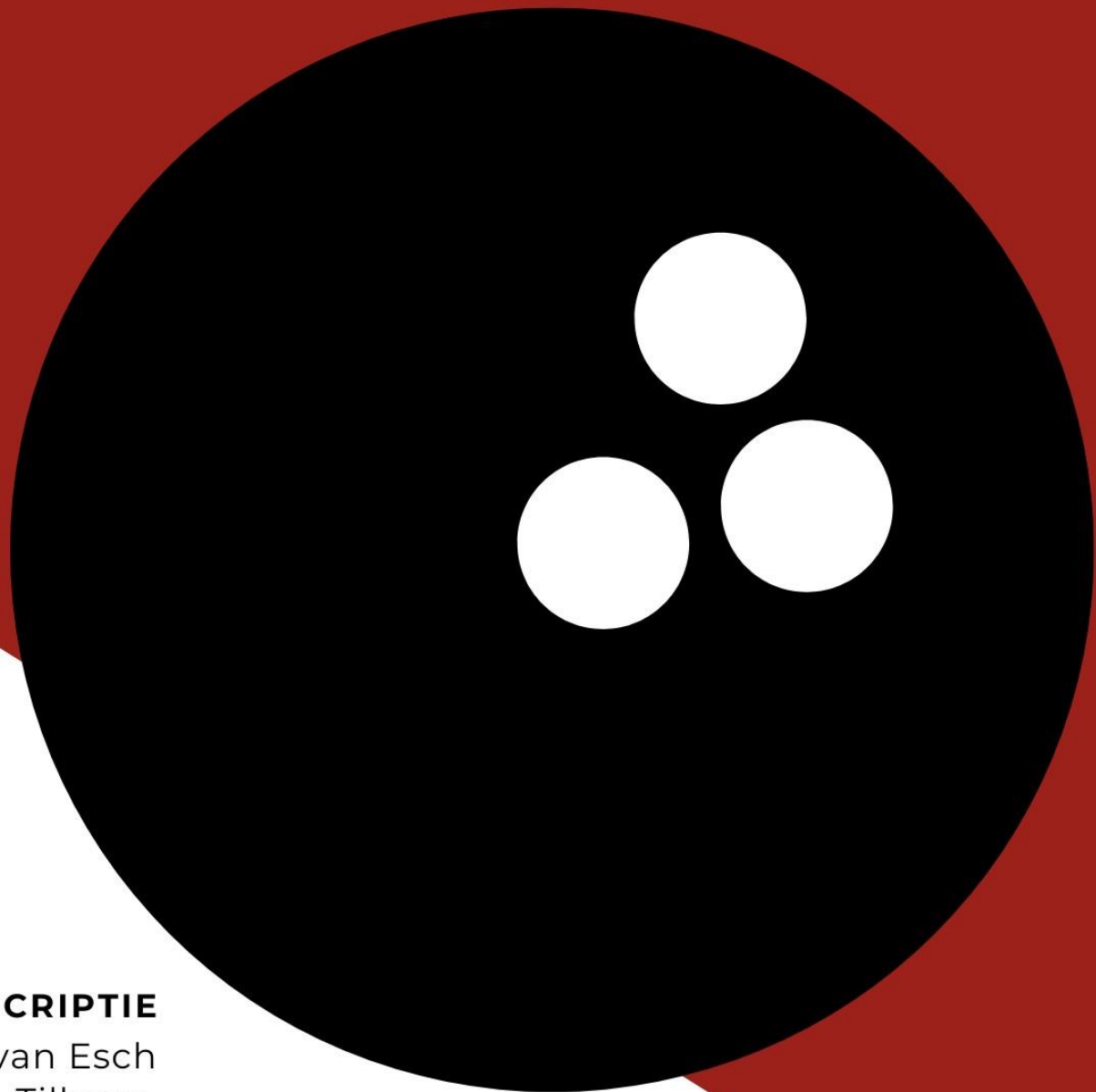


ROLLEND NAAR DE TOEKOMST OF LANGZAAM TEN ONDER?

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE MATE WAARIN BOWLINGVERENIGINGEN BEZIG ZIJN MET HET VERVULLEN VAN DE BEHOEFTE VAN LEDEN OF STRATEGISCHE REACTIES GEVEN OP DE INSTITUTIONELE DRUK EN WAT DIT BETEKENT VOOR DE TOEKOMSTBESTENDIGHEID.



MASTERSCRIPTIE
M.H.P.M. van Esch
Juni 2023, Tilburg

Rollend naar de toekomst of langzaam ten onder?

Een kwalitatief onderzoek naar de mate waarin bowlingverenigingen bezig zijn met het vervullen van de behoeften van leden of strategische reacties geven op de institutionele druk en wat dit betekent voor de toekomstbestendigheid.

Opdrachtgever

Nederlandse Bowling Federatie (NBF)
Sportcluster Veenendaal
Landjuweel 62
3905 PH, Veenendaal

Scriptiebegeleider

R. W. G. (Resie) Hoeijmakers

Tweede beoordelaar

Dr. A. N. P. (Arnout) Geeraert

Auteur

M.H.P.M. (Manon) van Esch
Studentnummer: 9973524
Student Universiteit Utrecht
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Cursusinformatie

Onderzoekseminar sportbeleid en sportmanagement
Cursuscode USG7080

Periode

Studie: 2021-2023
Afstudeerperiode: December 2022 – juni 2023

Tilburg, juni 2023

Alle rechten voorbehouden.



**Universiteit
Utrecht**



Voorwoord

Tijdens het schrijven van dit voorwoord komt het besef dat het einde van de master sportbeleid en sportmanagement in zicht is. Naar dit einde heb ik de afgelopen maanden hard naar toegewerkt en daarom presenteer ik met grote trots en voldoening dit voorwoord. Het is een reis vol uitdagingen, groei en ontwikkeling geweest en ik ben verheugd te kunnen zeggen dat ik deze etappe met succes heb afgerond.

Gedurende mijn studieperiode van twee jaar heb ik de mogelijkheid gehad stage te lopen bij Sportcluster Veenendaal, een cluster dat bestaat uit de Nederlandse Toer Fiets Unie (NTFU), de Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB), Nederlandse Bowling Federatie (NBF), Koninklijke Nederlandse Dam Bond (KNDB) en de Nederlandse Raad Zwemveiligheid (NRZ). Deze stage bood mij een unieke kans om bij de verschillende bonden een kijkje te nemen. Ik heb hierdoor veel geleerd over de verschillende sporten en hoe deze hun sport vormgeven. Mijn taak was om diversiteit en inclusie op de kaart te zetten. Het is mooi om te zien dat dit nu een plekje heeft gekregen binnen de bonden en ik hoop dat dit de komende jaren verder uitgebreid kan worden.

Verder wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken, die mij de afgelopen jaren gesteund hebben en een belangrijke rol hebben gehad tijdens het schrijven van deze masterthesis. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleidster Resie Hoeijmakers bedanken. Je hebt mij met veel toewijding begeleidt en daar ben ik je erg dankbaar voor. Het was fijn dat we een goed contact hadden en ik snel kon schakelen met je. De kritische blik op mijn masterthesis heeft mij veel geleerd en ook nieuwe inzichten gegeven. Hierdoor heb ik de masterthesis de verdiepingsslag kunnen geven die wenselijk was waardoor ik nu erg trots ben op het eindresultaat.

Verder wil ik Jan Jaap van der Sar vanuit de NBF bedanken. Je hebt mij de mogelijkheid gegeven dit onderzoek te doen naar de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging. Ik kreeg de vrijheid van je om het onderzoek vorm te geven en je hebt mij hierin ondersteund. Ik vond deze samenwerking erg prettig omdat ik opzoek kon naar een onderwerp dat mij echt interesseerde. Natuurlijk wil ik ook alle respondenten bedanken die hebben meegeholpen aan deze masterthesis. Graag bedank ik in het bijzonder de voorzitters van Bowlingvereniging Tilburg, Bowlingvereniging Spijkenisse en de Soester Bowling Vereniging.

Tot slot wil ik mijn familie, mijn vriendin en vrienden bedanken. Jullie steun, aanmoediging en begrip hebben mij door de reis vol uitdagingen van de master heen geholpen. Soms was ik niet de leukste en kon ik niet stoppen met zeuren, maar jullie lieten mij ontspannen. Het geloof dat jullie hadden in mij heeft mij geholpen door te zetten waardoor ik nu met veel vreugde kan zeggen dat ik op het einde van mijn master sta.

Met deze masterthesis komt er een einde aan mijn reis door de sportwereld. Ik heb veel geleerd van de afgelopen jaren, en dat ga ik zeker meenemen naar mijn volgende baan, namelijk het opvolgen van mijn ouders. Ik mag eindelijk gaan beginnen aan de baan waar ik de afgelopen jaren naar uit heb gekeken en ik ben erg benieuwd welke uitdagingen ik hier ga treffen.

Veel leesplezier!

