren aan allerlei andere initiatieven vanuit de gemeente. En dat zie je bij de gemeenten sowieso meer: dat ze steeds meer taken bij sociale en maatschappelijke organisaties binnen de gemeente neerleggen.”

Tijdens mijn onderzoek geven kaderleden aan dat deze taken met name voortkomen uit samenwerkingen met de gemeente en scholen. Ook krijgt de vereniging een pedagogische taak toebedeeld, zoals Veugelers & Schuitema (2010, p.35) deze taak zien weggelegd voor het onderwijs.

Een samenwerking met de gemeente met als doel het integreren van asielzoekers dan wel statushouders is bij zowel Kaderlid B, voorzitter van een kleine vereniging, als Kaderlid H, voorzitter van een middelgrote vereniging, aan de orde. De hockeyvereniging wordt hierbij gebruikt als middel (Boessenkool, 2011; Waardenburg, 2016): bij beide verenigingen draaien migranten mee in de organisatie door hen klusjes te laten doen op en rondom het terrein. Zo vertelt Kaderlid H:

“We hebben iemand die helpt met het voorbereiden van de velden 's morgens. Maar dan wel heel duidelijk, ook als wens vanuit het bestuur, dat daar altijd iemand van ons bij is. Dat is voor hem een stimulans om Nederlands te leren, dat leer je alleen maar wanneer je dat ook met andere mensen spreekt. Dus uit de Kluscommissie zijn altijd een of twee mensen die dan ook rondlopen.”

De ideologische overwegingen met betrekking tot het werken met dergelijke groepen verschillen echter sterk per vereniging. Tijdens de focusgroep geeft Kaderlid O, voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, bijvoorbeeld aan dat het helpen van een Syrische vluchteling volgens hem niet bij de maatschappelijke taken van een hockeyvereniging ligt omdat het niet hockeygerelateerd is. Voor Kaderlid O is het bieden van deze hulp geen onderdeel van zijn identiteit en neemt dit daarom niet mee in de betekenis die hij geeft aan de maatschappelijke taken van de vereniging. Kaderlid B ziet dit wel als onderdeel van de identiteit van de vereniging en zegt hierover:

“Als hier mensen uit Aleppo die de bommen op hun hoofd kregen, wie ben ik om die mensen weg te sturen? Als je blijft, doe even normaal. We moeten die mensen helpen dan. Die maatschappelijke plicht heb je.”

Kaderlid B streeft andere ideologieën na dan Kaderlid O. De 'cues' die deze kaderleden ervaren verschillen: hen vallen andere zaken op in hun omgeving op basis van de betekenis die zij geven aan de omgeving.

De gemeente waarin de vereniging van Kaderlid C zich bevindt, heeft bij de vereniging aangeklopt om te kijken wat zij kunnen doen bij de re-integratie van werklozen. Gemeenten streven hierbij naar zowel integratie als sociale cohesie, het zijn sociaal-maatschappelijke overwegingen die hieraan ten grondslag liggen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011, p.59). De verschillen per gemeente kunnen worden verklaard door de omgeving waar zij zich in bevinden: door het delen van ervaringen en de daarbij horende veronderstellingen wordt betekenis gegeven aan de rol van de sportvereniging door de gemeente. Aangezien iedereen zijn of haar eigen ervaringen en dus veronderstellingen heeft, verschillen de uitkomsten per gemeente. Tevens verschilt de afhankelijkheid van de gemeente per hockeyvereniging: de ene vereniging heeft het complex in eigen gebruik en de ander huurt de velden van de gemeente waardoor een afhankelijkheidsrelatie ontstaat. De afhankelijkheidsrelaties, zoals door Pfeffer en Salancik (2003, p.2) genoemd, tussen de vereniging en de gemeente verschillen en hiermee ook de macht die de gemeente uit kan oefenen op de hockeyvereniging om hun doelstellingen uit te voeren.

De samenwerking met de gemeente wordt ook aangegaan om hockey onder de aandacht te brengen in wijken waar de atypische hockeyers wonen. Hierbij is het doel voornamelijk om de kinderen aan het sporten te krijgen en om hen fitter te krijgen. Hier is sprake van instrumentalisering van sport (Waardenburg, 2016, p.19). Het streven naar een gezondere jeugd is een sociaal-maatschappelijke overweging (Waardenburg, 2016, p.28). De wens om deze kinderen te laten sporten hangt echter ook samen met een ideologische overweging, namelijk het uitbreiden van de Nederlandse sportsector (Waardenburg, 2016, p.21).

Samenwerkingsverbanden met scholen benoemen onder andere Kaderlid D en Kaderlid M, beide kaderlid van een middelgrote vereniging in een stedelijke omgeving. Deze samenwerkingen hebben met name doelstellingen die betrekking hebben op het laten bewegen van kinderen voor hun gezondheid, het zijn sociaal-maatschappelijke overwegingen zoals Waardenburg (2016, p.28) dat noemt. Ook hier is sprake van instrumentalisering van de sport: het gaat erom dat die kinderen bewegen voor hun gezondheid (Waardenburg, 2016, p.19). Verenigingen leveren materialen en mensen om een hockeyles te geven tijdens de gymles, maar de organisatie van de vereniging wordt verder niet ingezet. De verenigingen treden op als ondersteunend aan de gemeente (Lucassen & Van der Roest, 2011, p.95). Hierbij is de gemeente juist afhankelijk van de hockeyvereniging: de hockeyvereniging heeft de middelen en kennis in hun bezit om deze trainingen te kunnen geven, de gemeente niet. Om hun doelstelling met betrekking tot de gezondheid van kinderen te behalen, moet de gemeente terugvallen op de hockeyvereniging. In een dergelijk geval ligt de macht bij de hockeyvereniging en kunnen zij in ruil voor hun kennis en middelen iets terugvragen van de gemeente en invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces van de gemeente.

Met andere hockey- en sportverenigingen wordt een samenwerking aangegaan om praktische redenen, namelijk het vormen van een gezamenlijk team indien beide verenigingen alleen niet beschikken over genoeg leden om een team te vullen. Kaderlid B, acterend in een landelijke omgeving in Oost Nederland, vertelt over een dergelijk samenwerkingsverband waar het doel was om de kinderen te laten sporten.

“Misschien moeten we wel weer gaan samenwerken met een buurvereniging. We hebben dat drie jaar geleden ook gedaan, toen hadden we ook een gezamenlijk team.

Toen hadden we in de C zes jongens en zij hadden zes jongens, zeiden we 'Nou volgens mij kunnen we beter samenwerken'."

Het niet beschikken over genoeg leden hangt samen met de leegloop van de regio (Pedroli et al., 2009, p.73). Door deze leegloop zijn hockeyverenigingen onderling afhankelijk: zij hebben elkaars leden nodig om een volledig team samen te kunnen stellen. Zoals Nienhüser (2008, p.11) weergeeft in zijn diagram vindt er een verandering in de omgeving plaats die doorwerkt op de beschikbare waardoor de vereniging actie moet ondernemen. De verandering in de omgeving is hier de daling van het potentieel aantal hockeyende jongens waardoor verenigingen niet meer over genoeg leden beschikken om een volledig team samen te stellen. Om dit team toch samen te kunnen stellen, gaan verenigingen een samenwerking aan met het gevolg dat zij van elkaar afhankelijk zijn aangezien zij elkaar beide nodig hebben om het team te kunnen faciliteren.

Een andere praktische reden om met een andere hockeyvereniging samen te werken is overdracht van kennis, bijvoorbeeld omtrent het opzetten van G-hockey zoals Kaderlid B, voorzitter van een kleine vereniging in Oost Nederland, aangeeft. Powers (2011, p.16) noemt dit een kennisrelatie: de vereniging van Kaderlid B beschikt niet over de kennis en moet deze van een ander overgedragen krijgen. Deze vorm van afhankelijkheid zien Pfeffer en Salancik (2003, p.3) niet als problematisch: wanneer de kennis is overgedragen, is de vereniging namelijk niet langer meer afhankelijk.

Verenigingen zoeken ook de samenwerking met verenigingen van andere sporten. Zo heeft Kaderlid G, secretaris van een middelgrote vereniging in een dorp in Noord-Holland, contact met de naastgelegen voetbalvereniging. Dit contact betreft praktische zaken zoals wie wanneer een toernooi heeft, wie gebruik maakt van het parkeerterrein en wat de mogelijkheden zijn om een gezamenlijke accommodatie te bouwen. Het bouwen van een dergelijke gezamenlijke accommodatie is in eerste instantie een manier om de afhankelijkheid van derden te verkleinen: door gezamenlijk geld in het project te steken en kosten te besparen door bijvoorbeeld het installeren van een keuken, zijn beide verenigingen minder afhankelijk van externe partijen en worden minder economische relaties aangegaan. Na realisatie van een gezamenlijke accommodatie zijn de verenigingen echter onderling afhankelijk: wie is waarvoor verantwoordelijk en wat als de andere vereniging failliet gaat? Dit is wat Pfeffer (1987, p. 27) omschrijft als het ontstaan van nieuwe afhankelijkheidsrelaties wanneer andere afhankelijkheidsrelaties worden aangepakt. Zo lijkt het inderdaad of geen enkele organisatie zelfvoorzienend kan zijn zoals Pfeffer en Salancik (2003, p.2) stellen.

Naast deze samenwerkingen wordt van de hockeyvereniging ook verwacht dat zij een opvoedende rol op zich nemen. Alhoewel kaderleden aangeven dat zij dit niet als hun taak zien, geven diverse kaderleden aan dat zij toch bezig zijn met het optreden als opvoeder. Harris et al. (2009, p.408) merken deze trend op en geven aan dat sport onder andere wordt ingeschakeld voor het onderwijzen van de bevolking. Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine dorpsvereniging, ziet dit niet als taak van de hockeyvereniging, hoewel hij wel aangeeft dat coaches en trainers leden moeten aanspreken op hun gedrag. De onderwijzende rol die door Harris et al. (2009, p.408) wordt toegedicht aan de sport, ziet Kaderlid G, ruim een jaar secretaris van een middelgrote vereniging, wel als taak van de vereniging. Met name het bijbrengen van normen en waarden en het ervoor zorgen dat iemand op een juiste plek terecht komt. Om de pedagogische taken te kunnen volbrengen dienen trainers over voldoende pedagogische kwaliteiten te beschikken, zo stelt Kaderlid F, voorzitter van een kleine vereniging in Midden Nederland. Door Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging in stedelijk gebied, wordt de vergelijking gemaakt met het onderwijs:

“Nou mijn man zit in het onderwijs en ik zeg weleens tegen hem ‘Wat ben je eigenlijk precies aan het doen? Want je bent ze alleen maar aan het opvoeden en de tijd dat je ze les geeft over een vak duurt ondertussen volgens mij vijf minuten in plaats van vijftig terwijl je bij je studie niet eens een stukje pedagogiek maar dat is wel het gene wat je aan het doen bent’. Ik vind dat je ook bij de hockey steeds meer moet corrigeren.”

Zij geeft aan dat haar man in het onderwijs werkt: de betekenis die zij geeft aan de opvoedende rol van de vereniging wordt zoals Weick (1995, p.2) schetst beïnvloed door haar omgeving en sociale interactie met de personen in deze omgeving. Door deze omgeving vallen haar andere zaken op dan andere kaderleden, Kaderlid C heeft andere ‘cues’. Veugelers en Schuitema (2010, p.35) geven aan dat het takenpakket van scholen en docenten de afgelopen jaren is uitgebreid met pedagogische taken. Deze ontwikkeling lijkt zich ook te voltrekken binnen de sportsector. Dit vraagt andere vaardigheden van coaches en trainers waar zij stappen in moeten zetten. Deze professionalisering van onder andere trainers en coaches is de volgende maatschappelijke ontwikkeling die ik beschrijf.

5.2 Van vrijwilligersorganisatie naar professioneel geleide vereniging

Sportverenigingen zijn vrijwilligersorganisaties (Van Bottenburg, 2013, p.5). Deze vrijwilligers komen echter steeds meer in het gedrang. Hoewel kaderleden zoals Kaderlid A en Kaderlid J, beiden verantwoordelijk voor het technische beleid van hun vereniging, stellen dat de vereniging geen bedrijf is, komt uit de interviews en de focusgroep naar voren dat verenigingen steeds meer professionaliseren: de structuur van de vereniging wordt aangepakt om zo efficiënt en effectief mogelijk te werk te gaan en de trainingen en opleidingen binnen verenigingen krijgen meer structuur. In deze paragraaf beschrijf ik deze componenten van de maatschappelijke ontwikkeling professionalisering.

Vrijwel alle zestien kaderleden geven aan een deel van hun trainers en coaches te betalen. Kaderlid C en Kaderlid O, beiden actief bij een grote vereniging in een stedelijk gebied, maken kenbaar dat zij betaalde krachten in dienst hebben die boven de maximale vrijwilligersvergoeding krijgen betaald voor een functie anders dan trainer of coach. Beide kaderleden zien dit als een professionalisering die noodzakelijk is om te kunnen blijven acteren op het niveau dat zij wensen en te kunnen voldoen aan de eisen van zowel de leden als andere actoren in de omgeving van de vereniging. De druk die deze kaderleden ervaren met betrekking tot het tweede punt, worden volgens Boessenkool et al. (2008, p.5) gevormd door onder andere maatschappelijke ontwikkelingen zoals economisering.

De betaalde krachten die door de geïnterviewde kaderleden worden ingehuurd zijn voornamelijk aangenomen om de kwaliteit van het hockey naar een hoger plan te tillen. Kaderlid E, voorzitter van een middelgrote vereniging in Noord Nederland, verklaart dat deze aanstelling te maken heeft met de groei die de vereniging heeft doorgemaakt:

“In verhouding tot twintig jaar geleden is het echt wel een grotere club, het is misschien wel verdubbeld. Dus meer talenten dus meer kinderen en dus moet het gewoon beter vormgegeven gaan worden. Ja en op een gegeven merk je, dan krijg je het niet voor elkaar met wat je rond hebt lopen aan technisch kader dus moet iemand ingehuurd worden.”

Ook voor de middelgrote vereniging van Kaderlid L in Midden Nederland geldt dat het ontbreken van capabele, beschikbare mensen binnen de vereniging de oorzaak is voor het inhuren van professionals die de trainingen voor de jeugd verzorgen. Deze professionals nemen de te moeilijke taken over van de vrijwilligers om zo de vereniging zo efficiënt mogelijk te laten draaien (Boessenkool et al., 2008, p.8). Hierdoor ontstaat wel een afhankelijkheidsrelatie zoals Pfeffer (1987, p.26) deze noemt: de vereniging wil de onzekerheid en onbetrouwbaarheid die slechte trainers met zich mee brengen tegen gaan door externen in te huren, waar de vereniging vervolgens van afhankelijk is. Een mogelijkheid om de afhankelijkheid van externe partijen in de toekomst te verkleinen is volgens Kaderlid H, voorzitter van een middelgrote vereniging in Noord-Holland, het zelf opleiden van eigen jeugd door een ingehuurde professional. De filosofie die hier achter schuil gaat, is volgens Kaderlid H de volgende:

“Ik denk dat we nu iets van zeven, acht betaalde trainers hebben van buitenaf die dus geen clubhistorie hebben maar die gewoon binnengehaald zijn omdat ze de juiste trainingsachtergrond hebben die daarin begeleid worden door een technisch manager. [...] Daarnaast zijn we bezig met het opleiden van onze eigen jeugd om training te geven. [...] Met het idee van de D-tjes en C-tjes van nu die zijn echt de voornaamste trainers over vier, vijf jaar.”