Manon van Esch, juni 2023

Samenvatting

De sportverenigingen in Nederland worden geconfronteerd met ledendalingen en een tekort aan vrijwilligers. Ook de bowlingverenigingen in Nederland hebben te maken met deze ledendaling. Ze hebben in vier jaar tijd een derde van hun leden verloren. Vergrijzing, een groeiend aantal migranten en individualisering worden genoemd als oorzaken van deze daling. Deze trends zullen naar verwachting leiden tot verdere afname van het aantal leden in de toekomst. Om de toekomstbestendigheid van de sportverenigingen te waarborgen, stimuleert de overheid hen om hun sportaanbod te verbreden en te professionaliseren via het Sportakkoord II. Er wordt echter aangenomen in het Sportakkoord II, dat het aanbod onvoldoende zou aansluiten bij de veranderende behoeften van leden. Er is weinig bekend over de daadwerkelijke behoeften van leden en of deze wel veranderd zijn. Dit onderzoek gaat hier dieper op in en beoogt een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *'In hoeverre zijn de bowlingverenigingen bezig met het vervullen van de behoeften van hun leden, in hoeverre verhoudt dit zich tot de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en op welke elementen moet de bowlingvereniging inspelen om toekomstbestendiger te zijn?'* Het doel is om inzicht te krijgen in welke mate verenigingen bezig zijn met het vervullen van de behoeften van leden of reageren op de ervaren institutionele druk, en wat dit betekent voor de toekomstbestendigheid.

Om meer inzicht te krijgen in de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging is er gekeken naar de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie. De sociale uitwisselingstheorie stelt dat verenigingen in moeten spelen op de behoeften van hun leden om een sterke relatie op te bouwen. De institutionele theorie stelt dat de verenigingen moeten inspelen op de institutionele druk uit hun omgeving zodat zij hun toekomstbestendigheid vergroten. Deze theorieën zijn getoetst in een veldonderzoek om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Dit veldonderzoek is uitgevoerd door middel van een meervoudige casestudie bij drie bowlingverenigingen. Bij elke vereniging zijn semigestructureerde interviews afgenomen met bestuurders en leden.

Uit de resultaten blijkt dat de bestuurders van de bowlingverenigingen beseffen dat zij moeten inspelen op de behoeften van leden om toekomstbestendig te zijn. Zij herkennen de behoeften van leden die sportmogelijkheden en gezelligheid terug willen krijgen in ruil voor hun contributie. Hoewel de bowlingverenigingen de behoeften van leden deels herkennen en activiteiten organiseren, lijken de leden minder betrokken bij de vereniging dan verwacht op de sociale uitwisselingstheorie waardoor deze niet volledig aansluit. Verder blijkt uit de resultaten dat de bowlingverenigingen de institutionele druk herkennen vanuit het bowlinghuis en de maatschappelijke trend vergrijzing. Andere institutionele druk lijken de bowlingverenigingen niet te herkennen waardoor zie ook niet de relevantie om hierop in te spelen. De bowlingverenigingen lijken dus meer belang te hechten aan het vervullen van de leden behoeften en richten zich minder op de institutionele druk. Dit kan verklaard worden vanuit de institutionele logica die heerst binnen de bowlingverenigingen.

Op basis van bovenstaande inzichten zijn enkele aanbevelingen geformuleerd. Ten eerste is het aan te raden dat de bowlingverenigingen blijven inspelen op de behoeften van hun huidige leden om deze te behouden. Ten tweede is het aan te bevelen dat de bowlingverenigingen meer aandacht hebben voor hun omgeving, zodat kunnen reageren op de institutionele druk. Ten derde kunnen de bowlingverenigingen nieuwe flexibelere sportactiviteiten aanbieden met minder verplichtingen. Tot slot wordt ook aanbevolen dat de bowlingverenigingen gebruik kunnen maken van een digitale vorm van de bowlingcompetitie. Hiervoor is samenwerking met de Nederlandse Bowling Federatie (NBF) nodig, die eerst een online competitie moet gaan opzetten.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doel	9
1.4 Onderzoeksvraag.....	9
1.4.1 Begrippen	9
1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Literatuurstudie	12
2.1 Behoeften van leden	12
2.2 Institutionele theorie.....	16
2.3 Overeenkomsten en verschillen sociale uitwisselingstheorie en institutionele theorie	19
3. Methodologie	21
3.1 Filosofie van onderzoek.....	21
3.2 Onderzoeksmethoden.....	21
3.3 Onderzoekdesign	22
3.4 Data-analyse	23
3.5 Positie onderzoeker.....	23
3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
3.7 Operationaliseren van concepten en theorieën	24
4. Resultaten.....	26
4.1 Diverse behoeften van leden en in hoeverre vervuld de bowlingvereniging deze.....	26
4.2 Institutionele druk op de bowlingvereniging	31
4.2.1 Druk vanuit organisatieveld	32
4.2.2. Druk vanuit maatschappelijke trends.....	33
5. Analyse	37
5.1 Inspelen op de behoefte van leden.....	37
5.2 Inspelen op de institutionele omgeving.....	39
5.3 Discrepantie tussen inspelen op behoefte leden en institutionele druk.....	42
6. Conclusie	45
6.1 Deelvraag 1.....	45
6.2 Deelvraag 2.....	46
6.3 Deelvraag 3.....	46

6.4 Deelvraag 4.....	47
6.5 Conclusie	48
7. Aanbevelingen.....	50
8. Discussie	52
Bronnenlijst	54
Bijlage	57
Bijlage 1 Operationalisering	57
Bijlage 2 Topiclijsten.....	60
Bijlage 3 Codeboom.....	63

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ledendingen bij sportverenigingen

'De sportvereniging staat onder druk' stelt het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in Sportakkoord in 2018. Zij geven aan dat sportverenigingen te hebben maken met ledendingen en vrijwilligerstekorten (VWS, 2018). Onderzoek van het Mulier Instituut toont dit ook aan, in de periode van 2012 tot 2020 is er een afname te zien van 40 procent naar 33 procent in ledenaantallen bij sportverenigingen (Pulles, van Eldert & van der Poel, 2021). Deze daling is toe te schrijven aan de vergrijzing, toenemende aantal migranten en individualisering (RIVM, 2023). Naar verwachting zal de het ledenaantal bij verenigingen verder dalen in de komende jaren omdat ouderen en migranten over het algemeen minder sporten. Daarnaast gaan steeds meer mensen individueel sporten zodat zij flexibel kunnen sporten. Hierdoor binden mensen zich minder snel aan sportverenigingen. Dit kan problemen opleveren voor de sociale waarde van mensen. Tiessen-Raaphorst (2020) heeft onderzocht dat bij een sportvereniging de meeste sociale waarde wordt ervaren. De betekenis van de sociale waarde is het leren van sociale normen, het opbouwen van sociale relaties en het maatschappelijk betrokken zijn. Dus ledendingen bij sportverenigingen hebben een negatieve invloed op het maken van nieuwe vrienden, het gevoel van saamhorigheid en sociale isolatie (VWS, 2022). Daarom is het van belang dat het sportbeleid mensen stimuleert om te sporten bij een sportvereniging.

De toekomstbestendigheid van de sportvereniging volgens overheidsbeleid

Het voortbestaan van sportverenigingen is dus belangrijk omdat deze onder andere bijdraagt aan de sociale waarde. Maar het voortbestaan van de sportvereniging staat onder druk, zo stelt het Mulier Instituut (Mulier Instituut, 2023). Het aantal kwetsbare verenigingen is toegenomen (29% in 2021 t.o.v. 21% in 2018) en het aantal vitale sportverenigingen is afgenomen (20% in 2021 t.o.v. 25% in 2018). Een vitale vereniging heeft een maatschappelijke oriëntatie en heeft organisatiekracht. De kwetsbare verenigingen ondervinden problemen op het gebied van leden, financiën en het beleidsmatig werken (Hoeijmakers & Kalmthout, 2021). Hoewel Nederland een hoge sportparticipatie kent met 68% van de Nederlanders die 1x per maand sport (NOC*NSF, 2022) ten opzichte van andere Europese landen waar 45% nooit sport (Kantar, 2022), staat de sportvereniging ook voor diverse uitdagingen (Bottenburg, 2013). Volgens beleidsmakers van het Sportakkoord (VWS, 2022) komt dat door de veranderende maatschappelijke trends, zoals vergrijzing, individualisering en commercialisering. Deze trends worden door de verenigingen zelf ook gezien, ze geven aan meer last te hebben van vergrijzing, individualisering, een afname van de populariteit van de sport en afname van de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen van deze generatie (Hoeijmakers & Kalmthout, 2019). Daarom stimuleert de overheid de sportverenigingen om hun sportaanbod te verbreden, te professionaliseren en overheidsbeleid te realiseren (VWS, 2018). Waar de sportvereniging eerst gericht was op sport mogelijk maken voor leden worden zij nu gestimuleerd om een meer externe oriëntatie te hebben (Hoeijmakers, 2022). Dit is een proces waar de laatste decennia de overheid al op inzet om de overlevingskans te vergroten in de veranderende maatschappij. Dat doen zij vanuit de overtuiging dat de veranderende maatschappij een druk uitoefent op de sportverenigingen (Hoeijmakers, 2022).