In dit geval ondersteunen de professionals de vrijwilligers. Door nu afhankelijk te zijn van een externe partij, wil de vereniging de afhankelijkheid om de lange termijn afbouwen. Hierbij is er volgens Boessenkool et al. (2008, p.9) sprake van een tweede vorm van professionalisering waarbij de vrijwilliger niet wordt vervangen, maar ondersteund.

Voor het professionaliseren van een hockeyvereniging stelt Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine vereniging in Oost Nederland, dat het ook noodzakelijk is om een betaalde kracht in dienst te nemen zoals een verenigingsmanager die het verenigingsbestuur en de andere vrijwilligers ondersteunt. Deze aanstelling draagt bij aan het stroomlijnen van processen binnen de vereniging en werkzaamheden van de vereniging worden efficiënter en effectiever (Boessenkool et al., 2008, p.9). Bij de kleine vereniging van Kaderlid A in Oost Nederland is daar echter geen sprake van want het is en zal *“altijd maar gewoon een breedteclub zijn, een dorpsclub”*. Bij deze uitspraak valt het op dat Kaderlid A de grootte van de vereniging marginaliseert: zijn vereniging heeft in een aantal jaren een groei van dertig procent doorgemaakt. De betekenis die Kaderlid A aan de groei van de vereniging geeft, komt voort uit het feit dat het een plausibele uitleg moet zijn. Kaderlid A heeft geen grondige analyse gedaan hoe groot de daadwerkelijk groei was. Ook Kaderlid G marginaliseert en omschrijft haar middelgrote vereniging van ruim 800 leden in Noord-Holland als dorpsclubje, maar wel eentje met ambitie. Om deze ambitie kracht bij te zetten, is een technisch coördinator in dienst genomen om de trainers te ondersteunen en het niveau van de training te verbeteren. Het in dienst nemen van betaalde krachten is volgens Kaderlid N en Kaderlid O, beiden voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, vrijwel onvermijdelijk wil je als vereniging groeien in ledenaantal dan wel prestaties. Deze gedachte sluit aan bij een van de vormen van professionalisering die door Boessenkool et al. (2008, p.8) is beschreven. Kaderlid P, voorzitter van een middelgrote vereniging in Midden Nederland, is hierin wat terughoudender en wil nog niet overgaan tot het in dienst nemen van betaalde krachten. Groeien is voor zijn vereniging geen optie en met grote verenigingen in de nabije omgeving is het ook geen doel om op het hoogste niveau te acteren. De betekenis die kaderlid G geeft aan de professionalisering verschilt ten opzichte van de betekenis van kaderleden N en O. Kijkend naar de zeven kenmerken van het proces van betekenisgeving geschetst door Weick (1995, p.2) ligt de oorzaak

voor het verschil in betekenisgeving met name in de identiteit die de kaderleden hun vereniging toedichten, in de omgeving waarin zij zich bevinden en de kansen dan wel de bedreigingen die dit met zich mee brengt en de sociale interactie binnen deze omgeving.

Wegens de grootte van haar vereniging is Kaderlid C van mening dat zij niet anders meer kan dan betaalde krachten in dienst te nemen om het verenigingsbestuur te ondersteunen:

“In de fusie heb ik onder andere inderdaad aangegeven dat ik vind dat je als je 2.600 leden hebt waar drie miljoen door je begroting heengaat, wat je dan nodig hebt aan fte’s. Het is gewoon een bedrijf en het bestuur blijft een verenigingsbestuur vind ik, dat is nou eenmaal zo. Dat zijn vrijwilligers en dat blijft. Dat zijn altijd slimme mensen uit het bedrijfsleven bij de hockey, dat zijn slimme mensen die altijd heel veel kunnen dus dat is het niet. Maar het blijft vrijwilligerswerk en het is gewoon niet hun main job.”

Zo heeft de vereniging van Kaderlid C naast haar als Algemeen Manager een Operationeel Manager in dienst, wordt er iemand ingehuurd voor communicatie en hebben ze een stagiair tot hun beschikking. Met het aannemen van deze krachten heeft de vereniging het doel om efficiënter en effectiever te functioneren. Op deze manier kunnen zij volgens Boessenkool et al. (2008, p.8) inspelen op de veranderende omgeving. Deze veranderende omgeving wordt deels gevormd door veranderende wet- en regelgeving, zoals de net ingevoerde AVG⁹. De druk die deze politieke en bestuurlijke ontwikkelingen op vrijwilligers legt is groot (Boessenkool et al., 2008, p.8). Professionals zijn volgens Boessenkool et al. (2008, p.8) nodig om deze taken uit te voeren of de vrijwilligers met betrekking tot uitvoeren van de taken te coördineren. De vereniging is niet langer voor en door leden georganiseerd, maar een dienstverlenende en hulpbiedende organisatie geworden, zo stelt van Bottenburg (2013, p.8). Deze veranderende instelling van leden heeft gevolgen voor het verenigingsbeleid, waarbij de vereniging niet langer alleen maar afhankelijk is van leden maar ook van externe partijen. Deze partijen zullen zich namelijk ook mengen in het door Hetebrij (2011, p.1) genoemde besluitvormingsproces met het gevolg dat aanwezigen politiek handelen om besluiten en acties van de vereniging te beïnvloeden en zo ook het verenigingsbeleid.

Niet alleen Kaderlid C is sinds twee jaar in dienst van haar vereniging. Met de aanstelling van Kaderlid J ruim een jaar geleden als Technisch Directeur Jeugdhockey van zijn vereniging in Zuid-Holland is ook hij in dienst getreden van zijn vereniging met als doel de organisatie van de trainingen te professionaliseren. Deze vorm van professionalisering wordt ingeleid door druk die leden op de vereniging leggen. Leden stellen eisen: zij veranderen van lid naar klant. Deze maatschappelijke ontwikkeling versla ik in de volgende paragraaf.

5.3 Lidmaatschap: van deelnemer naar consument

Zoals ik in de vorige paragraaf heb beschreven, stellen kaderleden dat leden eisen stellen aan de vereniging. Zij willen waar voor hun geld en leggen daardoor druk op de vereniging waar de vereniging volgens van Boessenkool et al. (2008, p.6) op moet reageren. Het stellen van eisen door leden wordt door kaderleden omschreven als een trend waarbij het lidmaatschap van een vereniging steeds meer wordt gezien als een product waaraan eisen kunnen worden gesteld. Een trend die ook door Van Bottenburg (2013, p.9) in de literatuur staat omschreven.

⁹ AVG = Algemene Verordening Gegevensbescherming

Leden verwachten iets terug voor hun contributie. Zo schetst Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine vereniging in Oost Nederland, een situatie waarbij leden en ouders verwachten dat alle trainers en coaches gediplomeerd zijn. Hij stelt hier tegenover dat de vereniging een vrijwilligersclub is en dat er niet allemaal professionals kunnen worden ingehuurd. Lorenzten en Hustinx (2007, p.107) stellen dat deze lid-consumenten meer terug verwachten van de vereniging dan zij er zelf insteken. Leden zien hun lidmaatschap als een product waar zij evenals bij de fitnessschool of supermarkt geen tegenprestatie voor dienen te leveren (Van Bottenburg, 2013, p.9). De betekenis die Kaderlid A geeft aan het verenigingslidmaatschap wijkt dus sterk af van de betekenis die de leden lijken te geven. Dit verschil in betekenisgeving ontstaat doordat beide partijen een werkelijkheid willen creëren, waarbij de 'cues' verschillend zijn: het kaderlid is bezig met vrijwilligers, de leden focussen zich op het zien vervullen van hun wensen. Door deze verschillende 'cues' wijkt de betekenis van beide partijen af. Zowel Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging in een stedelijk gebied, als Kaderlid E, voorzitter van een middelgrote vereniging in een stedelijk gebied, constateren een dergelijke consumentenhouding bij een deel van hun leden. Kaderlid C noemt hier een extreem voorbeeld van:

“Er was op een gegeven moment iemand hier lid en vraagt de moeder ‘Ja hoe komen ze eigenlijk bij uitwedstrijden, hebben jullie bussen?’ Toen hebben wij uitgelegd dat de ouders zelf rijden. Nou dat vond ze niets!”

Deze leden dan wel hun ouders willen geen onderdeel zijn van de vereniging, zij willen niet participeren en zijn niet bereid mee te helpen aan het in stand houden van het aanbod van de vereniging. Deze omschrijving van de houding van leden komt overeen met de door Van Bottenburg (2013, p.9) omschreven verandering in de houding van leden. Uit de verkregen data leid ik af dat kaderleden zich gefrustreerd voelen over met name de houding van ouders met betrekking tot hun eisen. Vooral de ouders die nieuw zijn binnen de hockeysport en -vereniging wekken frustraties op omdat zij niet lijken te weten wat de heersende normen en waarden zijn. Deze normen en waarden komen daardoor in het gedrang (Boessenkool, 2011, p.22). De heersende cultuur is echter één van de succesfactoren van hockey. Nieuwe ouders moeten onderwezen worden in wat het verenigingslidmaatschap inhoudt. Kaderlid A zegt hierover:

“Ze weten niet wat een lidmaatschap inhoudt. We bellen elk nieuw lid na en ze krijgen een mooie brief als ze lid worden. Maar dan nog zie je gewoon dat daar een deel bij zit van ‘we dumpen de kids op de parkeerplaats en gaan’ tot het tegenovergestelde dat ouders de kinderen niet loslaten en de hele training lopen te coachen bij wijze van spreken.”

De kennis over de heersende normen en waarden ontbreekt bij deze ouders. Zij geven een andere betekenis aan het lidmaatschap dan de vereniging wenst. Door in te spelen op de kenmerken van het door Weick (1995, p.2) genoemde proces van betekenisgeving, zoals sociale interactie, willen kaderleden deze betekenisgeving veranderen: ze bellen de nieuwe leden en ze sturen een brief. Het uiteindelijke doel van deze verandering in betekenisgeving is dat de nieuwe leden en hun ouders gaan participeren.

De houding van een lid als consument heeft echter niet alleen effect op de participatie van leden en hun ouders, maar ook op hun loyaliteit. Leden die zich minder gebonden voelen, zijn eerder

geneigd de vereniging te verlaten. De door Weick (1995, p.62) omschreven sociale interactie ontbreekt waardoor de betekenis die leden geven aan het lidmaatschap afwijkt van de door de kaderleden gewenste betekenis. Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine vereniging in Oost Nederland, omschrijft dit als het missen van een stuk loyaliteit. Het missen van deze loyaliteit kan volgens Kaderlid A deels te maken hebben met het ontbreken van passend aanbod. In dit geval wegen de kosten van het lidmaatschap niet op tegen de uitkomsten van het lidmaatschap en is er volgens Lorentzen en Hustinx (2007, p.107) voor de lid-consument geen reden om te blijven.

Onderdeel van het aansluiten op de behoefte van de leden is het creëren van een beleving. Alhoewel Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging in Zuid Nederland, aangeeft dat de basis hockey is bij een hockeyvereniging worden steeds meer activiteiten en evenementen georganiseerd om de leden te boeien en te binden. Zo organiseert de grote vereniging van Kaderlid C evenementen met artiesten en stellen de kleine en middelgrote verenigingen van Kaderlid F en Kaderlid G hun accommodatie ter beschikking aan hockeykampen en -clinics. Door het organiseren van dergelijke evenementen en activiteiten proberen kaderleden een gevoel van trots en betrokkenheid te creëren, wat volgens hen een positief effect heeft op de participatie van leden. Tevens spelen zij zo in op een aantal kenmerken dat door Weick (1995, p.2) wordt aangegeven als van invloed op de betekenisgeving. De identiteit van de vereniging die kaderleden neerzetten door dergelijke activiteiten verandert, waardoor zij mensen proberen te trekken. Deze activiteiten bieden tevens de uitgelezen kans voor sociale interacties tussen leden onderling en tussen kaderleden en leden. En aangezien betekenisgeving een continu proces is, dragen meerdere opeenvolgende activiteiten bij aan een verandering in de veronderstellingen van leden. De betekenis die leden aan de vereniging geven kan zo veranderen.

Kaderlid C en Kaderlid I, beiden actief binnen een grote vereniging in stedelijk gebied, stellen echter wel dat ook aan de georganiseerde activiteiten en evenementen eisen worden gesteld. Sinds de verhoging van de alcoholleeftijd worden AB-feesten weinig meer georganiseerd omdat de jeugd pas komt wanneer een bekende DJ of andere act aanwezig is. De vereniging is dus afhankelijk van externe partijen die het feest naar een dusdanig niveau tillen dat het aantrekkelijk wordt voor jeugdleden om te komen. De aanwezigheid van deze derden heeft invloed op de kosten van het feest en werkt zo door op de begroting van het feest en dus van de vereniging. Ook hier is sprake van een houding als consument zoals deze omschreven is door Lorentzen en Hustinx (2007, p.107), echter nemen leden hier wel degelijk een product af. Daarentegen blijft het een feest georganiseerd door leden voor leden, waarbij enkele leden zich inzetten om het feest mogelijk te maken. De veranderende houding van leden waarbij zij zich niet langer willen inzetten voor de vereniging hangt volgens Van der Roest (2015, p.19) samen met de maatschappelijke ontwikkeling individualisering. Deze ontwikkeling beschrijf ik in de volgende paragraaf.

5.4 Individualisering: de ontwikkeling van verenigingsbelang naar eigenbelang

Leden en hun ouders stellen niet langer het verenigingsbelang voorop, maar hun eigen belang. Hierbij gaat het met name om de vrijheid die men wil ervaren: zelf keuzes maken en het leven inrichten naar eigen inzichten (Schnabel, 2000, p.21). Het committeren aan bijvoorbeeld een teamsport, het zijn van een participierend lid van een vereniging of het doen van vrijwilligerswerk beperkt deze vrijheid aldus Schnabel (2000, p.20).