De maatschappelijke ontwikkelingen

In de veranderende maatschappij zijn een aantal ontwikkelingen te zien. De twee ontwikkelingen die worden gezien als de grootste uitdagingen voor sportverenigingen zijn commercialisering en individualisering (van der Roest, 2015). Sportverenigingen worden gestimuleerd om zich meer marktgericht op te stellen vanwege de commerciële concurrentie, zij hebben een groeiend flexibel aanbod. De populariteit voor de fitnessbranche is de afgelopen jaren toegenomen. Daarnaast heeft het consumentisme onder sporters zich vergroot, ze zijn zich meer als klant dan als lid gaan gedragen. De oorzaak hiervan is de trend van meer individualisering van de sporters. Sporters willen vaker flexibel

sporten zonder de verplichtingen van een lidmaatschap van de sportvereniging (Van der Roest, 2015). Ook de saamhorigheid wordt minder in de meer geïndividualiseerde samenleving (Brupbacher, 2017). Sportverenigingen hebben dus last van deze twee maatschappelijke trends om toekomstbestendig te blijven. Maar tegelijkertijd is vastgesteld dat sportverenigingen die zich meer commercieel gedragen niet sterker zijn dan andere sportverenigingen (Hoeijmakers, 2022). De vraag is dus of verenigingen inderdaad moeten inspelen op de maatschappelijke trends om toekomstbestendig te blijven zoals het Sportakkoord II stelt. Hierdoor is het ook de vraag hoe adequaat het huidige sportbeleid is.

De bowlingsport

Ook binnen de bowlingsport zijn deze ontwikkelingen te zien van ledenafname en vrijwilligerstekorten. In de afgelopen vier jaar is een forse terugloop in ledenaantal gezien bij de NBF, van 9.163 leden naar 6.668 leden. Na twee coronajaren waarin men niet heeft kunnen spelen, is het lastig gebleken om leden vast te houden en/of nieuwe leden te werven (NBF, 2023). Deze ledenafname is mogelijk niet enkel aan de coronapandemie toe te schrijven, vanuit de maatschappelijke ontwikkelingen kan de ledenafname ook mogelijk verklaard worden. De Bowlingverenigingen hebben te maken met vergrijzing waardoor de gemiddelde leeftijd vrij hoog ligt (NBF, 2023). Daarnaast hebben bowlingverenigingen grote concurrentie van commerciële aanbieders, waaronder het bowlingcentrum waar zij zelf de baan van moeten huren. Deze bowlingcentra ontvangen jaarlijks ruim twee miljoen mensen die recreatief komen bowlen (NOC*NSF, 2022). Hier ligt een enorm potentieel voor de bowlingsport. Er zijn dus miljoenen mensen die wel de bowlingsport beoefenen maar geen lid zijn bij de vereniging. De bowlingsport lijkt van alle sporten het meest last te hebben van deze commerciële sportcentra. Hoe de bowlingverenigingen inspelen op deze maatschappelijke trends in samenhang met hun toekomstbestendigheid wordt in dit onderzoek verder onderzocht.

1.2 Probleemstelling

Om als sportvereniging toekomstbestendig te kunnen zijn, zodat de sport voor iedereen toegankelijk blijft en sociale waarde ontwikkeld wordt, moet de sportvereniging inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen volgens het sportbeleid (VWS, 2022). De maatschappelijke trends, commercialisering en individualisering worden als een uitdaging voor de sportvereniging gezien door de Nederlandse overheid. Om de sport(vereniging) te ondersteunen zodat zij in spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen heeft het ministerie van VWS samen met NOC*NSF, VNG en VSG een beleidsplan geschreven, namelijk het Sportakkoord. Het eerste Sportakkoord is net afgelopen, door corona zijn niet alle ambities behaald. Inmiddels is sinds januari 2023 het Sportakkoord II in werking. Hierin wordt onder andere verondersteld dat de klassieke vereniging onder druk staat doordat leden en vrijwilligers afhaken (VWS, 2018). Een uitdaging die in Sportakkoord II is opgesteld, luidt als volgt 'Het sportaanbod bij sportaanbieders sluit (te vaak) onvoldoende aan op de veranderende behoefte van de sporter op zowel kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid' (VWS, 2022). Er wordt aangenomen in het Sportakkoord II dat er op dit moment te weinig mensen bereikt worden met het huidige aanbod. Mensen zouden drempels voelen om te genieten van sport. Daarnaast zou het aanbod onvoldoende aansluiten bij de veranderende behoefte. De veranderende behoefte zou een gevolg zijn van de huidige maatschappelijke trends zoals individualisering, consumentisme en flexibilisering (VWS, 2022). Individualisering duidt op het steeds meer individueel sporten, consumentisme duidt aan dat mensen steeds meer willen consumeren en geen vrijwilligers werk willen doen en flexibilisering duidt aan dat mensen niet meer aan een tijd gebonden willen zijn (Van der Roest, 2015).

Deze aannames zijn echter nog niet eerder aangetoond in onderzoek naar de toekomstbestendigheid van de sportvereniging. Hoeijmakers (2022) concludeert in haar onderzoek dat consumentistische verenigingen niet per se sterkere verenigingen zijn. De NBF ziet ook dat haar verenigingen te maken hebben met maatschappelijke trends. De gemiddelde leeftijd binnen de bowlingverenigingen stijgt. En

het is voor bowlingverenigingen steeds lastiger om aan vrijwilligers te komen (NBF, 2023). Dit heeft de NBF doen afvragen hoe bowlingverenigingen beter kunnen inspelen op de behoeften van de huidige en potentiële leden om de toekomstbestendigheid van hen te vergroten. Het is nog onbekend of het sportaanbod van de bowlingverenigingen aansluit op de behoeften van hun leden. En hoe dit is verhouding staat tot de maatschappelijke trends die druk uitoefenen op hen met betrekking tot de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging.

1.3 Doel

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke mate verenigingen bezig zijn met het vervullen van de behoeften van leden of meegaan met de ervaren institutionele druk om toekomstbestendig te zijn. Zodat er een advies gegeven kan worden hoe bowlingverenigingen toekomstbestendiger kunnen worden zodat zij hun bestaansrecht kunnen waarborgen en sportbeleid beter vormgegeven kan worden. In het eerste deel wordt via een literatuurstudie theorieën bekeken welke elementen bijdragen aan een toekomstbestendige vereniging en hoe de sportverenigingen op deze elementen kan inspelen. In het tweede deel wordt via een veldonderzoek getoetst of het relevant is voor de bowlingverenigingen wat de theorieën zeggen en het op de juiste aannames gestoeld is. Vanuit dit inzicht kunnen de bowlingverenigingen beter ondersteund worden door de NBF om te werken aan hun toekomstbestendigheid.

1.4 Onderzoeksvraag

Om de doelstelling te behalen, wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre zijn de bowlingverenigingen bezig met het vervullen van de behoeften van hun leden, in hoeverre verhoudt dit zich tot de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en op welke elementen moet de bowlingvereniging inspelen om toekomstbestendiger te zijn?

Deze onderzoeksvraag wordt uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Wat zegt de literatuur over de behoeften van leden en de institutionele omgeving in samenspraak met de toekomstbestendigheid van sportverenigingen?
2. Wat zijn de behoeften die leden hebben bij de bowlingvereniging en in hoeverre worden deze vervuld door de bowlingvereniging?
3. Wat zijn de invloeden vanuit de institutionele omgeving en hoe gaat de bowlingvereniging hiermee om?
4. In hoeverre zit er discrepantie tussen het inspelen op de behoeften van leden en het inspelen op de belangen vanuit de institutionele omgeving en wat betekent dit voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen?

1.4.1 Begrippen

- *Behoeften van leden*: Leden hebben een onbewuste en bewuste behoefte bij de bowlingvereniging, deze ontstaan vanuit de waarden die zij nastreven en zijn gebaseerd op hoe belangrijk iets is voor het lid en hoe deze behoeften vervuld worden (Brupbacher, 2017). Door als vereniging in te spelen op deze behoeften krijgt het lid het gevoel van tevredenheid en betrokkenheid omdat er voldaan is aan zijn verwachtingen waardoor er een succesvolle uitwisseling heeft plaatsgevonden (Emerson, 1976).
- *Institutionele druk*: De institutionele druk is afkomstig van instituties en organisaties uit het organisatieveld waarin de bowlingvereniging zich bevindt, deze geven sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid aan hen. Het is van belang om een strategische

reactie te geven op deze institutionele druk om toekomstbestendig te blijven als bowlingvereniging (Oliver, 1991). In dit onderzoek gaat het om de institutionele druk afkomstig uit externe organisaties en maatschappelijke trends die invloed uitoefenen op de bowlingvereniging.

- *Elementen*: Elementen duidt op de resultaten van de behoeften van leden en op de resultaten hoe de institutionele omgeving invloed heeft op de bowlingvereniging.
- *Toekomstbestendig*: De toekomstbestendige vereniging is een vitale vereniging. Een vitale vereniging heeft een maatschappelijke oriëntatie en heeft organisatiekracht. Met maatschappelijke oriëntatie wordt bedoeld in welke mate de vereniging zich richten op maatschappelijke activiteiten. Organiseatiekracht is de mate waarin verenigingen in staat zijn hun sport aan te bieden aan hun leden (Hoeijmakers & Kalmthout, 2021).

1.5 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan de vraag wat bowlingverenigingen kunnen doen om meer toekomstbestendig te worden. Beleidsmakers in het Sportakkoord II veronderstellen dat wanneer een vereniging gaat werken aan consumentisme, professionalisering en instrumentalisme dat zij meer toekomstbestendig is (VWS, 2022). Maar volgens Hoeijmakers (2022) staat dit niet in relatie met een vitale en toekomstbestendige vereniging. Is het Sportakkoord gestoeld op de juiste aannames? Dit onderzoek gaat in op wat wel bijdraagt aan de toekomstbestendige sportvereniging door naar de behoefte van leden en naar de omgeving te kijken. Er wordt specifiek naar bowlingverenigingen gekeken omdat op dit moment de ledenaantallen van de bowlingbond dalen en dat is problematisch voor het voortbestaan van de bowlingssport. Hoe komt het dat deze dalen? Spelen de verenigingen wel echt in op de behoefte van de leden of zit hier een discrepantie in? En zijn deze behoeften inderdaad gericht op de maatschappelijke trends consumentisme, professionalisering en instrumentalisme. Deze uitkomsten geven de bond en verenigingen handvaten om onderbouwd te kiezen voor een nieuwe strategie op het gebied van ledenwerving en -binding. Wanneer bowlingverenigingen dit niet doen bestaat de kans dat het voortbestaan van korte duur is.

Wetenschappelijke relevantie

De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan de wetenschappelijke relevantie doordat het aan de ene kant van de behoeften van de leden belicht via de social exchange theorie en de andere kant de eisen de samenleving waaraan de sportvereniging moet voldoen via de institutionele theorie. Beide hebben andere uitgangspunten en implicaties voor de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging en dragen dus andere aspecten aan voor beleid. De social exchange theorie laat zien dat er een verband zit tussen het vervullen van de behoeften van leden door de vereniging en hoe sterk de leden zich verbonden voelen met de vereniging. Dus een lid die gewaardeerd wordt door de vereniging, zal ook trouwer zijn en meer voor de organisatie terug doen (Brupbacher, 2017). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar wat de leden vinden en wat hen behoeften zijn en wat de relevantie hiervan is. Daarnaast is dit voor een sportvereniging niet gemakkelijk omdat zij ook te maken hebben met de druk van buitenaf. Hier komt de institutionele theorie om de hoek kijken. Volgens de institutionele theorie worden sportverenigingen beïnvloed door de institutionele context, hierdoor werken ze niet altijd effectief en efficiënt. De institutionele context bestaat uit organisaties zoals leveranciers van middelen, consumenten, regelgevende instanties en andere organisaties die soortgelijke diensten of producten produceren. De sportvereniging kan de invloed van de institutionele context niet zomaar negeren, omdat hier voor een groot deel hun legitimiteit en bestaansrecht door wordt bepaald (De Bock et al., 2022). Meer onderzoek is dus relevant om deze theorieën samen te voegen wat de toekomstbestendigheid van sportverenigingen verklaard.

Dus de social exchange theorie geeft meer inzicht in de behoeften van leden en waarop deze gebaseerd zijn en de institutionele theorie geeft meer inzicht in waarom de vereniging niet altijd effectief en efficiënt kan inspelen op deze behoeften. Deze twee theorieën worden als basis gebruikt voor het opstellen van de topiclist voor leden en voor bestuurders en het analyseren van de data.

1.6 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk was een introductie van het onderzoek. Hierna volgt een hoofdstuk over de relevante literatuur, die een theoretische lens bevat voor dit onderzoek. Hier worden de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie uitgelegd en gekoppeld aan de context van de bowlingvereniging. Met deze literatuurstudie wordt er een antwoord gegeven op de eerste deelvraag die de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging bekijkt vanuit de theorieën. Het volgende hoofdstuk verantwoord de methodologie van het onderzoek. Deze beschrijft de onderzoeksmethode nauwkeurig en heeft aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hierna worden de resultaten weergegeven en daaropvolgend komt een hoofdstuk met de analyse. In deze analyse is een koppeling gemaakt tussen de resultaten en de literatuur. Het volgende hoofdstuk presenteert de conclusie waarin een antwoord op de onderzoeksvraag en deelvragen is gegeven. Als laatste sluit het onderzoek af met de hoofdstukken discussie en aanbevelingen. In de discussie staan de implicaties van het onderzoek waarna aanbevelingen worden gedaan die uit dit onderzoek naar voren komen.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt vanuit de literatuurstudie een theoretisch kader geschetst, hierin staat de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie centraal. Aan de hand van deze theorieën wordt de eerste deelvraag beantwoord:

- *Wat zegt de literatuur over de behoeften van leden en de institutionele omgeving in samenspraak met de toekomstbestendigheid sportverenigingen?*

De twee theorieën die in dit onderzoek gebruikt zijn kijken op een andere manier naar de toekomstbestendigheid van sportverenigingen en de implicaties daarvan voor het overleven van sportverenigingen. Enerzijds is er gebruik gemaakt van de social exchange theorie omdat deze naar de binnenkant van de sportvereniging kijkt. Dat is een logische keuze omdat een sportvereniging een leden organisatie is, waarin de behoefte van de leden centraal staan. Anderzijds is er gebruik gemaakt van de institutionele theorie omdat deze naar de omgeving van de sportvereniging kijkt. Dit perspectief wordt vaker toegepast in sportbeleid, zo ook in het Sportakkoord II. Deze twee theorieën kijken dus vanuit inside out en outside in waardoor er twee kanten belicht worden van de toekomstbestendigheid van de sportvereniging. In de komende paragrafen zullen beide theorieën verder worden toegelicht en naast de sportcontext gelegd.

2.1 Behoeften van leden

Om meer inzicht te krijgen in de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging op het gebied van ledenbehoud is er naar de social exchange theory gekeken, vertaald is dat de sociale uitwisselingstheorie. De sociale uitwisseling is relevant omdat bowlingverenigingen ledenorganisaties zijn en zonder leden niet kunnen bestaan. De toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging hangt dus af van actieve en betrokken leden. De sociale uitwisselingstheorie verklaart dat de vereniging actieve en betrokken leden kan krijgen door in te spelen op de behoefte die leden hebben bij de vereniging. Dus door leden zo veel mogelijk waarde te bieden, krijgen zij waarde terug, lidmaatschap, loyaliteit, betrokkenheid. Zo hebben beide voordeel bij de uitwisseling die zij zijn aangegaan waardoor het lid langdurig verbonden zal blijven aan de vereniging (Emerson, 1976). De sociale uitwisselingstheorie richt zich voornamelijk op de relatie tussen het lid en de vereniging, dit is het microniveau van de vereniging.

De sociale uitwisselingstheorie is tot nu toe vooral toegepast voor onderzoek onder coöperaties maar het is nog weinig toegepast bij sportverenigingen. In eerder onderzoek onder sportverenigingen is de sociale uitwisselingstheorie al wel gebruikt om de deelname of terugtrekking van sporters binnen collegiale sportclubs te verklaren. Hier stonden de uitwisselingsrelaties centraal om te verklaren of leden langer lid blijven van de sportvereniging. Waarbij de voornaamste reden om lid te blijven waren de vriendschappen (Guillet et al., 2002). Dit onderzoek bekijkt of deze uitkomst ook binnen de Nederlandse bowlingsport geldt. De komende paragrafen zullen eerst ingaan op de uitgangspunten van de sociale uitwisselingstheorie en het ledenwaarde concept.

Sociale uitwisselingstheorie

De sociale uitwisselingstheorie is een raamwerk dat helpt begrijpen wat sociaal gedrag is en hoe deze beïnvloed kan worden (Emerson, 1976). Sociaal gedrag is een sociale interactie tussen twee actoren waartussen een uitwisseling plaatsvindt. De twee actoren kunnen twee individuen zijn, maar ook een individu en een organisatie of twee organisaties (Cook, Cheshire, Rice & Nakagawa, 2013). Homans beschrijft dat elke uitwisseling gepaard gaat met kosten en beloningen. Kosten zijn elementen van de uitwisseling die een negatieve waarde hebben voor een persoon, zoals tijd, geld of inspanning.

Beloningen zijn elementen in de uitwisseling die positieve waarde hebben zoals een gevoel van acceptatie, steun en kameraadschap (Tittenbrun, 2012). De uitwisseling die plaatsvindt kan onderscheiden worden in twee soorten, economische en sociale uitwisseling. Het verschil tussen economische en sociale uitwisseling is hetgeen dat uitgewisseld wordt. Bij een economische uitwisseling worden er materialen uitgewisseld en bij sociale uitwisseling worden er persoonlijke waarden uitgewisseld (Emerson, 1976). Een training waarvoor betaald wordt is economische uitwisseling en een compliment geven is sociale uitwisseling.

Blau (1964) voegt hieraan toe dat sociale uitwisselingen op vrijwillige basis is en actoren gemotiveerd worden door de opbrengsten die ze naar verwachting zullen krijgen. Bij de afweging om de uitwisseling aan te gaan zullen de actoren vanuit eigenbelang handelen, zij maken een subjectieve kosten-baten analyse (Emerson, 1976). Een actor zal een uitwisseling aangaan waar ze veel voordelen voor kunnen ontvangen en weinig tot geen kosten maken (Tittenbrun, 2012).