Kaderleden noemen deze individualisering van de maatschappij als een van de oorzaken van het vrijwilligersvraagstuk dat bij veel verenigingen speelt of dreigt te gaan spelen. Zo merkt Kaderlid H, voorzitter van een middelgrote vereniging in een dorp, op dat het tegenwoordig al moeilijker is om

vrijwilligersfuncties in te vullen. Hij wijdt dit aan het feit dat mensen zich niet voor een langere tijd willen committeren aan een functie waar zij veel tijd aan kwijt zijn. Er is sprake van kwalitatief individualisme: deze mensen willen de vrijheid om hun tijd zelf in te richten niet verliezen (Schnabel, 2000, p.20). Een oplossing zou zijn om het vrijwilligerswerk op te delen in projecten, zo stelt Kaderlid I, voorzitter van een grote vereniging in stedelijk gebied. Visser et al. (2016, p.17) zien inderdaad als oplossing het creëren van tijdelijke verbanden waarbinnen vrijwilligers kunnen hopen. Zo verandert de betekenis die wordt gegeven aan het vrijwilligerswerk. Deze veranderende betekenisgeving heeft echter gevolgen voor de afhankelijkheidsrelatie van de vereniging ten opzichte van vrijwilligers. Aan de ene kant lijkt de onzekerheid wat betreft vrijwilligers af te nemen: de verwachting heerst immers dat meer mensen vrijwilligerswerk oppakken wanneer het tijdelijk werk is. Aan de andere kant kan de onzekerheid ook toenemen: door steeds wisselende samenstellingen van groepen vrijwilligers bestaat de kans dat kennis wegsijpelt en er niet over het beleid op de lange termijn wordt gedacht.

Binnen kleinere gemeenschappen lijkt het vrijwilligersvraagstuk minder prangend. Kaderlid G, secretaris van een middelgrote vereniging in een dorp, ziet dat het vrijwilligersprobleem bij hen in beperkte mate speelt en linkt dit aan het feit dat zij zich in een dorp bevinden:

“Nou dat je bent zichtbaar he dus er komen eerder mensen ‘Wat doe jij? O niks?’. Ja je kent de meeste mensen wel en misschien ook ja veel mensen realiseren ja dat hoort erbij, je moet wat doen.”

Leden dan wel ouders willen namelijk onderdeel zijn van een gemeenschap (Schnabel, 2000, p.22). Door het onderlinge contact in deze gemeenschap komen zij tot een overeenstemming over de betekenis die zij aan het verenigingslidmaatschap geven en hoe zij hier invulling aan geven. Zolang het idee heerst dat zij zelf de keuze in vrijheid hebben gemaakt om te participeren, overheerst het gevoel van onafhankelijkheid (Schnabel, 2004, p.55).

Niet alleen de tijd die men kwijt is aan het vrijwilligerswerk en de locatie van de vereniging zijn van invloed op het aanbod en de beschikbaarheid van vrijwilligers, ook interesses spelen daarbij een rol. Kaderlid B, ruim vier jaar voorzitter van een kleine vereniging in Oost Nederland, stelt dat leden en hun ouders alleen enthousiast raken over vrijwilligerswerk wanneer het aansluit op hun interesses. Ook uit de theorie blijkt dat wanneer het vrijwilligerswerk aansluit op de voorkeuren mensen zich eerder zullen aanbieden (Visser et al., 2016, p.17). Hier moet wel aan worden toegevoegd dat het eerder genoemde werken in projecten en het kunnen switchen, bijdragen aan het kunnen vinden van vrijwilligers aangezien dan het idee heerst dat zij zelf kunnen kiezen. Schnabel (2004, p.53) koppelt deze ruimte om te kiezen aan vrijheid, Visser et al. (2016) omschrijven het vrijwilligerswerk in projecten als mogelijkheid om meer vrijwilligers te trekken.

Wat niet meewerkt in de zoektocht naar vrijwilligers is de onwetendheid die bij een deel van de leden en ouders heerst. Kaderleden menen dat de nieuwe ouders, zoals ik deze heb omschreven in paragraaf 5.3, vaak onwetend zijn. Kaderlid F, ruim twee jaar voorzitter van een kleine vereniging in Midden Nederland, stelt dat deze nieuwe ouders terughoudend zijn:

“Het maakt ook zeg maar dat de binding an sich met de sport dan wel met de club die is over het algemeen met die ouders beperkter. Wat je vaak ziet in beginsel omdat het qua motoriek en logistiek het wat lastiger is dan voetballen, dat heel veel ouders heel onzeker zijn over die spelregels en zo. Dus je ziet ook lang niet alle ouders zeg maar participeren.”

Zij weten niet alleen niet wat er van hen verwacht wordt, maar zij missen ook kennis over hockey. Deze ouders zijn afhankelijk van anderen die hen uitleg geven over de regels. Hierdoor missen zij een bepaalde vrijheid (Schnabel, 2004, p.55). Tevens bevinden zij zich in een afhankelijkheidsrelatie zoals Nienhüser (2008, p.10) deze omschrijft: zij komen in een nieuwe omgeving waar zij geen kennis over hebben en deze kennis zullen zij van anderen moeten verkrijgen. Op basis van de ontvangen kennis kunnen deze ouders acties ondernemen en hun gedrag aanpassen.

Waar deze ouders de vrijheid lijken te missen, eist de jeugd de vrijheid op. Een deel van de jeugdleden heeft geen behoefte aan de traditionele vereniging, zij hebben deze organisatie eigenlijk niet meer nodig. De betekenis die de jeugd geeft aan een lidmaatschap komt niet langer overeen met de functie als sportaccommodatie en de gezelligheidsfunctie zoals Van Bottenburg (2013, p.1) heeft omschrijven. De jeugd wil sporten op momenten dat het hen uitkomt op plekken waar zij dat willen. De gezelligheidsfunctie ligt niet langer bij de vereniging maar elders. Door Schnabel (2004, p.23) wordt dit omschreven als de-institutionalisering, een vorm van informalisering. Gevolg van de de-institutionalisering van de vereniging is dat leden zich minder verbonden voelen aan de vereniging. Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging, geeft aan dat dit in de toekomst een uitdaging met zich meebrengt voor de vereniging en zegt hierover:

“Er komt een generatie aan die ons vrijwilligerswerk moet gaan doen, dat wordt gewoon een uitdaging. Daar zijn we nu met elkaar wel over aan het praten. Je ziet gewoon, vind ik, bij de jeugd: ze praten alleen via mobieltjes waar vroeger gewoon de hockey een sociale plek was waar je samenkwam, waar je elkaar zag.”

De traditionele gezelligheidsfunctie van de vereniging vervaagt, waarbij de binding met de vereniging afneemt net zoals de sportdeelname (Schnabel, 2004; Visser et al., 2016). Dat het creëren van een verenigingsgevoel aanspoort tot participatie, geeft Kaderlid D, penningmeester van een middelgrote vereniging in Noord Nederland, aan: ouders die toch op de vereniging zijn om te wachten tot hun kinderen klaar zijn met trainen, bieden spontaan aan om een bardienst te draaien zodat er meer leven komt in het clubhuis op een doordeweekse dag. De betekenis die deze ouders aan het verenigingslidmaatschap geven, verandert zo. Hieruit blijkt wel dat het proces van betekenisgeving een continu proces is waarbij sociale interactie kan zorgen voor veranderingen. Hierbij merk ik wel op dat dit gaat om een persoonlijke voorkeur zoals Visser et al (2016, p.17) omschrijven en een eigen keuze naar de maatstaven van Schnabel (2004, p.54). Het wachten op een kind dat klaar is met trainen brengt mij op een ander gevolg van consumentisme en individualisering: de prinsen- en prinsessencultuur.

Ouders stellen namelijk het belang van hun eigen kind voorop. De vrijheid van hun kind is voor hen het belangrijkste. Dat de vrijheid van een ander daardoor wordt geschaad lijkt daarin bijzaak. Kaderlid F, ruim twee jaar voorzitter van een kleine vereniging in Midden Nederland, verwoordt deze trend als volgt:

“Gesprekken die je met ouders hebt over dingen, gaan allemaal veel meer over het individu. Het gaat steeds minder over je bent onderdeel van een team. Kinderen, maar met name ouders van kinderen, die hebben het steeds vaker over de ontwikkeling van hun kind.”

Ouders die zich met de ontwikkeling dan wel gesteldheid van hun kind bemoeien, is een fenomeen dat in meerdere interviews terugkomt. Zo merkt Kaderlid K, lid van de Technische Commissie van een middelgrote vereniging in Midden Nederland, op dat ouders hun kinderen pampieren en Kaderlid A, lid van de Technische Commissie van een kleine vereniging in Oost Nederland, ziet een onzekerheidsbestrijding terug bij de ouders. Ouders willen dat hun kind niets tekort komt, waarbij het gelijke kansen moet krijgen ten opzichte van andere kinderen. Dit is een vorm van kwantitatief individualisme (Schnabel, 2000, p.20). Met de onzekerheidsbestrijding lijken ouders hun kinderen onafhankelijk te laten functioneren: als niets mijn kind in weg zit, kan hij of zij zelf keuzes maken. De kinderen worden echter door de ouders toch naar een bepaalde keuze geleid. Het gevolg van deze houding is volgens Kaderlid C, ruim twee jaar Algemeen Manager van een grote vereniging in Zuid Nederland, dat de jeugd echter niet meer gewend is iets zelf te doen:

“Ik vind dat je het verschil ziet in hoe ze gewend zijn dat alles maar gewoon geregeld is. Dat zie je ook bij de overstap van jeugd naar senioren. Zo zijn we nu heel erg druk bezig met dat alles wordt geregeld en dan bij de senioren niks meer geregeld is, dan raken alle jeugdleden helemaal in de war.”

Het zijn de kinderen die hun leven inrichten, maar hierin nog zoekende zijn. Deze kinderen komen uit een omgeving waar de onzekerheid werd weggenomen door hun ouders ofwel externe partijen die hen middelen aanboden om alles geregeld te krijgen. In de nieuwe omgeving zijn deze externe partijen niet meer aanwezig, maar zijn de kinderen nog niet zelfvoorzienend. Zij bevinden zich in een afhankelijkheidsrelatie zoals deze door Pfeffer en Salancik (2003, p.2) is geschetst.

De focus op het individu blijkt niet alleen uit het feit dat ouders hun kinderen laten opgroeien in een prinsen- en prinsessencultuur – zoals Kaderlid A het noemt – maar ook uit het feit dat ouders in de veronderstelling leven dat hun kind het nieuwe supertalent is. Hun kinderen moeten de door Schnabel (2004, p.54) genoemde vrijheid krijgen om hun kwaliteiten te ontwikkelen en benutten. Tijdens de interviews halen kaderleden dan ook de gang van zaken omtrent selecties aan waarbij ouders van zich laten horen wanneer zij van mening zijn dat hun kind niet in het juiste team zit. Kaderlid B, voorzitter van een kleine vereniging, heeft het over kritiek op de teamindeling, Kaderlid D, penningmeester van een middelgrote vereniging, heeft het over de mails naar de voorzitter van de Technische Commissie en Kaderlid F, voorzitter van een kleine vereniging, noemt *“hele epistels over wat hun kind allemaal wel niet kan”*. De kritiek, de mails en de epistels zijn een uiting van kritiek die Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging, omschrijft als een ontwikkeling van mondigheid:

“Waar ze vroeger moesten bellen, gaat nu niks meer via telefoon en gaat alles via mails. Dus dat zijn altijd hele lange lappen tekst die heel onaardig zijn. Er zijn altijd mensen die de neiging hebben om dan via Facebook een berichtje te sturen. Dus de manier waarop zij hun ideeën ventileren die zijn vooral anders geworden, daardoor zijn ze mondiger want mensen durven altijd te schrijven maar niet altijd te bellen of een gesprek aan te gaan. Op die manier zijn ze mondiger geworden en daardoor zijn er meer mensen die commentaar hebben.”

Ouders nemen hierbij de vrijheid hun gedachten te uiten op allerlei verschillende manieren, waarbij emoties de boventoon voeren. Verenigingen gaan met deze uitdaging en de eerdere uitdagingen naar

aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen op verschillende manieren om, aangezien het proces van betekenisgeving van kaderleden zoals dat door Weick (1995, p.2) is geïntroduceerd afhangt van de omgeving van de vereniging en de actoren waarmee zij in aanraking komen. Tevens spelen de afhankelijkheidsrelaties waarin verenigingen zich bevinden ook een rol in het proces van betekenisgeving en het besluitvormingsproces dat tot het verenigingsbeleid moet leiden. Het verenigingsbeleid van de geïnterviewde kaderleden ten aanzien van de behandelde maatschappelijke ontwikkelingen versla ik in de volgende paragraaf.

5.5 De omgeving verandert: het beleid verandert

Tijdens de interviews en de focusgroep is met kaderleden gesproken over het door hen gevoerde verenigingsbeleid met betrekking tot in voorgaande paragrafen beschreven maatschappelijke ontwikkelingen. In deze paragraaf versla ik het beleid dat kaderleden aangeven te voeren. Hierbij wordt het beleid van geïnterviewde kaderleden gespiegeld aan het beleid van kaderleden aanwezig bij de focusgroep. Zoals aangegeven in paragraaf 4.2 heeft deze focusgroep gediend ter controle van de verkregen data uit de interviews. De verkregen data hebben als input gediend voor de stellingen die zijn besproken tijdens de focusgroep en waarop aan de deelnemende kaderleden een reactie is gevraagd.