Wederkerige relatie

Wanneer er vaker sociale uitwisselingen worden gedaan dan kan er een patroon van vertrouwen gecreëerd worden waardoor er een langdurige relatie opgebouwd wordt. Deze relatie is evenwichtig wanneer beide steeds hun doelen bereiken, maar kan ook voortdurende afhankelijkheid creëren. Bijvoorbeeld doordat een actor iets van waarde geeft aan een ander waardoor die een gevoel heeft iets van waarde terug te moeten geven, dit wordt wederkerigheid genoemd (Emerson, 1976). Een voorbeeld uit het bedrijfsleven is wanneer een adviseur een cliënt gratis helpt in de hoop dat die de volgende keer ingehuurd wordt voor toekomstige opdrachten (Flynn, 2005). Het niet terugbetalen van een gunst zal leiden tot een negatief effect op een relatie of kan de relatie verbreken. Actoren gaan dus een sociale uitwisseling aan omdat zij hiervoor iets van waarde krijgen of hopen deze waarde te gaan krijgen. Wederkerigheid is ook terug te vinden binnen sportverenigingen, dit is een waarde waarop de sport gebaseerd is. De vereniging geeft de sporter mogelijkheid om in verenigingsverband te sporten en verwacht hier het afnemen van een lidmaatschap voor terug (van der Roest, 2015).

Belang uitwisselingen binnen sportvereniging

Zoals in bovenstaand paragraaf te lezen is, verklaart de sociale uitwisselingstheorie sociaal gedrag via uitwisselingen. De sportvereniging kan bestaan omdat zij sociale uitwisselingen aangaan met hun leden. Binnen sportverenigingen is dit sociale gedrag te zien tussen leden die een lidmaatschap afnemen en de vereniging die hier iets van waarde voor terug geven. Beide krijgen iets van waarde en hebben dus belang bij de uitwisseling. Het is van belang om leden waarde te bieden zodat er een patroon van vertrouwen wordt gecreëerd en een langdurige relatie wordt aangegaan (Emerson, 1976). Deze langdurige relatie met het lid is nodig om toekomstbestendig te zijn als sportvereniging omdat zij afhankelijk zijn van hun leden (van der Roest, 2015). Hiervoor zullen de verenigingen eerst moeten weten welke waarde en behoeften leden hebben. Dit wordt verder bekeken aan de hand van het ledenwaarde concept.

Member value concept

De social exchange theorie laat dus zien dat het belangrijk is als vereniging om leden waarde te bieden. Door waarden te bieden die de behoeften vervullen, leidt dit tot meer tevredenheid en een positieve houding en gedrag onder leden (Brupbacher, 2017). Het member value concept kan inzicht geven in welke waarde leden uit een lidmaatschap halen en waar verenigingen op moeten inspelen om succesvolle wederkerige relaties aan te gaan en toekomstbestendig te blijven.

Hoe ontstaat ledenwaarde?

De waarde die leden krijgen uit het gevoel van tevredenheid en betrokkenheid bij de vereniging wordt ledenwaarde genoemd (Brupbacher, 2017). De ledenwaarde bestaat uit enerzijds het motiefbelang, hoe belangrijk iets is voor een persoon, en anderzijds motiefvervulling, de behoeften die worden vervuld. De overlap tussen motiefbelang en motiefvervulling is de ledenwaarde. Het ledenwaarde concept gaat in op de onbewuste processen die ten grondslag liggen aan de keuzes die leden maken. De waarden en belangen zijn bewuste en onbewuste voorkeuren en kunnen veranderen in de loop van tijd. Door naar deze motieven te kijken kan worden begrepen waarom een lid tijd en inspanning bijdraagt aan de vereniging (Brupbacher, 2017). In het Sportakkoord wordt er gesproken over een veranderende ledenwaarde. Vooral het motiefbelang zou veranderd zijn, er is een afname voor vrijwilligerswerk, sociale veiligheid staat onder druk en mensen sporten meer in de openbare ruimte. Zo zou het huidige sportaanbod niet meer aansluiten op de behoeften van de sporter, op het gebied van kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid (VWS, 2022).

De waarden die leden nastreven zijn dus een combinatie van bewuste en onbewuste behoeften. Suter (2012) benoemt twaalf van deze universele menselijke behoeften die relevant zijn in de context van sportverenigingen, deze zijn opgesomd in tabel 1.

Behoeften van leden

<i>Behoeften</i>	<i>Beschrijving</i>
Prestatie	Herkenning, zelfactualisatie en individuele ontwikkeling
Affectie	Respect, vriendschappen en delen
Creatie	Vaardigheden, ontwerp en constructie en verandering en innovatie
Vrijheid	Autonomie, flexibiliteit en mobiliteit en keuze
Identiteit	Gevoel van verbondenheid, referentiegroepen en normen en waarden
Vrijetijd	Plezier, genieten en vrije tijd
Deelname	Interactie en betrokkenheid
Kracht	Invloed, rechten en leiderschapsrol
Veiligheid	Zorg, solidariteit en vertrouwen
Levensonderhoud	Lichamelijke en geestelijke gezondheid
Begrijpen	Nieuwsgierigheid, onderzoek en studie
Esthetiek	Structuur, volgorde en processen

Tabel 1

De bovenstaande behoeften zijn gebaseerd op vier motieven en drijfveren die ten grondslag liggen aan de relatie die zij aangaan met hun vereniging. Deze zijn; rationele keuze, normative conformiteit, affectieve binding en zelfactualisatie. Deze vier motieven kunnen gekoppeld worden aan vier waarde bepalende factoren. Deze zijn; economische waarde, normatieve waarde, relationele waarde en zelfactualisatie waarde. Het is belangrijk de motieven te koppelen aan de waarden omdat hier verschillend gedrag uit kan komen (Brupbacher, 2017). De verbanden tussen de motieven en factoren worden gegeven in tabel 2. Leden krijgen intrinsieke waarde door ergens naartoe te werken of ergens in te geloven, bijvoorbeeld door deel te nemen aan een toernooi. Dus leden halen waarde uit het gevoel van persoonlijke ontwikkeling, prestatie, competentie en autonomie wanneer zij deelnemen en betrokken zijn binnen de vereniging (Brupbacher, 2017).

Motieven en waarde bepalende factoren voor ledenwaarde

<i>Motieven</i>	<i>Voorbeelden</i>	<i>Waarde bepalende factoren</i>
-----------------	--------------------	----------------------------------

De rationele keuze, deze gaat ervan uit dat leden de kosten-baten tegen elkaar afzetten	Het lidmaatschap verbeterd mijn economische toestand. De vereniging ondersteund de verwerving van middelen.	Economische waarde, deze leden streven naar economische welvaart. <i>Leden consumeren</i>
De normatieve conformiteit, deze gaat ervan uit dat leden zich principieel houden aan collectieve doelen	De vereniging draagt bij aan de ontwikkeling van professioneel gedrag. De vereniging verspreid sectorspecifieke initiatieven en innovaties.	Normatieve waarde, deze leden streven naar het bereiken van collectieve doelen <i>Leden consumeren en/of coproduceren</i>
De affectieve binding, de gaat ervan uit dat er verlangen is naar emotionele gehechtheid	De vereniging helpt me om relaties op te bouwen met andere leden. Het lidmaatschap helpt bij het versterken van mijn netwerk.	Relationele waarde, deze leden streven naar emotionele gehechtheid <i>Verenigingen en leden coproduceren</i>
De zelfactualisatie, deze verbindt behoeften aan persoonlijke ontwikkeling	Ik kan verantwoordelijkheden op me nemen en heb de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.	Zelfactualisatiewaarde, deze leden streven naar persoonlijke ontwikkeling <i>Leden produceren</i>

Tabel 2

Strategische implicaties

Zoals in tabel 2 beschreven is, hebben leden vier motieven om zich aan te sluiten bij de vereniging. Brupbacher (2017) beschrijft in haar onderzoek dat de belangrijkste motieven van leden om zich aan te sluiten, affectieve binding en zelfactualisatie zijn. Dit zou betekenen dat de sportverenigingen moeten inzetten op de emotionele gehechtheid van leden en op de persoonlijke ontwikkeling van leden om hen tevreden te stellen om succesvolle relaties te creëren en toekomstbestendigheid te verbeteren. Wanneer zij op deze motieven inzetten spelen de verenigingen in op de behoeften van leden, waardoor zij meer toekomstbestendig zullen zijn (Emerson, 1976). Hier is echter nog geen onderzoek naar gedaan in de context van sportverenigingen waardoor er geen harde uitspraken over gedaan kunnen worden.