Kaderleden van hockeyverenigingen geven aan dat het uitvoeren van verenigingsvreemde taken deels wordt gedaan in verband met de gelden die zij ontvangen vanuit hun gemeente en deels omdat het dichtbij hun hart ligt of zij het nut ervan inzien. Zo geeft Kaderlid P, voorzitter van een middelgrote vereniging in Midden Nederland, aan dat zij samenwerken met buurtfunctionarissen waarvoor zij subsidies ontvangen. De vereniging heeft een economische relatie met de gemeente in de woorden van Powers (2001, p.16) waarbij de vereniging deels financieel afhankelijk is van de bijdrage van de gemeente. Kaderlid P beschouwt deze afhankelijkheid niet als problematisch, omdat de functie van buurtfunctionaris volgens hem geen onzekere factor is. Zolang er geen sprake is van een onbetrouwbare relatie zien ook Pfeffer en Salancik (2003, p.3) afhankelijkheid niet als problematisch. De afhankelijkheidsrelatie en de macht die de gemeente hierdoor heeft, beïnvloedt het besluitvormingsproces binnen de vereniging: de gemeente is zo ook een van de aanwezigen tijdens het besluitvormingsproces omtrent het verenigingsbeleid. De gemeente zal weliswaar niet in persona aanwezig zijn, maar de gemeente zal wensen en eisen neerleggen in ruil voor de subsidie. Zoals Hetebrij (2006, p.7) stelt zullen zij proberen de aanwezigen bij het besluitvormingsproces te beïnvloeden om zo hun doelen te bereiken. Aangezien het om maatschappelijk geld gaat, is Kaderlid N, ruim acht jaar voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, van mening dat een vereniging open moet staan voor het uitvoeren van publieke taken en de invloed van de gemeente op de vereniging die hierdoor ontstaat. Tevens biedt dit de mogelijkheid in contact te komen en te blijven met de gemeente. Kaderlid O, voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, voert zijn beleid echter omdat hij en zijn medebestuurders zich ergens senang bij voelen, niet omdat zij er overheidsgeld voor ontvangen. Zo bieden zij LG-hockey aan, omdat zij vinden dat iedereen een gelijke kans moet krijgen te kunnen hockeyen. Het faciliteren van LG-hockey wordt echter wel aangevoerd als argument om bij de gemeente geld te krijgen voor het vervangen van een veld. De eisen die gemeenten echter stellen aan vereniging wanneer zij overheids gelden ontvangen, leiden tot een uitbreiding van het takenpakket van de vereniging en haar vrijwilligers. Deze uitbreiding maakt dat een deel van de verenigingen betaalde krachten in dienst nemen om hiermee om te kunnen gaan

De invloeden op het verenigingsbeleid van de in paragraaf 5.2 genoemde professionalisering wordt door vrijwel alle kaderleden gezien in het aannemen van betaalde krachten. Hierbij merk ik op

dat de mate waarin betaalde krachten worden aangenomen, samenhangt met de grootte van de vereniging, het beschikbare budget en de wensen wat betreft het niveau dat de vereniging wil behalen. Kortom: de mate waarin zij in staat zijn afhankelijk te zijn van derden. Zo haalt Kaderlid N, voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, tijdens de focusgroep de fusie aan waaruit zijn vereniging is ontstaan:

“Dat is het voordeel van een fusie: eerst had je twee verenigingen en konden ze kiezen en nu maar een. Nu kunnen ze nergens anders meer heen en dat hebben we wel al heel snel duidelijk gemerkt. En massa is gewoon kassa. Als je volume hebt, dan zijn dingen makkelijker te regelen.”

Het dingen makkelijker regelen houdt voor Kaderlid O in dat zijn grote vereniging in Zuid-Holland taken uitbesteedt aan commerciële bedrijven. Een commercieel bedrijf wordt ook door Kaderlid M, lid van de Technische Commissie van een middelgrote vereniging in Midden Nederland, ingeschakeld, maar dan voor het geven van trainingen. Zijn vereniging voert een beleid waarbij zij inhoudelijk goede trainingen wil verzorgen, waarvoor zij zelf de mensen niet in huis hebben. Het betrekken van deze partijen heeft echter invloed op de organisatorische beslissingen en acties van de vereniging aangezien deze partijen eisen zullen stellen aan de vereniging met betrekking tot bijvoorbeeld materialen en financiële tegemoetkomingen. Door geld hieraan uit te geven, moet de vereniging elders geld besparen en worden de organisatorische beslissingen en acties van de vereniging door deze partijen beïnvloed. Tevens creëert de vereniging een afhankelijkheidsrelatie ten opzicht van deze partij: stopt deze partij dan zit de vereniging zonder trainers.

De grote vereniging van Kaderlid C gaat met betrekking tot professionalisering verder. Het vastleggen van de rechten van het clublogo is een stap die is genomen om de uitingen omtrent de vereniging in de hand te hebben. Door deze stap is de vereniging niet langer afhankelijk van wat andere partijen met hun logo doet. Zij hebben de rechten in handen en nemen zo een stuk onzekerheid over het misbruik van hun logo weg. Tevens is de vereniging bezig met het opstellen van een pestprotocol na het bezoek aan een school waar dit een discussiethema was. Protocollen zijn volgens Boessenkool et al. (2008, p.8) een vorm van professionalisering om de vereniging zo efficiënt en effectief mogelijk te organiseren.

Binnen de grote vereniging van Kaderlid J in Zuid-Holland wordt ook met protocollen gewerkt op basis waarvan duidelijk gecommuniceerd kan worden naar ouders wat de trainingen van hun kinderen inhoudt. Kaderlid J, verantwoordelijk voor het technisch beleid van de vereniging, is van mening dat het communiceren van wat er tijdens trainingen wordt gedaan, onwetendheid bij de ouders wegneemt en dat ouders een structuur in de training herkennen waar ze positief op reageren:

“Over het algemeen [hebben] we nu [...] uitgelegd wat we willen en hoe we dat willen. Dus dat we af en toe een sportdag hebben en dat we altijd loopladders doen aan het begin van de training en dat we een kern 1 oefening doen met een simpele pass oefening doen, we doen een puur technische oefening waarin ze bepaalde technieken oefenen en we doen iets met snelheid [...]. Er zit een duidelijke structuur in en ouders herkennen dat en daar reageren ze wel positief op.”

Tevens is er één aanspreekpunt voor de ouders waar zij terecht kunnen, wat ook duidelijkheid schept. Op deze manier worden ook alle jeugdleden op dezelfde manier behandeld en krijgen zij dezelfde kansen. Dit is een vorm van kwantitatieve vrijheid (Schnabel, 2000, p.20).

Kaderlid O, sinds twee jaar voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, ziet het aannemen van betaalde krachten zoals een technisch directeur als een investering die nodig is om te professionaliseren. Door deze professionaliseringsslag denk hij dat zijn vereniging ook weinig te maken heeft met leden en hun ouders die eisen stellen aan de vereniging, ze zijn het namelijk voor. Daarbij communiceert het bestuur ook duidelijk dat investeringen, zoals het aanschaffen van een blaashal voor het zaalhockey, worden gedaan voor de breedteteams. Zo krijgen ook deze leden waar voor hun geld. Een dergelijke hal wordt ook door Kaderlid D, penningmeester van een middelgrote vereniging in Noord Holland, genoemd als tegemoetkoming aan de eisen van de leden, waarbij de kosten zo open mogelijk moeten worden gecommuniceerd naar de leden. Het aanbod van de vereniging wordt dus uitgebreid en aangepast aan de behoeften van de leden. De leden hebben een vorm van macht over het verenigingsbeleid. Binnen de micropolitiek van de vereniging beïnvloeden leden kaderleden die de beslissingen uitwerken en uitvoeren. Tevens kunnen de leden door middel van een stemming op de AV ook hun directe macht uitoefenen op het besluitvormingsproces van de vereniging.

Om de wensen en behoeften van leden te kunnen peilen, neemt Kaderlid C, Algemeen Manager van een grote vereniging in Zuid Nederland, enquêtes onder leden af. Op basis van de antwoorden kan worden gekeken of aan de gewenste behoeften kan worden voldaan vanuit de vereniging. De leden krijgen zo macht om zich te mengen in het besluitvormingsproces van de vereniging. De steeds veranderende eisen en wensen van de complexe samenleving leggen zo een bepaalde druk op de vereniging om het doen van marktonderzoek bijna professioneel aan te pakken. Om in te spelen op deze complexe samenleving is de vereniging van Kaderlid C begonnen met het faciliteren van een donderdagavondcompetitie om de leden die hun weekend vrij willen houden, te behouden voor de vereniging. Andere verenigingen hebben hun aanbod uitgebreid met trimhockey, zoals de verenigingen van onder andere Kaderlid A, Kaderlid H en Kaderlid L. Kaderlid O, voorzitter van een grote vereniging in Zuid-Holland, geeft aan dat zijn vereniging het aanbod verder heeft uitgebreid met een trainingslidmaatschap en een zwerflidmaatschap en zegt hierover:

“Als zwerflid mag je maar zeven keer spelen. Dat zie je wel bij de veterinnen, die zitten dan met z’n twintigen in een team. Vooral als ze jonge kinderen hebben of zoals mijn vrouw die is arts en heeft vaak weekenddienst, dan hebben ze geen zin om het volle lidmaatschap te betalen. Dan ben je zwerflid en mag je zeven keer hockeyen en alle trainingen doen.”

De vereniging is hiertoe bereid, omdat zij deels afhankelijk is van deze groep leden. Kaderleden geven namelijk aan dat uit deze groep een groot deel van de vrijwilligers komt. Deze groep bezit kennis en betaalt tevens de contributies van hun kinderen. Zowel de kennisrelatie als de economische relatie zorgt dat de vereniging afhankelijk is van deze groep, wat deze groep macht geeft. Met deze macht krijgen deze leden het voor elkaar dat het aanbod is aangepast aan hun wensen, zij beïnvloeden het politieke spelletje dat tijdens besluitvormingsprocessen plaatsvindt. Deze gang van zaken sluit aan bij de door Powers (2001) genoemde macht, de door Pfeffer en Salancik (2003) genoemde afhankelijkheidsrelatie en het proces van besluitvorming genoemd door Hetebrij (2011).

De wensen van leden en hun ouders worden de kaderleden ook meegenomen in het verenigingsbeleid dat wordt gevoerd ten opzichte van vrijwilligerswerk. Zoals door Visser et al. (2016,

p.17) wordt aangegeven lijkt de toekomst voor vrijwilligerswerk te liggen in tijdelijke verbanden. Dit beleid voert de kleine vereniging in Midden Nederland van Kaderlid F reeds:

“Wij zijn juist heel erg dingen aan het opknippen. Bijvoorbeeld een feestcommissie, we kunnen bijvoorbeeld vijf mensen continu heel hard laten rennen of je kan ook zeggen we hebben bijvoorbeeld tien activiteiten: de ene keer is dat Sinterklaas en de andere keer is dat de beginnersclinic. Oké dan ben je één weekend heel druk en de voorbereiding, maar dan ben je ook klaar daarna. En daar vind je makkelijker mensen voor die zomaar iets willen doen. [...] Dat is ook een beetje hapklare brokken, sommige mensen hebben geen zin om zich langere tijd te committeren.”

Echter blijven sommige vrijwilligersfuncties niet geschikt voor deze aanpak bedrukken Kaderlid N en Kaderlid O, beiden voorzitter van grote verenigingen in Zuid-Holland, tijdens de focusgroep. Zo heb je voor het bestuur en een Technische Commissies mensen nodig die zich voor langere tijd committeren om de continuïteit te waarborgen. Een vereniging wil een meerjarenbeleid voeren en heeft daarom in het bestuur en dergelijke commissies baat bij een overeengekomen betekenisgeving aan dit beleid. Hierbij willen kaderleden niet afhankelijk zijn van steeds veranderende samenstellingen en onderworpen worden aan de onzekerheid die positiewisselingen met zich mee brengen. Om aan mensen te komen die zich hieraan willen binden, zetten verenigingen in op het werven van vrijwilligers tijdens informatie- of teambijeenkomsten. Kaderlid J geeft aan dat zijn bestuur van een grote vereniging in Zuid-Holland een beleid voert waarbij actief wordt gelobbyd onder de leden:

“Het bestuur doet het nu al een aantal jaren, ik denk dat ik al drie van die bestuursgesprekken heb gehad, dan komen ze eens in de twee jaar langs bij alle teams langs en dan voeren ze een bestuursgesprek. Dan gaan ze ook actief lobbyen of er mensen zijn die een bepaalde functie kunnen vervullen. Ze vragen dan bijvoorbeeld wat iemand voor een werk doet of wat zijn hobby's zijn buiten hockey en dan soms kunnen ze dat koppelen.”

Naast het zoeken van vrijwilligers onder leden, gebeurt dit ook onder ouders. Kaderlid F en Kaderlid H, beiden voorzitter van een vereniging in een dorp, geven aan dat zij op informatiebijeenkomsten van de jongste jeugd alle nog in te vullen vrijwilligersvacatures kenbaar maken. Kaderlid O, ruim twee jaar voorzitter van een grote vereniging, voert met alle nieuwe ouders intakegesprekken waar gelijk wordt gekeken welke vrijwilligersfunctie geschikt is. Deze gesprekken en bijeenkomsten worden op meerdere verenigingen gebruikt als moment om ouders uit te leggen wat van hen wordt verwacht op het gebied van participatie. Kaderlid N, ruim acht jaar voorzitter, voert een dergelijk beleid om misverstanden te voorkomen en communiceert dan ook duidelijk naar de nieuwe leden waar zo zich aan verbinden. Het is dus van belang dat leden dezelfde betekenis geven aan het verenigingslidmaatschap. Door sociale interactie, een van de kenmerken van het proces van betekenisgeving volgens Weick (1995, p.62), probeert Kaderlid N dit te bereiken.

Deze intakegesprekken en informatiebijeenkomsten worden tevens gebruikt als communicatiemoment met betrekking tot het uitleggen welk gedrag van ouders wordt gewenst. Op de vereniging van Kaderlid L, secretaris bij een middelgrote vereniging in Midden Nederland, werken ze – na een samenwerking met NOC*NSF – met ambassadeurs die het sportief coachen waarborgen. Alhoewel hij zelf geen ambassadeur is, geeft Kaderlid L aan dat ook hij coaches complimenteert met

of aanspreekt op hun manier van coachen. Kaderlid C en Kaderlid G noemen het introduceren van een commissie Sportiviteit & Respect als hun beleid om het gedrag langs en op het veld van zowel spelers als toeschouwers aan te pakken. Groot onderdeel hiervan is wederom communicatie: met personen die iets te klagen hebben, wordt het gesprek aan gegaan om zo het probleem op te lossen. Het merendeel van de kaderleden geeft aan problemen niet online te willen afhandelen. Deze maatschappelijke ontwikkeling die Schnabel (2000, p.23) als informalisering bestempeld, willen zij bestrijden door middel van hun beleid. Kaderlid N, ruim acht jaar voorzitter van een grote vereniging, geeft daarentegen aan wel te kiezen voor een virtuele klachtenafhandeling waarbij de garantie wordt afgegeven dat binnen 24 uur wordt gereageerd. Hij ervaart dit als een vorm van service die de vereniging naar de leden moet bieden. Het gevaar hierbij is volgens Schnabel (2004) echter dat mensen zich minder verbonden voelen met de vereniging. Het verschil in betekenisgeving aan het gebruik van internet als communicatiemiddel voor klachten is opmerkelijk, aangezien een mening zo sterk afwijkt. Tijdens de focusgroep waar deze klachtenafhandelingsmethode echter werd besproken, gaven de andere twee aanwezige voorzitters na uitleg van Kaderlid N aan dat zij zijn visie begrepen en interessant vonden. Door het continue proces van sociale interactie wordt de betekenisgeving dus bijgesteld.

Kaderleden geven aan dat het belangrijk is een gemeenschapsgevoel te creëren, want mensen zoeken die collectieve beleving, zoals ook door Schnabel (2000, p.22) is opgemerkt. De middelgrote vereniging van Kaderlid L, sinds drie jaar secretaris, organiseert daarom een feest voor de vrijwilligers, waarbij hij opmerkt dat ook leden welkom zijn om zo een goede sfeer te creëren en ziel te brengen in de vereniging. Ook de grote vereniging van Kaderlid C organiseert twee à drie keer per jaar een evenement met allerlei artiesten zodat de leden trots kunnen zijn op hun vereniging en daar onderdeel van willen zijn. Tijdens de focusgroep waren Kaderlid N, Kaderlid O en Kaderlid P het erover eens dat je als vereniging inderdaad meer moet bieden dan alleen hockey om een gemeenschapsgevoel te bewerkstelligen. Het organiseren van feesten en andere activiteiten vormen een onderdeel van hun beleid om een gemeenschap te vormen, waarbij dit met name is gericht op het creëren van binding met de vereniging met het doel leden weer zowel producent als consument te laten zijn. Deze binding is een doel, omdat de vereniging de leden nodig heeft om voort te kunnen bestaan. De afhankelijkheidsrelatie tussen vereniging en leden komt hierbij tot uiting. Bij de middelgrote vereniging in Noord Nederland van Kaderlid E wil men de binding creëren door het niet mogelijk maken van het kunnen afkopen van fluitbeurten en bardiensten. Deze vereniging ziet dit als tegenstrijdig aan de organisatie van een sportvereniging, net zoals Van Bottenburg (2013) en Van der Roest (2015).

Waar informalisering eerder werd bestreden door middel van verenigingsbeleid, vormt het internet voor Kaderlid C en haar grote vereniging in Zuid Nederland een manier om betrokkenheid te creëren. Zij laten de leden stemmen op de naam van een mascotte om zo een gemeenschapsgevoel te doen ontstaan:

“Nou dan hebben we Facebook, Instagram en de site hebben we dan drie namen, mogen ze dus kiezen. Dus ik ben dan benieuwd hoeveel mensen zullen nou reageren, dat zijn er eigenlijk best wel veel. [...] En dat geeft mij weer het teken dat ik denk mooi één de mascotte vinden ze leuk he dan is het iets herkenbaars, dat is van ons weet je wel, gaaf. En dat er dus zoveel mensen zijn die daar iets mee hebben, die dan toch reageren. Nou, en dat, dat is dan voor ons weer positief dat ik denk ‘oké, goed zo, they care’ zeg maar.”

Door leden een virtuele gemeenschap te laten vormen waarbinnen zij kunnen meebeslissen over verenigingszaken, betrek je hen in het besluitvormingsproces. De vereniging geeft de leden zo een stukje macht, waardoor zij hen hopen te betrekken. Zoals Hetebrij (2011, p.1) stelt, heeft het tot overeenstemming komen door het voeren van interactie eenheid van handelen en denken tot gevolg.

Het drinken van een drankje na de wedstrijd zetten drie verschillende verenigingen in om een tijdelijk gemeenschapsgevoel te creëren tussen twee teams. Tijdens dit moment samen kan de wedstrijd worden besproken en kunnen misverstanden en onduidelijkheden de wereld uit worden geholpen. Tevens zal de ervaring die beide teams mee naar huis nemen worden beïnvloed, waardoor zij wellicht hun veronderstellingen met betrekking tot de tegenstander aanpassen en zo de betekenis veranderen die zij geven aan deze tegenstander. Op deze manier draagt de vereniging met haar beleid toch bij aan de opvoeding van de leden: zij krijgen onder andere sociale vaardigheden mee.

5.6 Resumé

Kaderleden van hockeyverenigingen benoemen vier maatschappelijke ontwikkelingen als van invloed op de Nederlandse hockeyvereniging. De grootste invloed heeft de maatschappelijke ontwikkeling instrumentalisering. Kaderleden geven aan dat zij door hun gemeente worden gebruikt om andere doelstellingen na te streven dan hun primaire verenigingsdoelstellingen. Hierbij is met name sprake van een sociaal-maatschappelijke instrumentalisering waarbij de hockeyvereniging wordt ingezet om achterstandsgroepen te betrekken in de maatschappij (Waardenburg, 2016, p.28). Door bijvoorbeeld asielzoekers te betrekken bij het trimhockey zoals de middelgrote vereniging van Kaderlid H in Noord-Holland doet, proberen verenigingen hen te betrekken in de samenleving en kennis te laten maken met het Nederlandse verenigingsleven. Indien dit op een juiste manier gebeurt, kan dit de door Visser et al. (2016, p.11) verwachte negatieve invloed van het toenemend aandeel niet-westerse migranten verminderen. Omdat verenigingen zich vaak in een afhankelijkheidsrelatie begeven ten opzichte van de gemeente, heeft de gemeente een bepaalde mate van macht over de vereniging en kan de gemeente het besluitvormingsproces van de vereniging beïnvloeden. Zo kan de gemeente de betekenisgeving van kaderleden aan dergelijke maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden en hen deze verenigingsvreemde taken laten oppakken.

Door met name ouders wordt de vereniging ook gezien als middel in het opvoeden van hun kinderen. Van verenigingen, lees trainers en coaches, wordt verwacht dat zij de kinderen normen en waarden meegeven en corrigerend optreden. In de wetenschappelijke literatuur wordt deze taak toegedicht aan het onderwijs (Veugelers & Schuitema, 2010, p.35), maar uit de verkregen data blijkt deze taak dus ook aan de sportvereniging te zijn toebedeeld. Ook hier geldt dat de vereniging zich bevindt in een afhankelijkheidsrelatie: zonder leden geen vereniging en dus zullen dergelijke wensen worden gehonoreerd in situaties waar het aantal leden een precair punt is.

Door alle taken die verenigingen naar zich toe krijgen geschoven, geven de kaderleden aan dat zij een druk voelen om te professionaliseren. Deze professionalisering zien kaderleden met name in het inhuren van betaalde krachten ter ondersteuning van de vrijwilligers. Een technisch coördinator wordt in dienst genomen om de vrijwillige trainers te helpen bij het geven van een training en hen te ontlasten in het bedenken van oefeningen. Een verenigingsmanager wordt aangenomen om het bestuur te ondersteunen en taken van hen over te nemen. Dit sluit aan bij de door Boessenkool et al. (2008, p.9) genoemde tweede vorm van professionalisering. Opmerkelijk hieraan is wel dat kleinere vereniging de druk van buitenaf om te professionaliseren minder ervaren. Dit hangt samen met de eisen die door hun leden worden gesteld en de betekenis die leden blijkbaar geven aan de vereniging.

Leden van een kleine vereniging merken de omgeving op waarin de vereniging acteert en zien wellicht in dat de vereniging niet in staat is om te professionaliseren.

Het toenemende consumentengedrag is de derde maatschappelijke ontwikkeling die kaderleden aangeven als van invloed op de vereniging. Waar Van der Roest (2015, p.12) aangeeft dat betrokkenen van vrijwilligersorganisaties menen dat deze consumentenhouding contrasteert met de fundamentele organisatieprincipes van deze organisatie, blijkt uit mijn verkregen data dat een deel van de kaderleden deze consumentenhouding terecht vindt. Kaderleden geven aan dat zij de eisen die leden stellen aan het niveau van de training en de hoeveelheid trainingen begrijpen, daar betalen zij immers voor. Deze uitspraken zijn te linken aan de afhankelijkheidsrelatie: de vereniging heeft een economische relatie met de leden. Zonder leden geen contributie en zonder contributie is een vereniging niet langer levensvatbaar. De leden hebben dus macht over de vereniging en kunnen daarom dergelijke eisen stellen. Zolang je als vereniging meer bent dan de locatie waar wordt gehockeyd, zullen leden zich betrokken voelen en zullen zij zich inzetten voor de vereniging. Dat zij hierbij aan zichzelf denken en minder in het belang van de vereniging, komt volgens de kaderleden door de focus die op de eigen persoon ligt.

Leden en hun ouders willen zich namelijk inzetten voor de vereniging, alleen wel op momenten dat het hen uitkomt zoals ook door Visser et al. (2016, p.17) is aangegeven. Visser et al. (2016, p.17) zijn van mening dat de individualisering invloed uitoefent op de sportdeelname doordat meer mensen ongeorganiseerd gaan sporten. Kaderleden geven echter aan dat zij dit niet merken en dat leden niet stoppen met hockeyen, omdat zij elders op voor hun geschikte momenten met wat vrienden gaan overslaan. De betekenis die leden geven aan de vereniging komt overeen met de door Van Bottenburg (2013, p.1) vastgestelde gezelligheidsfunctie van een vereniging.

Deze vier maatschappelijke ontwikkelingen benoemen kaderleden van hockeyverenigingen als van invloed op hun vereniging. De betekenis die kaderleden geven aan maatschappelijke ontwikkelingen zijn beïnvloed door hun omgeving. Niet alleen door de sociale interactie die kaderleden hebben met hun omgeving, maar ook door hun afhankelijkheidsrelaties. Aangezien verenigingen niet volledig zelfvoorzienend zijn, zijn zij afhankelijk van andere partijen zoals de gemeente, sponsoren en andere externe partijen. Deze derden kunnen door de afhankelijkheid van de vereniging van hun middelen macht uitoefenen op de vereniging en het verenigingsbeleid door het besluitvormingsproces te beïnvloeden. De aanwezigheid van deze relaties nemen kaderleden mee in de betekenis die zij geven aan een maatschappelijke ontwikkeling en dus in het beleid dat zij voeren om in te spelen op deze ontwikkelingen.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komt de conclusie van mijn onderzoek aan de orde door middel van het beantwoorden van de deelvragen en mijn centrale onderzoeksvraag. In de tweede paragraaf staan de aanbevelingen die ik op basis van mijn bevindingen doe.

6.1 Conclusie

Om antwoord te kunnen geven op mijn centrale onderzoeksvraag welke maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op het beleid van hockeyverenigingen, geef ik eerst antwoord op de drie deelvragen van mijn onderzoek.

- *Welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn volgens kaderleden van invloed op het beleid van hun hockeyvereniging?*

Kaderleden van hockeyverenigingen hebben tijdens de interviews aangegeven door voornamelijk vier maatschappelijke ontwikkelingen te worden beïnvloed. De grootste invloed ondervinden zij van instrumentalisering. Als gevolg van deze maatschappelijke ontwikkeling merken zij dat er een druk op hen wordt gelegd om te professionaliseren. Deze professionalisering is de tweede maatschappelijke ontwikkeling. Deze druk op de vereniging om te professionaliseren wordt volgens de kaderleden tevens gevoed door het consumentengedrag van verenigingsleden. De derde maatschappelijke ontwikkeling die kaderleden als invloed aanmerken, is consumentisme. Als vierde maatschappelijke ontwikkeling die invloed heeft op de hockeyvereniging noemen kaderleden individualisering. Demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, urbanisatie en braindrain hebben volgens kaderleden van hockeyverenigingen uit stedelijke gebieden een te verwaarlozen invloed op het verenigingsbeleid. Dit in tegenstelling tot uitspraken van kaderleden van verenigingen die zich in landelijke gebieden bevinden.

- *Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan deze maatschappelijke ontwikkelingen?*

Kaderleden omschrijven instrumentalisering als een maatschappelijke ontwikkeling waarbij zij vanuit met name de directe omgeving taken krijgen toebedeeld die niet hockeygerelateerd zijn. Sommige kaderleden geven aan dat zij gemeentelijke subsidies als machtsmiddel ervaren dat ingezet wordt bij een afhankelijkheidsrelatie om mensen te laten integreren en re-integreren door middel van participatie in de vereniging. Tevens geven kaderleden aan dat zij vanuit de gemeente de verwachting voelen dat de vereniging de gemeenteambtenaren ondersteunt in het bereiken van mensen in achterstandswijken. Ook hierbij geldt dat gemeenten macht hebben door zowel kennisrelaties als economische relaties met de verenigingen waar de betekenisgeving van de kaderleden door wordt beïnvloed. Instrumentalisering betekent volgens kaderleden ook dat van de vereniging wordt verwacht dat zij scholen ondersteunt in het geven van gymlessen om leerlingen bewuster te maken van een gezond leven waarvan sporten een onderdeel vormt. Instrumentalisering van de vereniging wordt door de kaderleden ook gezien als een ontwikkeling geïnitieerd vanuit ouders. Zij verwachten namelijk dat de vereniging pedagogische taken op zich neemt en hen ondersteunt in de opvoeding van het kind.

Professionalisering beschrijven kaderleden als een maatschappelijke ontwikkeling waarbij zij door de omgeving worden bewogen tot het aannemen van betaalde krachten. Deze omgeving verwacht onder andere van hen dat de hockeyvereniging een bepaalde trainingsniveau aanbiedt. Dat de omgeving deze druk kan uitoefenen op de vereniging staat in directe samenhang met de

afhankelijkheidsrelaties die de vereniging met deze omgeving heeft. Een deel van de kaderleden geeft aan dat als zij willen uitkomen op het niveau dat zij zelf ambiëren, ertoe genoodzaakt zijn professionele trainers in dienst te nemen. Tevens wordt vanuit de omgeving verwacht dat de vereniging meewerkt in het behalen van overheidsdoelstellingen waarbij eisen worden gesteld aan de manier van uitvoering en verslaglegging. Om hieraan te voldoen, ziet een vereniging zich genoodzaakt een betaalde kracht in dienst te nemen.

Kaderleden zien consumentisme als een maatschappelijke ontwikkeling waarbij leden zich steeds meer als klanten gaan gedragen: leden stellen eisen aan het niveau van trainingen en coaches en laten van zich horen wanneer zij vinden dat dit niet deugt. Wanneer hun die mogelijkheid wordt geboden, willen leden hun vrijwilligerstaken afkopen. Het participeren in een vereniging is niet langer vanzelfsprekend en de loyaliteit lijkt door deze consumentenhouding af te nemen, zo omschrijven kaderleden deze ontwikkeling.

Individualisering zien kaderleden als een ontwikkeling waarbij het eigenbelang van de leden wordt vooropgesteld. Dit gedrag is volgens kaderleden terug te zien in de mate van betrokkenheid bij de vereniging: leden en ouders van jeugdleden willen wel vrijwilligerswerk doen, maar alleen wanneer het hen uitkomt en wanneer het past bij hun interesses. Tevens zien kaderleden het door ouders centraal stellen van het belang van hun kind als onderdeel van deze maatschappelijke ontwikkeling.

- *Welke gevolgen hebben de maatschappelijke ontwikkelingen volgens kaderleden op het uitvoeren van het verenigingsbeleid?*

Het verenigingsbeleid wordt door instrumentalisering beïnvloed, zo stellen kaderleden. Waar verenigingen zich eerst puur en alleen konden bezighouden met doelstellingen van de eigen hockeyvereniging, moeten zij zich nu ook bezighouden met verenigingsvreemde doelstellingen opgelegd vanuit de omgeving. Politieke besluiten van de overheid eisen dat verenigingen zich openstellen voor een bredere doelgroep dan alleen hockeyers. De overheid heeft de macht om deze eisen aan verenigingen te stellen. Het faciliteren van huiswerkbegeleiding, kinderopvang en ouderengym zijn voorbeelden van taken die het verenigingsbeleid hebben veranderd. Ook het helpen (re)integreren van bepaalde groepen heeft gevolgen voor het verenigingsbeleid, evenals het ondersteunen van gemeenteambtenaren bij het geven van sportlessen in de wijk. Sinds deze instrumentalisering van de vereniging gaat het verenigingsbeleid niet alleen meer over hockey, maar ook over verenigingsvreemde zaken. Het besluitvormingsproces dat hieraan ten grondslag ligt, wordt volgens kaderleden beïnvloed door externe partijen zoals overheid en gemeente.