Conclusie

Dus samengevat is het creëren van succesvolle relaties gebaseerd op uitwisselingen van goederen, materiële goederen maar ook niet-materiële goederen en waarden, zoals symbolen van goedkeuring en waardering. De reden voor een uitwisseling kan zijn op basis van vriendschappelijkheid maar ook op basis van eigen belang waarbij er naar een voordelige uitkomst gestreefd wordt. Tijdens de uitwisseling wordt er verwacht dat het een eerlijke uitwisseling is. Wanneer iemand iets geeft, dan kan de ander druk voelen om een volgende keer iets te geven, er is dus sprake van een gevoel van wederkerigheid. Leden in een ledenorganisatie hebben ook verwachtingen van de aangesloten vereniging. Zij verwachten dat de vereniging hen ledenwaarde biedt en zo inspeelt op hun behoeften. De voornaamste behoeften komen vanuit de motieven affectieve binding en zelfactualisatie. Hier zal de vereniging het meeste op in moeten spelen volgens de theorie. Wanneer er vaker succesvolle uitwisselingen hebben plaatsgevonden, zal er een langdurige relatie ontstaan op basis van vertrouwen en loyaliteit.

2.2 Institutionele theorie

Om meer inzicht te krijgen wat de institutionele druk betekent voor het gedrag van de sportvereniging is er naar de institutionele theorie gekeken. De institutionele theorie werpt een blik op de ontwikkelingen van organisaties in hun eigen organisatieveld. Een institutie komt voort wanneer een logica met eigen waarden en normen geaccepteerd wordt en als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Het beïnvloedt het gedrag van individuen en hun interacties met anderen (Borgers et al., 2016). De institutionele theorie kijkt dus naar de organisatie of de sportvereniging, als onderdeel van een groter geheel waarin zij beïnvloed worden door hun omgeving. Verder kijkt het ook naar de implicaties vanuit deze omgeving voor de toekomstbestendigheid. Deze theorie bekijkt de organisatie vanuit een macroniveau. Dat is belangrijk omdat de vereniging geen gesloten systeem is maar beïnvloed wordt door de omgeving (DiMaggio & Powell, 1983). De institutionele theorie helpt begrijpen hoe en waarom deze omgeving invloed uitoefent aan de hand van vijf basisprincipes; organisatievelden; institutionele logica; legitimiteit; isomorfisme en organisatorische verandering (van der Roest, 2015). Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht om de institutionele druk op de bowlingvereniging beter te begrijpen.

Organisatieveld

De bowlingvereniging heeft meerdere organisaties en instituties in hun omgeving zitten. DiMaggio en Powell (1983) noemen deze omgeving het organisatieveld. In dit veld zitten onder andere alle belangrijke leveranciers, gebruikers van hulpbronnen en producten, regelgevende instanties, andere organisaties die soortgelijke diensten of producten produceren en maatschappelijke trends. Deze organisaties en trends oefenen institutionele druk uit (DiMaggio & Powell, 1983). Het organisatieveld van een sportvereniging bestaat uit landelijke besturen, andere sportverenigingen, commerciële partijen, commerciële sportaanbieders, scholen en welzijnsorganisaties (van der Roest, 2015). Maar ook maatschappelijke trends maken onderdeel uit van het organisatieveld en hebben invloed op de organisatie (Stuij et al., 2023). In de institutionele theorie is het organisatieveld een belangrijk onderdeel omdat het inzicht geeft in het gedrag van een organisatie. Het maakt dat een organisatie niet altijd effectief en efficiënt handelt maar streeft naar legitimiteit (DiMaggio & Powell, 1983).

Institutionele logica

Sportverenigingen worden door hun sterke, diepgewortelde institutionele logica's gedreven. De institutionele logica is een geloofssysteem dat het gedrag van de actoren vormgeven. Het omvat gedeelde ideeën en overtuigingen met patronen van aannames, waarden, leugens en regels binnen een organisatie. Deze resulteren in strategieën om het bestaansrecht van de organisatie te vergroten en hier betekenis aan te geven. De institutionele logica wordt als vanzelfsprekend beschouwd en hierdoor moeilijk te veranderen (De Bock et al., 2022). De vrijwillige sportverenigingen worden volgens de literatuur gekenmerkt door de institutionele logica: autonome organisaties die sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers en het lidmaatschap is vrijwillig. Dit houdt in dat de sportverenigingen autonomie hebben bij het invullen van de behoeften van leden en niet naar de omgeving hoeven luisteren. Zij worden georganiseerd door vrijwilligers. Als laatste is de sportvereniging een vrijwillige organisatie waarbij het lid niet gedwongen wordt maar kiest om lid te zijn (van der Roest, 2015).

Legitimiteitsstreven

Het gedrag van organisaties wordt beïnvloed door de heersende instituties waartoe zij behoren volgens de theorie. Deze instituties bestaan uit sociale structuren die een geheel zijn van waarden, normen en regels die bepalen welk gedrag in een bepaalde context gepast is van de organisatie of van de mensen binnen de organisatie en hoe dit is afgestemd op elkaar (Scott, 2013). In andere woorden hebben organisaties sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid nodig om te overleven, dit heet legitimiteit. Legitimiteit is een algemene veronderstelling dat acties of gedrag van een organisatie gepast zijn binnen de sociale structuren van waarden, normen en regels, wat leidt tot een grotere

overlevingskans. Het is voor elke institutie anders welk gedrag gepast of gelegitimeerd is (Scott, 2013). Het gedrag van sportverenigingen worden dus bepaald door de instituties waartoe zij behoren waardoor zij legitimiteit verwerven en bestaansrecht hebben. Vanuit de historie bestaan sportverenigingen voor en door leden en is de primaire taak het organiseren van sport (van Bottenburg, 2013). De legitimiteit verwerven zij door in te zetten op drie factoren, autonomie, vrijwilligers en vrijwillig lidmaatschap. Deze historische uitgangspunten veranderen langzaam, waardoor er steeds weer opnieuw moet worden gezocht naar legitimiteit. In deze zoektocht zijn steeds meer sportverenigingen op elkaar gaan lijken (van der Roest, 2015).

Isomorfisme

Door het streven naar maximale legitimiteit zijn organisaties meer gelijkenissen gaan vertonen, dat doen zij door een eigen mechanisme. DiMaggio & Powell (1983) beschrijven drie mechanismen waardoor organisaties meer op elkaar zijn gaan lijken, dit noemen zij isomorfisme of institutionele druk. De drie vormen zijn coercive, mimetic en normative isomorphism, en leiden tot homogenisering die de stabiliteit en gelijkenis in organisaties verklaart.

Coercive isomorfisme is de druk op die wordt uitgeoefend op de organisatie door andere organisaties waarvan zij direct of indirect afhankelijk zijn (DiMaggio & Powell, 1983). Vaak zijn dit juridische of rationele organisaties (van der Roest, 2015). Een voorbeeld hiervan is een nieuw overheidsbeleid dat stelt dat sportverenigingen zich moeten inzetten voor maatschappelijke doelstellingen (VWS, 2022). Aan sportverenigingen de taak mee te werken aan dit beleid of zij maken geen aanspraak op subsidies voor de sportvereniging. Mimetic isomorfisme zorgt voor dezelfde organisaties omdat zij elkaar gaan nadoen. Dit noemt DiMaggio & Powell (1983) ook wel modelleren, waarbij een organisatie onzeker is en een andere organisatie gaat kopiëren. Dit gebeurt wanneer een sportvereniging met onzekere omstandigheden worden geconfronteerd zoals een gat in de begroting omdat een sponsor stopt, dan kan deze een voorbeeld nemen aan een sportvereniging die financieel gezond is (van der Roest, 2015). Normative isomorfisme is een vorm van professionalisering, dit komt naar voren wanneer gedeelde overtuigingen of praktijken leiden tot gedeelde onderwijs of trainingsprogramma's van professionals binnen verschillende organisaties. Ook binnen de sportsector is samenwerking mogelijk om de professionalisering te bevorderen. Een manier om dit te bereiken is door gebruik te maken van verenigingsondersteuners, die de sportverenigingen bezoeken en hun kennis delen.

Isomorfisme is een proces dat plaatsvindt in organisaties en wordt niet vrijwillig bepaald. Het is al inherent aan de structuren van de organisatie, los van de winst die wordt behaald. Hoewel een organisatie invloed kan uitoefenen op de processen van isomorfisme, heeft zij geen directe controle over de resultaten (DiMaggio & Powell, 1983).

Actieve strategische reacties

Het gedrag van organisaties wordt dus beïnvloed door de institutionele druk vanuit het organisatieveld. De institutionele theorie gaat ervan uit dat de organisaties via isomorfisme passief hun gedrag aanpassen op invloeden van buitenaf in hun streven naar legitimiteit en dus overleving. Oliver (1991) schrijft in haar artikel dat het organisatiegedrag niet alleen passief is maar ook actieve reacties bevatten als reactie op institutionele druk. Het organisatiegedrag is niet enkel passief omdat organisaties afhankelijk zijn van anderen die druk uitoefenen op hen. De actieve reacties die organisaties geven zijn wisselend omdat de organisaties andere onderliggende motivaties hebben, deze motivaties zijn; bewustzijn, pro-activiteit en invloed op eigen belang. Hierdoor kunnen organisaties kiezen in hoeverre zij weerstand bieden of zich aanpassen aan de institutionele druk vanuit de externe actoren (Oliver, 1991). Oliver (1991) vijf soorten strategische reacties beschreven hoe organisaties kunnen inspelen op institutionele processen (tabel 1). Deze zijn van passief naar actief: toestemmen, schikking, vermijden, uitdagen en manipuleren.