Om dit nieuwe verenigingsbeleid te kunnen uitvoeren, worden betaalde krachten aangenomen wat professionalisering tot gevolg heeft. De druk die vanuit de overheid en de maatschappij op de vereniging wordt gelegd, heeft volgens de kaderleden tot gevolg dat betaalde krachten niet meer zijn weg te denken bij de hockeyvereniging. Voor het verenigingsbeleid betekent dit dat door verschillende hockeyverenigingen verenigingsmanagers, technisch coördinatoren en technisch directeurs worden aangesteld. Tevens wordt gebruik gemaakt van commerciële bedrijven die hockeytrainingen verzorgen en administratieve taken overnemen van vrijwilligers. Het inschakelen van deze externe partijen heeft echter wel gevolgen voor de onafhankelijkheid van verenigingen: deze partijen zullen namelijk hun invloed uitoefenen op de vereniging en indien zij stoppen met hun taken heeft dit gevolgen voor het verenigingsbeleid. Daarentegen kan ook worden beargumenteerd dat de hockeyvereniging als opdrachtgever eisen kan stellen aan deze ingehuurde partijen. Het opstellen van protocollen is volgens kaderleden een ander gevolg van professionalisering. Op basis hiervan weten

vrijwilligers hoe zij moeten handelen en reageren. In hun communicatie naar de leden en hun ouders kunnen zij verantwoorden wat volgens het verenigingsbeleid de gang van zaken is.

Deze communicatie is tevens belangrijk in het ondervangen van wensen en eisen die leden aan de vereniging stellen. Een gevolg van dit consumentisme op het verenigingsbeleid is volgens kaderleden de uitbreiding van het aanbod. Dit houdt onder meer in dat andere vormen van hockey dan wel andere soorten lidmaatschappen moeten worden aangeboden om aan de wensen van de leden te voldoen. Kaderleden voldoen aan deze wensen, omdat zij afhankelijk zijn van de leden. Zonder leden geen vereniging. Kaderleden geven tevens aan dat als gevolg van het consumentisme het belang van het creëren van een beleving is toegenomen. Verenigingen organiseren evenementen en activiteiten om hun leden een collectieve beleving aan te bieden, zodat zij zich meer verbonden voelen met hun vereniging. Voor het verenigingsbeleid betekent dit dat budget moet worden vrijgemaakt en dat vrijwilligers moeten worden gezocht.

Om de voortschrijdende individualisering om te buigen en de onderlinge verbondenheid te vergroten, geven enkele kaderleden aan dat zij binnen hun vereniging teams verplicht stellen om na de wedstrijd een drankje te drinken met hun tegenstander. Op deze manier willen zij bewerkstelligen dat leden meer tijd doorbrengen op de vereniging en dat contact wordt gelegd met de tegenstander. Het verenigingsbeleid wordt tevens beïnvloed door de verschillende communicatievormen die kaderleden gebruiken om contact te onderhouden met hun leden. Verenigingen dienen een keuze te maken welke kanalen zij hiervoor gebruiken en op welke toon zij hun boodschap verspreiden.

Op basis van de antwoorden op bovenstaande deelvragen kan ik antwoord geven op mijn centrale onderzoeksvraag: *Welke betekenissen geven kaderleden van hockeyverenigingen aan maatschappelijke ontwikkelingen en hoe spelen zij met hun verenigingsbeleid in op deze ontwikkelingen?*

Tijdens mijn interviews en in de focusgroep geven kaderleden aan de vier maatschappelijke ontwikkelingen instrumentalisering, professionalisering, consumentisme en individualisering te onderkennen en te erkennen. Ze zijn zich bewust van de verschillende afhankelijkheidsrelaties waarin zij zich bevinden, waarbij de macht het ene moment bij de andere partij ligt en het andere moment bij de vereniging. Deze verschillende machtsverhoudingen waarbinnen zij moeten opereren om zowel overheid, sponsors, externe partijen en leden tegemoet te komen en aan zich te binden, zijn volgens mij mede van invloed op hun verenigingsbeleid. De door het RIVM en het SCP (2017) breed gesignaleerde tendens dat sportverenigingen te maken hebben met teruglopende ledenaantallen, lijkt in mijn bevindingen niet van toepassing op het ledenaantal van de Nederlandse hockeyverenigingen. De kaderleden die ik heb gesproken geven aan dat zij zich niet gehinderd voelen door de maatschappelijke ontwikkelingen, maar wel een deel van de gevolgen daarvan als uitdagingen voor de hockeyvereniging en het uit te voeren beleid beschouwen.

Instrumentalisering zien kaderleden in mijn beleving als een maatschappelijke ontwikkeling waarbij hockeyverenigingen vanuit met name de overheid worden gebruikt voor verenigingsvreemde doelstellingen. De lokale overheid kan deze doelstellingen bij de vereniging neerleggen, omdat zij zich in een afhankelijkheidsrelatie bevinden. Om aan deze sociaal-maatschappelijke doelstellingen te kunnen voldoen, voelen kaderleden een druk om betaalde krachten in dienst te nemen. Deze professionalisering heeft mijns inziens twee gevolgen voor hockeyverenigingen. Enerzijds kunnen zij zich focussen op zowel hockeydoelstellingen als verenigingsvreemde doelstellingen; anderzijds spelen verenigingen zo het consumentisme in de kaart. Kaderleden zien deze ontwikkeling als een verschuiving van participerende leden naar consumerende deelnemers. Een deel van de kaderleden

geeft hierbij aan dat zij de door leden aan de vereniging gestelde eisen terecht vinden. Met betrekking tot het verenigingsbeleid geven kaderleden aan dat zij het verenigingsaanbod bewust uitbreiden om te voldoen aan de wensen en eisen van de individuele leden. Deze uitbreiding vindt plaats omdat de vereniging een economische relatie heeft met haar leden: de contributiegelden zijn een van de middelen waarvan de vereniging afhankelijk is. Tevens hebben leden macht om het besluitvormingsproces te beïnvloeden door hun stem te laten horen op een ALV. Volgens kaderleden stelt het merendeel van de leden het eigenbelang boven het verenigingsbelang: slechts wanneer het hen uitkomt willen deze leden participeren. Kaderleden verwoorden dat zij deze individualisering een halt willen toe roepen en organiseren daarom evenementen en activiteiten om de verbondenheid te vergroten tussen de leden onderling en met de vereniging in het bijzonder. Door het creëren van deze collectieve belevingen zal de bereidheid om vrijwilligerstaken op zich te nemen groeien.

Het verenigingsbeleid van hockeyverenigingen spitst zich niet expliciet toe op het verminderen van de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Kaderleden geven wel aan dat zij enkele negatieve gevolgen van deze ontwikkelingen als speerpunten beschouwen die zij door middel van verenigingsbeleid proberen te minimaliseren. Echter, hockeyverenigingen blijven onderdeel van de maatschappij en kunnen zich daarom volgens kaderleden niet immuun wanen voor de gevolgen van ontwikkelingen in deze maatschappij. Hoe hiermee om te gaan, verschilt per regio, per gemeente en per vereniging.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van het door mij uitgevoerde onderzoek adviseer ik toekomstige onderzoekers die een interpretatief onderzoek uitvoeren naar betekenisgeving om meerdere focusgroepen te organiseren. Tijdens door de mij georganiseerde focusgroep heb ik de meerwaarde hiervan ondervonden: kaderleden brachten elkaar op relevante ideeën, stelde elkaar vragen en kwamen zo gezamenlijk tot inzichten. Wanneer je een groep gelijkgestemde, lees personen in dezelfde functie, aan een tafel zet, weten zij allen waar ze over praten en volgt meer diepgang dan bij een gesprek tussen alleen een kaderlid en een onderzoeker.

Toekomstige onderzoekers adviseer ik tevens om meer tijd te nemen tussen twee interviews. Deze tijd kan je gebruiken om het eerste interview kort te analyseren en bevindingen hiervan te noteren zodat deze kunnen worden meegenomen in het volgende interview. Hier wil ik aan toevoegen dat het afnemen van drie interviews binnen een dagdeel niet raadzaam is: ik heb ervaren dat het moeilijk is je concentratie zolang vast te houden met het gevaar dat interviews elkaar beïnvloeden.

Voor toekomstige onderzoekers zou interessant zijn de vraag waarom hockeyverenigingen over het algemeen een ledenaanwas kennen die de uitstroom overstijgt in tegenstelling tot de verwachtingen van het RIVM en het SCP (2017) in een onderzoek te beantwoorden. Wellicht kunnen uitkomsten van een dergelijk onderzoek noodlijdende verenigingen ondersteunen in het vinden van de weg naar boven.

Uit mijn onderzoek blijkt dat kaderleden van hockeyverenigingen de invloeden van de volgende vier maatschappelijke ontwikkelingen ervaren: instrumentalisering, professionalisering, consumentisme en individualisering. Deze ontwikkelingen hebben hun uitwerking op het verenigingsbeleid, zoals ik heb beschreven in paragraaf 6.1. De instrumentalisering van de sportvereniging is de ontwikkeling die het meeste invloed heeft op het verenigingsbeleid. Aangezien deze ontwikkeling voornamelijk door de gemeente wordt geïnitieerd, is het voor verenigingen belangrijk goed contact te onderhouden met de gemeente. Hockeyverenigingen kunnen zo samen met

de gemeente afstemmen wat van hen verwacht kan worden en welke middelen vanuit de gemeente daartegenover moeten staan.

Mij is opgevallen dat tijdens de focusgroep de aanwezige kaderleden geïnspireerd raakten door elkaars opmerkingen met betrekking tot hun verenigingsbeleid. Hieruit blijkt dat verenigingen veel kunnen leren van elkaars ervaringen en dat nieuwe mogelijkheden worden ontdekt door met kaderleden van andere verenigingen het gesprek aan te gaan. Door een keer het gesprek aan te gaan met kaderleden van verenigingen uit andere districten, van andere grootte en acterend op andere niveaus komen kaderleden gezamenlijk tot nieuwe inzichten.

De uitkomsten van mijn onderzoek geven aan dat een goed contact tussen hockeyvereniging en gemeente van belang is voor de toekomst van de hockeyvereniging. Medewerkers van de KNHB en met name de accountmanagers kunnen hierbij een grote rol spelen door het contact tussen deze partijen indien nodig te initiëren, te begeleiden en te onderhouden. Op deze wijze vervult de KNHB een ondersteunende rol voor de verenigingen.

Deze ondersteunende rol kan de KNHB tevens bieden door op hun website succesverhalen te publiceren over hoe hockeyverenigingen omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen hiervan. Hierbij is het raadzaam verhalen van verenigingen uit verschillende districten, van verschillende grootte en acterend op verschillende niveaus op te nemen. Zo kan iedere vereniging zich altijd in een van de verhalen herkennen of zich laten inspireren door verenigingen die verschillen van hun eigen vereniging.

Aangezien ik in mijn onderzoek slechts zestien van de 322 Nederlandse hockeyverenigingen heb gesproken en 147 verenigingen hebben gereageerd op de online enquête beveel ik de KNHB aan vervolgonderzoek te doen naar de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen op hockeyverenigingen en hun beleid. Hierbij kan mijn onderzoek dienen als leidraad. Door het gebruik van andere onderzoeksmethoden dan de standaard interviews en focusgroepen kan het gat in de wetenschap verder worden gedicht.

7. Reflectie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op zowel mijn onderzoek als mijn rol van onderzoeker. In de eerste paragraaf omschrijf ik de tekortkomingen van mijn onderzoek. Hoe ik de rol van onderzoeker heb vervuld, versla ik in de tweede paragraaf.

7.1 Reflectie op het onderzoek

In mijn onderzoeksopzet heb ik het gebruik van Arts Based Research (ABR) aangekondigd als een van mijn methode van dataverzameling. Deze methode van dataverzameling heb ik echter niet gebruikt zoals het in de literatuur staat omschreven. Bij een deel van mijn interviews was het slechts een methode om meer diepgang te creëren. Bij de eerste twee interviews heb ik de kaderleden aan het eind van het interview een schets laten maken van hun omgeving en de invloeden van deze omgeving. Bij een van de interviews kwamen toen nieuwe inzichten naar voren, bij het andere interview was het slechts een samenvatting van het reeds vertelde. Bij het derde interview heb ik op aanraden van Evelien het schetsen van de omgeving naar voren gehaald in het interview. Het was voor het kaderlid alleen niet heel duidelijk wat ik precies van haar verwachten en zij stelde zoveel vragen dat ik vrij sturend werd in wat zij schetste. De daaropvolgende interviews heb ik het schetsen van de omgeving herhaald, echter bleven nieuwe inzichten uit. Na het achtste interview heb ik besloten de kaderleden geen schets meer te laten maken, omdat het geen toegevoegde waarde had naar mijn idee.. Indien ik gebruik wil maken van ABR als methode van dataverzameling in een volgend onderzoek, zal ik mij eerst meer moeten verdiepen hoe een dergelijk onderzoek naar behoren uit te voeren. Ik heb mijns inziens te gemakkelijk gedacht over het uitvoeren van een ABR en heb daarom niet het doel bereikt wat ik hiermee voor ogen had.

Een tweede tekortkoming van mijn onderzoek is dat de geïnterviewde kaderleden en de deelnemers aan de focusgroep op basis van hun locatie geen daadwerkelijke afspiegeling zijn van de Nederlandse hockeyverenigingen. Het district Zuid-Holland is oververtegenwoordigd, terwijl het district Zuid Nederland ondervertegenwoordigd is. De ondervertegenwoordiging van het district Zuid Nederland is te verklaren door de respons op de online enquête van bestuursleden van verenigingen uit dit district en de beschikbaarheid van kaderleden uit dit district. Naar aanleiding van de ondervertegenwoordiging is getracht kaderleden uit dit district aanwezig te laten zijn bij de focusgroep. Dit bleek voor hen echter niet mogelijk wegens het tijdstip van de focusgroep en hun reisafstand. Voor een vervolgonderzoek is het noodzakelijk een langere periode te reserveren voor het afnemen van interviews. Ook is het belangrijk hierbij de avonden vrij te houden voor de interviews, aangezien de meeste kaderleden een baan hebben en overdag niet beschikbaar zijn voor een interview.

7.2 Reflectie op mijn rol als onderzoeker

Tijdens mijn onderzoek heb ik mijn rol als onderzoeker zo objectief mogelijk proberen in te vullen. Echter, neem ook ik veronderstellingen en ervaringen die ik heb opgedaan als kaderlid bij een hockeyvereniging mee in de betekenis die ik geef aan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze veronderstellingen en ervaringen heb ik meegenomen in mijn rol als onderzoeker en heb deze rol ook beïnvloed. Een volkomen buitenstaander zal namelijk meer hebben doorgevraagd op enkele opmerkingen van kaderleden over bijvoorbeeld de nieuwe soort leden, de eisen die leden stellen aan de vereniging en het imago van de hockeysport. Door mijn kennis over het verenigingsleven op een hockeyvereniging heb ik opmerkingen over dergelijk zaken voor lief genomen en mijn eigen invulling

aangegeven in plaats van verder doorgevraagd wat zij hiermee bedoelden. Hierdoor heb ik mijns inziens data laten liggen bij de kaderleden die voor het oprapen lag.

Om de betekenisgeving van kaderleden zo optimaal mogelijk te kunnen vatten, heb ik bij kaderleden die de online enquête hadden ingevuld hun antwoorden meegenomen. De eerste vraag hiervan was welke maatschappelijke ontwikkelingen zij ervaren. Door hen hun eigen antwoorden voor te leggen en aan mij te laten uitleggen, heb ik geprobeerd zo min mogelijk sturing te geven aan het gesprek. Echter heb ik tijdens het transcriberen van mijn transcripten wel opgemerkt dat ik bij de eerste interviews kaderleden een paar keer de woorden in de mond legde. Hiermee heb ik het proces van de uitleg van hun betekenisgeving verstoord. Mijn kennis over de maatschappelijke ontwikkelingen heeft mij hier parten gespeeld. Hoewel ik voorafgaand aan mijn interviews slechts een oriënterende literatuurstudie heb uitgevoerd om beslagen ten ijs te komen, had ik redelijk wat voorkennis met betrekking tot het onderwerp maatschappelijke ontwikkelingen. Juist omdat ik dit een interessant fenomeen vind, wilde ik dit ook onderzoeken. Echter, deze voorkennis heeft naar mijn idee het proces van betekenisgeving van kaderleden beïnvloed doordat ik op momenten dat kaderleden naar woorden zochten ik hen aanvulde.

De kennis die ik heb over de hockeysport en hockeyverenigingen heeft echter ook een positieve bijdrage geleverd aan mijn onderzoek. Het analyseren van mijn data waarin door een groot deel van de kaderleden meerdere malen een anekdote of gebeurtenis uit de hockeysport werd aangehaald om een situatie te duiden, begreep ik in bijna alle gevallen gelijk. Het ontbrak mij niet aan achtergrondkennis waardoor deze anekdotes en gebeurtenissen die kaderleden aanhaalde juist een waardevolle toevoeging waren voor het analyseren van mijn data.

Hoewel ik vanuit de functie als stagiair van de KNHB bij de hockeyvereniging makkelijk binnenkwam en een hoog responspercentage heb behaald bij mijn online enquête doordat ik deze vanuit naam van de KNHB heb verstuurd, raad ik een volgende stagiair aan deze functie minder te benadrukken. Tijdens mijn interviews heb ik gemerkt dat kaderleden een enkele keer een zin begonnen waarin zij kritiek wilden uiten op de rol of de acties van de KNHB, maar zij stopten deze zin voortijdig. Door mijn dubbele functie als onderzoeker en als stagiair van de KNHB denk ik dat de openheid waarmee kaderleden met mij hebben gesproken is beïnvloed. Dit heb ik proberen te voorkomen door voorafgaand aan de interviews duidelijk te stellen dat het interview onderdeel was van mijn onderzoek dat ik voor mijn scriptie uitvoerde. Ik ben van mening dat ik deze onafhankelijke rol beter had kunnen innemen, wanneer ik niet de KNHB als ingang had gebruikt om bij de verenigingen binnen te komen.

Bibliografie

- Barneveld, J. van (2016, 26 oktober). *Probleem wachtlijsten hockeyclubs blijft knellen*. Geraadpleegd op 20-1-2018 via <https://www.ad.nl/utrecht/probleem-wachtlijsten-hockeyclubs-blijft-knellen~a066827c/>
- Benhdidou, L. (2016, 7 maart). *Hockey is populair: ook in Brabant moeten sommige clubs met wachtlijsten werken*. Geraadpleegd op 20-1-2018 via <http://www.omroepbrabant.nl/?news/2455391143/Hockey+is+populair+ook+in+Brabant+moeten+sommige+clubs+met+wachtlijsten+werken.aspx>
- Beck, R., Schie, T. van & Brussel-Visser, F. van (2018, 11 juni). *Overzichtsartikel: jeugd en overgewicht*. Geraadpleegd op 11-6-2018 via <https://www.allesoversport.nl/artikel/overzichtsartikel-jeugd-en-overgewicht/>
- Berg, B.M. van den (2009). *Net het echte leven*. Leiden: Sidestone Press.
- Blase, J. (1991). *The politics of life in schools: Power, Conflict and Cooperation*. Newbury Park: SAGE.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 21-30). Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Boessenkool, J., Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008, april). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij; Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!* Geraadpleegd op 11-6-2018 via <http://www.sportknowhowxl.nl/files/ArtikelProfSportverenigingen.pdf>
- Boessenkool, J. & Waardenburg, M. (2011). Vrijwilligerswerk professionaliseren?. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 135-144). Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Boessenkool, J., Waardenburg, M & Lucassen, J. (2011). Inleiding. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp.11-19). Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Bottenburg, M. van (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- CBS.nl (2017, 7 juli). *Overheid: uitgaven naar functies* [dataset]. Geraadpleegd op 11-6-2018 via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82902NED/line?ts=1528728818408>
- Edwards, A. & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. London: Routledge.
- Eekeren, F. van (2016). *Een nieuwe basis voor het voetbal: De Waardenvolle Club*. Geraadpleegd op 9-1-2018 via <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/107572/een-nieuwe-basis-voor-het-voetbal-de-waardenvolle-club>
- Harris, S., Mori, K. & Collins, M. (2009). Great expectations: Voluntary Sports Clubs and Their Role in Delivering National Policy for English Sport. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), pp. 405-423.

- HC Naarden (2015, 7 oktober). *HC Naarden voor vluchtelingen een groot succes*. Geraadpleegd op 3-1-2018 via <https://www.hcnaarden.nl/site/default.asp?Option=51&Nieuws=1801&menu=1>
- Hetebrij, M. (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties: Iedereen speelt mee*. Assen: Van Gorcum.
- Hetebrij, M. (2011). *Een goed besluit is het halve werk: Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming*. Assen: Van Gorcum.
- Heuvel, J.H.J. van den (2005). *Beleidsinstrumentatie. Sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- hdm (n.d.). *Maatschappelijk plan hdm: Durven delen, samen doen*. Geraadpleegd op 3-1-2018 via https://www.hdmonline.nl/index.php?page=maatschappelijk_plan
- Hockey.nl (2015, 26 september). *Shoot, foot of kick : de herkomst van de term shoot*. Geraadpleegd op 24-6-2018 via <https://hockey.nl/artikel/de-sport/shoot-foot-of-kick-de-herkomst-van-de-term-shoot/>
- Jennings, P. & Greenwood, R. (2003). 6bConstructing the iron cage: Institutional theory and enactment. In: Westwood, R. & Clegg, S. (Eds.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies* (pp. 195-207). Blackwell, Malden.
- Kalmthout, J. van (2016) Sportverenigingen krachtige organisaties. *SPORT Bestuur en Management*, 18 (6)
- Kalmthout, J. van (2017). Vitaliteit van sportverenigingen. *SPORT Bestuur en Management*, 19 (3), pp. 16-17.
- Katen, M. ten (2014, 7 april). *Hockey in Amsterdam barst uit zijn voegen*. Geraadpleegd op 20-1-2018 via <https://www.parool.nl/binnenland/hockey-in-amsterdam-barst-uit-zijn-voegen~a3630404/>
- Kenniscentrum Sport (2017, 22 augustus). *De toekomst van sport in Nederland tot 2030: Trendscenarió's Sport Toekomstverkenning*. Geraadpleegd op 28-11-2017 via <https://www.allesoversport.nl/artikel/de-toekomst-van-sport-in-nederland-tot-2030-trendscenarió-s-sport-toekomstverkenning/>
- KNHB (2010). *Goed Sportbestuur*. Nieuwegein: Koninklijke Nederlandse Hockey Bond.
- KNHB (2017, 22 november). *Samenvatting Algemene Vergadering 22 november 2017*. Geraadpleegd op 19-12-2017 via <https://www.knhb.nl/nieuws/samenvatting-algemene-vergadering-22-november-2017>
- KNHB (n.d.-a). *Strategisch Meerjarenbeleid*. Geraadpleegd op 19-12-2017 via <http://www.knhb-visie2020.nl/#chapter-0/S2>
- KNHB – LISA Bond (n.d.). Dashboard. Geraadpleegd op 21-1-2018 via <https://knhb.lisabond.nl/cla/>
- Kronenburg, J. & Rijnbeek, P. (2017, 2 november). *Regeerakkoord Rutte III over sport en bewegen*. Geraadpleegd op 6-12-2017 via <https://www.allesoversport.nl/artikel/regeerakkoord-rutte-iii-over-sport-en-bewegen/>
- Lorentzen, H. & Hustinx, L. (2007). Civic involvement and modernization. *Journal of Civil Society* 3(2), pp. 101-118.

- Lucassen, J. (n.d.). *Hoe vitaal zijn sportverenigingen?* Geraadpleegd op 11-1-2018 via <http://www.mulierinstituut.nl/media/vakpers/sportexpert/hoe-vitaal-zijn-sportverenigingen/>
- Lucassen, J. & Kalmthout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Lucassen, J. & Roest, J.W. van der (2011). Samenwerking, hybridisering en fusies bij sportverenigingen. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 95-114). Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ministerie van Volksgezondheid, Sport en Welzijn (2007). *Gezond zijn, gezond blijven: een visie op gezondheid en preventie*. Den Haag: Ministerie van VWS.
- Mulier Instituut (2011). *Factsheet Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Geraadpleegd op 6-12-2017 via http://www.mulierinstituut.nl/publicaties/publicaties-mulier-instituut/publicatie-detail/?publication_id=9169
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory: How well does it explain behaviour of organizations? *Management Revue*, 19(1/2), pp. 9-32. NOC*NSF (2016). *Lidmaatschappenrapportage 2016*. Geraadpleegd op 14-6-2018 via <https://www.nocnsf.nl/ledentallen#>
- NOC*NSF (2017, 18 september). *Meer dan 5 miljoen lidmaatschappen bij sportclubs in Nederland*. Geraadpleegd op 28-11-2017 via <https://pers.nocnsf.nl/meer-dan-5-miljoen-lidmaatschappen-bij-sportclubs-in-nederland/>
- NOC*NSF (n.d.). *Open clubs*. Geraadpleegd op 9-1-2018 via <https://www.nocnsf.nl/openclubs#>
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of social research methodology*, 11(4), pp. 327-344.
- Oomens, M. & Linden, J. van der (2015). *Sportkadermonitor 2015. 2^e meting*. Utrecht: Oberon.
- Pedroli, G. B. M., Schroder, R. R. G., & Meeus, J. J. (2009). Groei, krimp en diversiteit in territoriaal Europa. *Landschap: tijdschrift voor Landschapsecologie en Milieukunde*, 26(2), pp. 67-75.
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on intercorporate relations. In: Mizruchi, M. & Schwartz, M. (Eds.), *Intercorporate relations: The structural analysis of business* (pp. 25-55). New York: Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- Powers, P. (2001). *The Methodology of Discourse Analysis*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) & Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (2017). *Sport Toekomstverkenning. Een sportiever Nederland*. Geraadpleegd op 3-1-2018 via <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning>

- Roest, J.-W. van der (2015). *From participation to consumption?: Consumerism in voluntary sportclubs* (Proefschrift). Geraadpleegd op 9-6-2018 via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/323672>
- Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn. In: *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*, (pp. 11-27). Den Haag: Centraal Planbureau / Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: *SCP, In het zicht van de toekomst* (pp. 47-90). Sociaal en Cultureel Rapport 2004, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Smeed, J., Kimber, M., Millwater, J. & Ehrich, L. (2009). Power over, with and through: another look at micropolitics. *Leading & Managing*, 15(1), pp. 26-41. Sonnaville, H. de (2006). Intervenieren van processen van sensemaking. In: *M&O*, 60 (3/4), pp. 200-214
- Stokvis, R. (unpublished paper). *Naar een sociologische theorie van de club*.
- SV Kampong (n.d.). *Over Maltha studiecoaching Kampong te Utrecht*. Geraadpleegd op 3-1-2018 via <http://www.kampong.nl/studiebegeleiding.html>
- Veugelers, W., & Schuitema, J. (2010). *Grenzen aan de pedagogische taak van de docent*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Visser, K. (SCP), Tiessen-Raaphorst, A. (SCP), Bakel, M. van (RIVM) & Vries, M. de (RIVM) (2016). *Sport Toekomstverkenning 2016. De drijvende krachten van sport en bewegen*. Den Haag/Bilthoven: Sociaal en Cultureel Planbureau / Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging* (Proefschrift). Geraadpleegd op 9-6-2018 via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/323672>
- Wicker, P. & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), pp. 461-484.
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25 (4), pp. 305-317.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wezenberg-Hoenderkamp, K. & Schadenberg, B. (2016). *Ruimte voor hockey in de regio Utrecht 2016-2035*. Utrecht: Mulier Instituut.