Strategische reacties op institutionele processen

<i>Strategie</i>	<i>Tactieken</i>	<i>Voorbeelden</i>
Toestemmen	Gewoonte Imiteren	Volgen van onzichtbare, vanzelfsprekende normen Nabootsen van institutionele modellen
Schikking	Aanpassen Balans zoeken	Gehoorzamen aan regels en accepteren van normen Rekening houden met de verwachtingen van meerdere belanghebbende
	Toegeven Onderhandelen	Tevredenstellen en meegaan in institutionele elementen Onderhandelen met verschillende institutionele stakeholders
Vermijden	Verbergen Afstoten Vluchten	Verhullen van het net aanpassen Losraken van institutionele betrokkenheid Veranderen van doelen, activiteiten, of domeinen
Uitdagen	Afwijzen Uitdagen	Negeren van expliciete normen en waarden Betwisten van regels en vereisten
	Aanvallen	Aanvallen van de bron van institutionele druk
Manipuleren	Samenwerken Beïnvloeden Controleren	Invloedrijke actoren erbij halen Vormen van waarden en criteria Domineren van institutionele actoren en processen

Tabel 3

Toestemmen gaat om het overnemen van de normen en waarden van de omgeving. De reactie is meegaand en gaat niet in tegen de institutionele druk. Schikken gaat om het zoeken naar evenwicht of een tussenweg. Beide partijen gaan met elkaar in overleg naar een overeenkomst. Vermijden gaat om het uit de weg gaan om een aanpassing te doen. Deze reactie wordt aangenomen wanneer er een afwachtende houding wordt aangenomen. Wanneer er een institutionele verandering plaatsvindt dan zal er eerst duidelijkheid en voorbeelden moeten komen om de onzekerheid van mensen weg te nemen. Uitdagen gaat om het uitspreken tegen de regels en normen van de institutionele druk. Dit gebeurt wanneer mensen het niet eens zijn met de institutionele druk, zij staan dan bewust op tegen het beleid. En als laatste gaat het bij manipuleren om de ervaren institutionele druk bewust willen aanpassen (Oliver, 1991).

Strategische reacties van sportverenigingen

Het gedrag van sportverenigingen wordt beïnvloed door haar omgeving. Hierdoor ontwikkelen de sportverenigingen strategische reacties om met de institutionele druk om te gaan. Volgens Oliver (1991) is een sportvereniging sneller geneigd zich aan te passen wanneer zij een sterk legitimiteitsstreven heeft, wanneer zij sterker afhankelijk is van de omgeving, wanneer haar doelen overeenkomen met haar omgeving die druk uitoefent en wanneer er in de omgeving veel onzekerheden zijn. Wanneer dit niet aanwezig is zal de sportvereniging niet de behoefte voelen om te veranderen. De literatuur geeft enkele voorbeelden van strategische reacties van sportverenigingen. Zij voelen de urgentie om te veranderen, bijvoorbeeld vanuit de trend consumentisme, leden gaan zich steeds meer als klant gedragen en willen diensten afkopen in plaats van vrijwilligerswerk te doen. Sommige sportverenigingen hebben daarom de mogelijkheid geboden om bardiensten af te kopen voor een hogere contributie (van Bottenburg, 2013). Dit lijkt op de strategische reactie schikking. Een ander voorbeeld is dat sportverenigingen steeds meer commerciële concurrenten krijgen, er is meer commercialisering. Het is voor de sportvereniging een enorme uitdaging om het tegen hen op te nemen en hebben hier vaak nog geen antwoord op (van Bottenburg, 2013). Dit lijkt op de strategische reactie vermijden.

Conclusie

De institutionele theorie geeft handvatten om het gedrag en de toekomstbestendigheid van organisaties te begrijpen. Dit gedrag wordt beïnvloed door de heersende instituties met eigen waarde, normen en regels die bepalen welk gedrag in een bepaalde context gepast is (Scott, 2013). Het gedrag van de organisatie krijgt betekenis wanneer hier waarde aan toegekend wordt, dit heet legitimiteit. De organisatie streeft naar een zo groot mogelijke legitimiteit volgens de theorie. Deze legitimiteit wordt verkregen van interne en externe actoren. De externe actoren bevinden zich in het organisatieveld en oefenen institutionele druk uit. In het geval van de sportvereniging worden zij beïnvloed door overheidsbeleid, commerciële partijen of sportaanbieders, welzijnsorganisaties, maatschappelijke trends en eigen leden. Om de legitimiteit te maximaliseren en in te spelen op de institutionele druk hebben organisaties strategieën ontwikkeld waardoor zij steeds meer op elkaar zijn gaan lijken. DiMaggio & Powell (1983) beschrijven drie mechanismen, deze zijn: coercive, mimetic en normative isomorphism, en leiden tot homogenisering die de stabiliteit en gelijkheid in organisaties verklaart. Dit zijn passieve strategieën maar volgens Oliver (1991) zijn er ook actieve strategieën. Deze variëren in de mate van weerstand en zijn: toestemmen, schikking, vermijden, uitdagen en manipuleren.

2.3 Overeenkomsten en verschillen sociale uitwisselingstheorie en institutionele theorie

In de besproken theorieën zijn er uitgangspunten benoemd die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging. Enerzijds door de sociale uitwisselingstheorie die inzicht geeft in de behoeften en betrokkenheid van leden van sportverenigingen en anderzijds in de institutionele theorie die het gedrag van de sportvereniging verklaart door beïnvloeding van haar omgeving. Door deze inzichten te combineren kan de eerste deelvraag beantwoord worden, deze luidt:

- *Wat zegt de literatuur over de behoeften van leden en de institutionele omgeving in samenspraak met de toekomstbestendigheid sportverenigingen?*

Wanneer de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie naast elkaar gelegd worden, is te zien dat deze via twee verschillende niveaus naar de toekomstbestendigheid van de sportvereniging kijken. De institutionele theorie kijkt vanuit een macroniveau naar de sportvereniging en veronderstelt dat de sportvereniging een externe blik moet hebben om toekomstbestendig te zijn. Daarentegen kijkt de sociale uitwisselingstheorie vanuit een microniveau en veronderstelt dat de sportvereniging juist een interne blik moet hebben om toekomstbestendig te zijn.

Sociale uitwisselingstheorie

Vanuit een micro-perspectief suggereert de sociale uitwisselingstheorie dat het essentieel is om in te spelen op de behoeften van de leden om toekomstbestendig te zijn. Omdat dit leidt tot een betere relatie tussen de bowlingvereniging en de individuele leden (Emerson, 1976). Deze relatie wordt versterkt door wederzijdse uitwisseling, waarbij beide partijen baat hebben. De vereniging ontvangt lidmaatschapsgelden en de leden krijgen vervulling van hun behoeften. Naarmate er meer succesvolle uitwisselingen plaatsvinden, wordt de relatie gebaseerd op loyaliteit en vertrouwen, waardoor deze langdurig wordt. De behoeften van leden ontstaan uit intrinsieke motieven om de vereniging te steunen, zoals rationele keuze, normatieve conformiteit, affectieve binding en zelfactualisatie. Voor elk lid is de mate waarin de behoefte bevredigd is echter verschillend (Brupbacher, 2017).

Institutionele theorie

Vanuit een macro-perspectief stelt de institutionele theorie dat het belangrijk is om in te spelen op de institutionele omgeving, omdat de bowlingvereniging deel uitmaakt van een groter geheel (Scott, 2013). Om toekomstbestendig te zijn, heeft de vereniging legitimiteit nodig vanuit de institutionele omgeving. Om deze legitimiteit te verkrijgen, dient de organisatie de institutionele regels, normen en waarden na te leven. Het gedrag van organisaties wordt beïnvloed door zowel directe als indirecte

invloeden, die institutionele druk worden genoemd. In het geval van de sportvereniging worden ze beïnvloed door zaken als overheidsbeleid, commerciële partijen of sportaanbieders, welzijnsorganisaties en de eigen leden. Om legitimiteit te maximaliseren en in te spelen op institutionele druk, hebben organisaties strategieën ontwikkeld waardoor ze steeds meer op elkaar zijn gaan lijken. Enkele van deze actieve strategieën zijn: instemming, compromis, vermindering, uitdaging en manipulatie (Oliver, 1991).

Beide theorieën bieden verschillende perspectieven waarop de sportvereniging moet in spelen om de toekomstbestendigheid van de te vergroten. Daarom onderzoekt dit onderzoek of beide theorieën van toepassing zijn op de toekomstbestendigheid van bowlingverenigingen en of ze elkaar overlappen. Daarnaast worden de implicaties van deze bevindingen voor het sportbeleid besproken.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden beschreven en verantwoord.