Bijlagen

Bijlage 1. Topiclijst

Interviewprotocol

1. Openen

- a. Small talk
- b. Afspraken privacy → laten invullen achtergrondformulier + toestemming opnemen
- c. Introduceren onderzoek en bespreken planning van het interview → uitleg ABR

2. Kern

- a. Bespreken antwoorden enquête
- b. Bestuurder een schets laten maken
- c. Topics → betekenisgeving = hoe interpreteert de respondent de getekende/genoemde maatschappelijke ontwikkelingen
 - Individualisering
 - Commercialisering
 - Professionalisering
 - Consumentisme
 - Verharding
 - Demografische ontwikkelingen → vergrijzing, komst migranten, problematiek krimpgebieden
 - Gezondheidsbewustzijn
 - Social media
 - Maatschappelijke rol = rol binnen de gemeenschap
 - Terugtrekkende overheid → verwachtingen van de overheid
 - Veiligheid
- d. Gevolgen verenigingsbeleid

3. Slot

- a. Ben ik nog wat vergeten?
- b. Tips voor andere verenigingen
- c. Bedanken & terugkoppelen onderzoeksrapport

Bijlage 2. Codeboom

CH Context hockey = kenmerken

- CH1 Hockeyvereniging
- CH1.1 Bestaansrecht
- CH1.2 Voorbeeldfunctie/-rol
- CH1.3 Invloeden
- CH1.3.1 Grootte en locatie
- CH1.4 Toekomst
- CH2 Populariteit hockey
- CH2.1 Belang sociaal aspect
- CH2.2 Veilige sport
- CH2.3 Nieuwe leden

IV Individualisering

- IV1 Participatie
- IV1.1 Gemeenschapsgevoel
- IV2 De Grote Ik
- IV2.1 Mondigheid
- IV3 Curlingouders
- IV3.1 Prestige
- IV4 Verenigingsbeleid
- IV5 Regie

CO Consumentisme

- CO1 Eisen stellen
- CO2 Beleving
- CO3 Commitment/loyaliteit
- CO4 Commercialisering
- CO4.1 Aanbod aanpassen
- CO5 Verenigingsbeleid

PR Professionalisering

- PR1 Organisatiestructuur
- PR1.1 Missie/visie
- PR1.2 Betaalde krachten
- PR1.3 Communicatie
- PR1.4 Verbreding diensten
- PR1.5 Wet- en regelgeving
- PR2 Hockeyinhoudelijk
- PR2.1 Technisch
- PR2.2 Systemen/methoden
- PR3 Pedagogisch
- PR3.1 Vergelijking onderwijs

IS Instrumentalisering

- IS1 Gemeente
- IS1.1 Rol in de wijk
- IS2 Sportverenigingen
- IS3 Scholen
- IS4 Hockeyverenigingen – KNHB

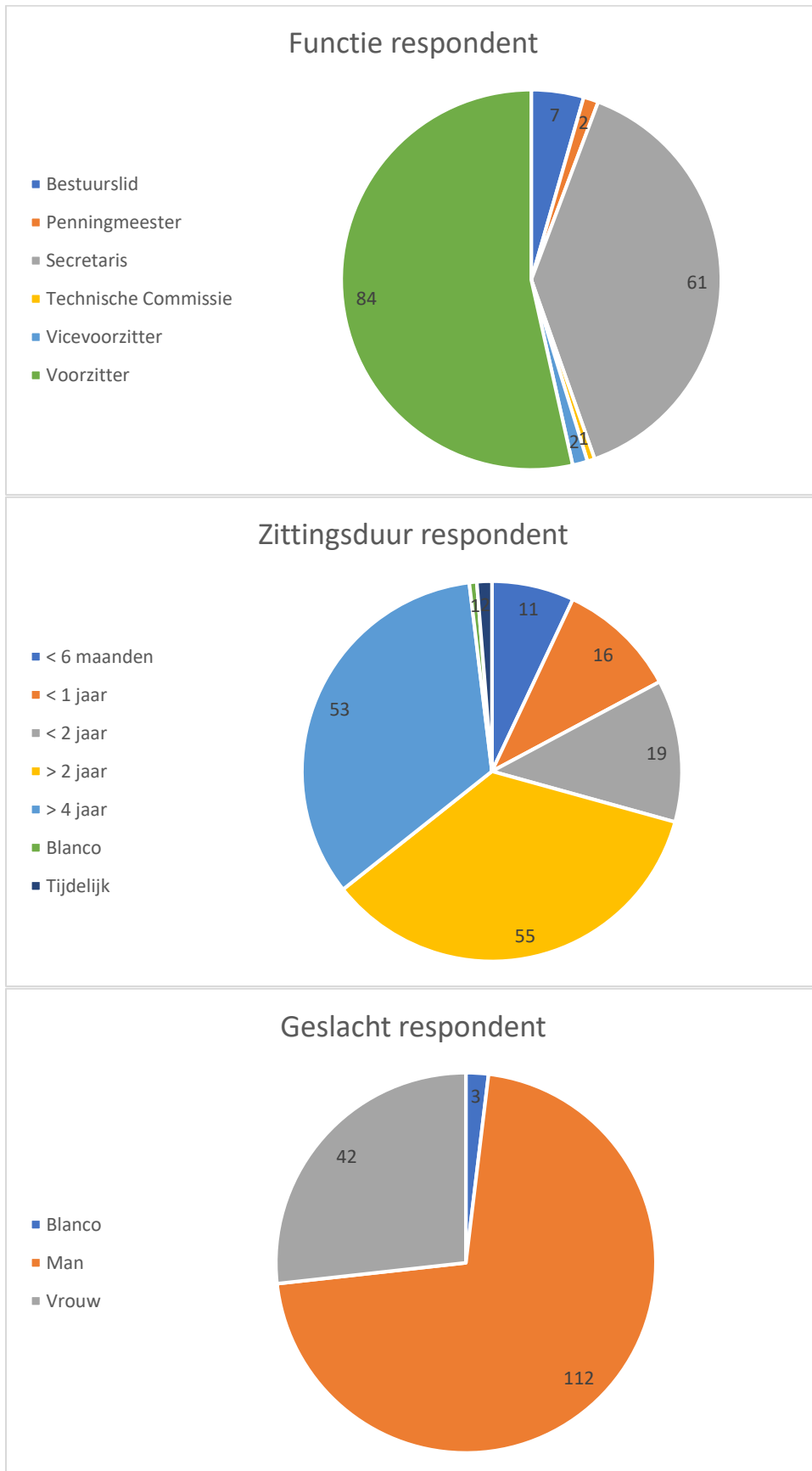
Bijlage 3. Overzicht kenmerken geïnterviewde kaderleden

Aanduiding	Functie	Geslacht	Leeftijd	Zittingsduur	Verenigingsgrootte: Klein, middelgroot of groot	District	Locatie: Dorp of stad
Kaderlid A	Lid Technische Commissie	Man	49 jaar	n.v.t.	Klein	Oost Nederland	Dorp
Kaderlid B	Voorzitter	Man	48 jaar	4,5 jaar	Klein	Oost Nederland	Dorp
Kaderlid C	Algemeen Manager	Vrouw	41 jaar	2 jaar	Groot	Zuid Nederland	Stad
Kaderlid D	Penningmeester	Man	48 jaar	1 jaar	Middelgroot	Noord Nederland	Stad
Kaderlid E	Voorzitter	Vrouw	46 jaar	2 jaar	Middelgroot	Noord Nederland	Stad
Kaderlid F	Voorzitter	Man	48 jaar	2,5 jaar	Klein	Midden Nederland	Dorp
Kaderlid G	Secretaris	Vrouw	44 jaar	1,5 jaar	Middelgroot	Noord-Holland	Dorp
Kaderlid H	Voorzitter	Man	47 jaar	1 jaar	Middelgroot	Noord-Holland	Dorp
Kaderlid I	Voorzitter	Man	36 jaar	1 jaar	Groot	Zuid-Holland	Stad
Kaderlid J	Technisch Directeur Jeugdhockey	Man	27 jaar	1 jaar	Groot	Zuid-Holland	Stad
Kaderlid K	Bestuurslid Facilitair	Man	40 jaar	1,5 jaar	Groot	Zuid-Holland	Stad
Kaderlid L	Secretaris	Man	39 jaar	3 jaar	Middelgroot	Midden Nederland	Stad
Kaderlid M	Lid Technische Commissie	Man	52 jaar	1,5 jaar	Middelgroot	Midden Nederland	Stad

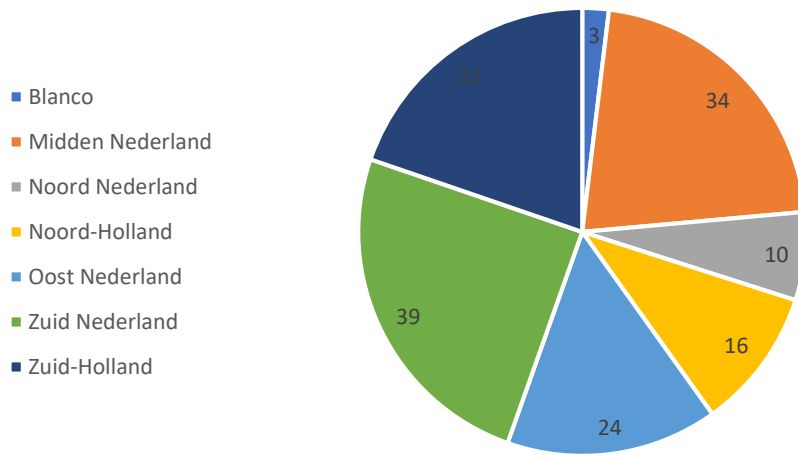
Bijlage 4. Overzicht kenmerken deelnemers focusgroep

Aanduiding	Functie	Geslacht	Leeftijd	Zittingsduur	Verenigingsgrootte: Klein, middelgroot of groot	District	Locatie : Dorp of stad
Kaderlid N	Voorzitter	Man	61 jaar	8 jaar	Groot	Zuid-Holland	Stad
Kaderlid O	Voorzitter	Man	51 jaar	2 jaar	Groot	Zuid-Holland	Stad
Kaderlid P	Voorzitter	Man	50 jaar	4 jaar	Middelgroot	Midden Nederland	Stad

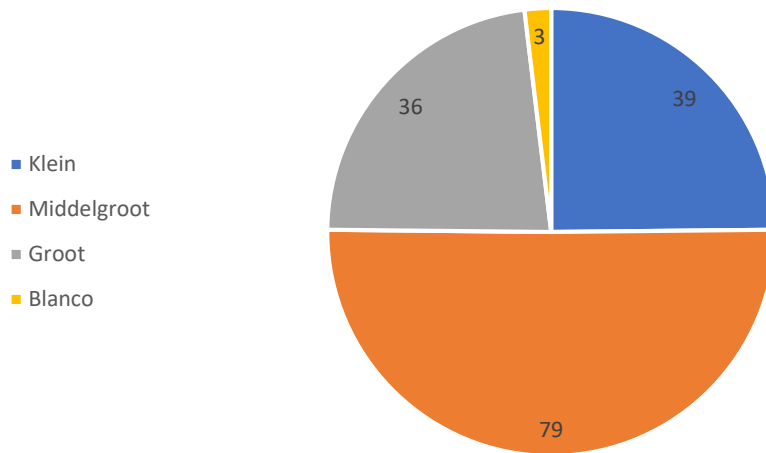
Bijlage 5. Overzicht kenmerken respondenten online enquête



District vereniging



Ledenaantal vereniging



Bijlage 6. Profielschetsen bestuursleden

Doel van de voorzitter:

“De voorzitter is eindverantwoordelijk voor het totale beleid. Het doel van de functie is het activeren, motiveren en coördineren van de onder zijn of haar beheer gestelde commissies. Daarnaast vertegenwoordigt de voorzitter de maatschappelijke belangen en de rol van de vereniging in de gemeenschap, waarbinnen de vereniging actief is.” (KNHB, 2010, p.13)

Doel van de vicevoorzitter:

“De vicevoorzitter is ondersteunend aan de voorzitter en mede eindverantwoordelijk voor het totale beleid. . . . Daarnaast vertegenwoordigt de vicevoorzitter samen met de voorzitter de maatschappelijke belangen en de rol van de vereniging in de gemeenschap, waarbinnen de vereniging actief is.” (KNHB, 2010, p.14)

Doel van de secretaris:

“De secretaris draagt zorg voor een verantwoord beheer van de secretariële processen van de vereniging. Tevens is het doel van de functie het activeren, motiveren en coördineren van de onder zijn of haar beheer gestelde commissies. Evenals het leveren van een bijdrage aan en het implementeren van het beleid van de hockeyvereniging.” (KNHB, 2010, p.16)

Bijlage 7. Begeleidende brief Online enquête

Beste voorzitter/secretaris,

De maatschappij is onderhevig aan allerlei veranderingen in de samenleving. Veranderend (meer consumptief) gedrag van sporters en fans, toenemende 'concurrentie' (andere vrijetijdsbesteding), eindige financiële middelen, groeiende diversiteit aan competitievormen, een veranderende relatie van vereniging tot sportbond en noodzaak van vraaggericht ontwikkelen van (doelgroepgerichte) proposities, zijn enkele ontwikkelingen die maken dat de Nederlandse sportvereniging over tien jaar er anders uit zal zien dan nu. Zo komen uit verschillende onderzoeken resultaten naar voren die situaties schetsen waarin sportverenigingen zich moeten aanpassen aan lokaal dan wel nationaal overheidsbeleid, situaties waarin het werven van nieuwe leden lastig is of situaties waarin verenigingsleden zich meer als consument gaan gedragen die eisen stellen aan de vereniging.

De KNHB is geïnteresseerd of en hoe maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de Nederlandse hockeyverenigingen. Daarbij is het interessant te onderzoeken welke maatschappelijke ontwikkelingen door verenigingsbestuurders worden genoemd als van invloed zijnde op het verenigingsbeleid en hoe deze maatschappelijke ontwikkelingen door hen worden uitgelegd.

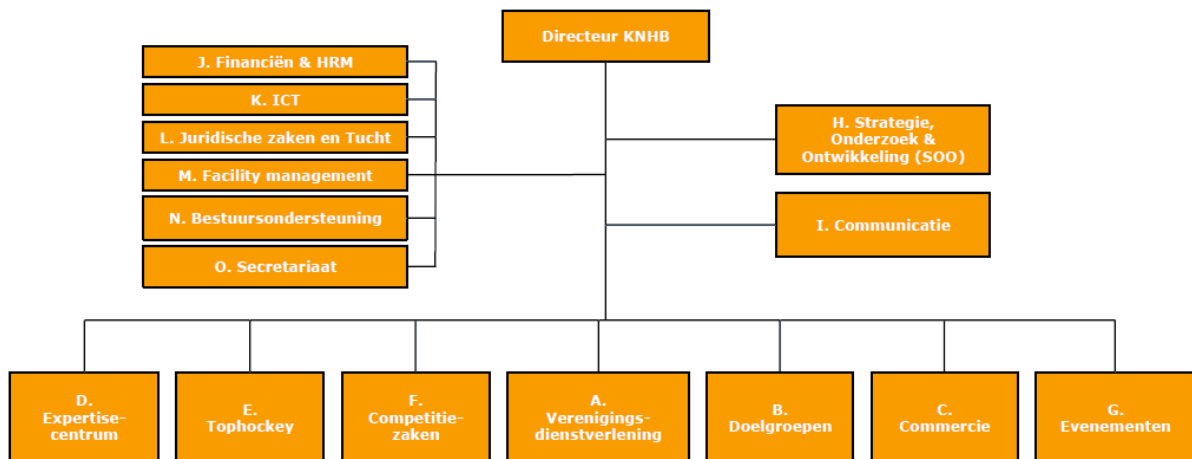
Voor de Nederlandse hockeyverenigingen zijn de uitkomsten van dit onderzoek interessant, aangezien de KNHB met de kennis opgedaan tijdens het onderzoek verenigingen en haar bestuurders beter kan ondersteunen in het omgaan met ontwikkelingen die van invloed zijn op de vereniging.

Wil je zo vriendelijk zijn de vragenlijst in te vullen vóór 9 maart?

Meer informatie over het onderzoek vind je in de bijlage.

Alvast bedankt voor je medewerking.

Bijlage 8. Detailinrichting afdelingen KNHB



Figuur 1. Detailinrichting afdelingen KNHB (KNHB, persoonlijke communicatie, 27 juni 2017)