3.1 Filosofie van onderzoek

Het onderzoek richt zich op het verkrijgen van informatie over motieven, behoeften en wensen van bowlingleden en bestuursleden. Dit zijn ervaringen en gevoelens die door elke deelnemer anders verwoord kunnen worden. Het gedrag van mensen kan niet voorspeld worden door causale verbanden en daarom is er gekozen voor een ontologisch standpunt. Ontologie verwijst naar hoe men maar verschijnselen kijkt, deze interpreteren en vervolgens beschrijven (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Omdat het onderzoek ingaat op het begrijpen van de standpunten van de actoren en de gevolgen hiervan is gekozen voor een interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering gaat ervan uit, in tegenstelling tot het positivisme dat de werkelijkheid niet cijfermatig kunnen worden gemeten. De werkelijkheid wordt geconstrueerd door woorden, verklaringen, sociale constructies en interpretaties van actoren. Vervolgens worden deze geïnterpreteerd door de onderzoeker die inzicht probeert te krijgen in normen, waarden, meningen en emoties van de actoren. Deze benadering gaat niet op zoek naar de 'waarheid' maar naar het begrip van actoren. Belangrijk is dus dat de data een interpretatie is van de actoren, dit geeft subjectieve data wat kan leiden tot vragen over de validiteit en betrouwbaarheid.

3.2 Onderzoeksmethoden

Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen om op een kwalitatieve manier data te verzamelen. Kwalitatief onderzoek probeert situaties te verklaren en kijkt naar gedrag, gevoelens en gedachten. De non-numerieke gegevens en analyses worden gebruikt om situaties te begrijpen en te beschrijven (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Deze vorm van onderzoeken sluit goed aan omdat leden zijn bevraagd naar hun behoeften en hoe dit in verband staat met beloningen van de vereniging. Daarnaast was het voordeel dat respondenten uitleg konden geven zodat de redenering kon worden begrepen. Kwantitatief onderzoek geeft daarentegen niet de mogelijkheid om de antwoorden verder toe te lichten. Bestuurders zijn bevraagd naar hun meningen en ervaringen om de discrepantie tussen interne en externe oriëntatie te begrijpen. Er is een deductieve onderzoeksmethode gevolgd, waarbij met behulp van de theorie naar het vraagstuk is gekeken. De theorie helpt het vraagstuk begrijpen, de data te analyseren en te toetsen na aanleiding van de verzamelde gegevens. Er is gekozen voor een deductieve onderzoeksmethode omdat de theorieën en assumpties getoetst werden.

Onderzoekontwerp

Het onderzoekontwerp dat is toegepast is een multi-pele casestudie. Een casestudy richt zich op een verschijnsel in een specifiek gebied en de case kan uitgebreid onderzocht worden (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Hiervoor is gekozen omdat dit onderzoek zich richt op de behoeften van leden van een bowlingvereniging en hoe deze vereniging hierop inspeelt. Elke bowlingvereniging wordt op een andere manier beïnvloed, vandaar dat er naar drie bowlingverenigingen is gekeken. Daarnaast verschillen deze in locaties en in ledenaantallen: een vereniging heeft ledenafname, een vereniging is stabiel en een vereniging heeft ledengroei. Verderop is toegelicht welke drie verenigingen dit zijn. De resultaten zijn niet te generaliseren voor alle bowlingverenigingen omdat deze allen verschillend zijn. Daarom zijn er drie verenigingen als case gepakt en deze zijn met elkaar vergeleken. Gezien de omvang is het vooral een verkennend en begrijpend onderzoek. Dit is gedaan om de theorie te kunnen toetsen en te begrijpen waarom iets bij de ene bowlingvereniging tot succes leidt en bij de andere tot falen. Daarnaast suggereert de theorie een bepaalde uitkomst en die zijn getoetst per casus.

Semigestructureerde interviews

De methode die is gebruikt voor de casestudy zijn semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor interviews omdat dit veel informatie geeft over de behoeften van leden. Daarnaast is hiervoor gekozen omdat de respondent de mogelijkheid biedt om over eigen motieven en behoeften te praten en de onderzoeker de ruimte biedt om door te vragen en de situatie te begrijpen. Tijdens semigestructureerde interviews is er gebruik gemaakt van een topiclist die gebaseerd is op het vooronderzoek en de mogelijkheid er is om door te vragen op de antwoorden van de respondent. De interviewer heeft op deze manier een flexibele houding. (Gratton, Jones & Robinson, 2011). Het voordeel van semigestructureerde interview is dat de onderzoeker zichzelf heeft kunnen voorstellen, de onderzoeker en de respondent zien elkaar waardoor er een vertrouwensband gecreëerd wordt en daardoor vertrouwelijke informatie gedeeld kan worden. Ook kan de onderzoeker beter een idee vormen van de context van de informatie en kan de respondent uitweiden over bepaalde interessante onderwerpen. Hierdoor kunnen soms onverwachte, belangrijke onderwerpen besproken worden. Daarentegen is het nadeel van semigestructureerde interviews dat de steekproef klein is en misschien niet representatief voor de gehele populatie. Daarnaast is het moeilijker om de data te vergelijken vanwege de veranderlijkheid van de vragen en de bewuste of onbewuste sturing van de onderzoeker. Daarom was het belangrijk dat er vooraf een duidelijke vragenlijst werd opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader en de literatuurstudie. De data die verkregen is, is opgenomen, handmatig getranscribeerd en vervolgens gedeeld met de respondenten om de data te bevestigen. Op deze manier is de betrouwbaarheid verhoogd.

Literatuurstudie

Voordat de data is verzameld, is er eerst naar theorieën gekeken die strategieën aandragen om toekomstbestendig te zijn als vereniging. Dit zijn de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie. Hiervoor is gekozen omdat de sociale uitwisselingstheorie laat zien dat door in te spelen op de behoeften van leden de relatie sterker wordt en zij dus langer lid blijven. Deze geeft een interne blik op hoe de sportvereniging toekomstbestendig kan zijn. Het is dus een logische keuze om de sociale uitwisselingstheorie te gebruiken omdat sportverenigingen leden organisaties zijn en deze theorie kijkt naar de relatie met de leden.

De institutionele theorie laat zien dat de toekomstbestendigheid van een organisatie afhangt van de mate van legitimiteit en hoe zij inspelen op de institutionele druk. Deze geeft een externe blik om toekomstbestendig te zijn. Ook het gebruik van de institutionele theorie is een logische keuze omdat deze vaker is gebruikt in sportbeleid om de toekomstbestendigheid van de sportvereniging te beschrijven. Door beide theorieën naast elkaar te leggen en te kijken hoe deze de toekomstbestendigheid van een organisatie zien, is er antwoord gegeven op de deelvraag 'Wat zegt de literatuur over de behoeften van leden en de institutionele omgeving in samenspraak met de toekomstbestendigheid sportverenigingen?'

3.3 Onderzoeksdesign

Onderzoeksubjecten

De onderzoeksubjecten die in dit onderzoek zijn bekeken, zijn drie bowlingverenigingen; de Soester bowlingvereniging, Bowlingvereniging Spijkenisse en Bowlingvereniging Tilburg. Dit is een zwakke, een stabiele en een sterke bowlingvereniging, kijkend naar het ledenverloop. De Soester Bowlingvereniging is een kleine gezelschapsvereniging, waarbij de leden afnemen. Bowlingvereniging Spijkenisse is een middelgrote vereniging met zowel wedstrijd- en gezelschapsbowlers, waarbij het ledenaantal stabiel blijft. Bowlingvereniging Tilburg is een vereniging die actieve leden hebben en

waarbij het ledenaantal groeit. Deze keuze is gemaakt zodat de verschillen en overeenkomsten bekeken kunnen worden tussen de verenigingen.

Respondentselectie

In bovenstaande paragraaf is al beschreven waarom er voor deze drie verenigingen is gekozen. Vervolgens is gekozen om met het bestuur en met de leden van de verenigingen te spreken. Omdat het bestuur meer inzicht kunnen geven op de toekomststrategie van de bowlingvereniging. En daarnaast heeft het bestuur invloed op het aanbod van de bowlingvereniging en kan aangeven of zij op de behoefte van leden inspelen en hoe zij de beïnvloeding van externe partijen ervaren. Daarnaast zijn de leden bevraagd omdat het onderzoek wil weten wat de daadwerkelijke behoefte is van leden en of zij sociale uitwisseling ervaren en wat zij hiervoor nodig hebben. Deze vragen zijn gesteld door per vereniging twee verenigingsbestuurders te interviewen en drie tot vijf leden te bevragen via interviews. Er is gekozen voor twee bestuurders om een meer betrouwbaar beeld te krijgen en er is gekozen om met 3 tot 5 leden te spreken omdat er een verzading optrad en door gebrek aan tijd. De leden zijn tijdens de verenigingsavonden bevraagd om mee te werken, vervolgens is direct of later via teams een gesprek gevoerd. Er zijn diverse leden bevraagd, in leeftijd, geslacht en fanatisme, om zo een zo goed mogelijk beeld over de gehele vereniging te geven. De gesprekken met verenigingsbestuurders en leden zijn gepland nadat zij zelf hebben toegestemd om mee te werken aan het interview.

3.4 Data-analyse

De opgehaalde data is vervolgens geanalyseerd. Dit is gedaan door de interviews te transcriberen en te coderen. Het coderen van de interviews heeft in drie fases plaatsgevonden, open, axiaal en selectief coderen. Tijdens het open coderen zijn alle uitspraken die belangrijk zijn gecodeerd, er is een code aan toegeschreven. Vervolgens zijn via axiaal coderen de codes van open coderen nog een keer bekeken en deze samengevat of nieuwe codes aan toe geschreven. Hierna heeft de analyse plaatsgevonden, de onderzoeker heeft patronen en verklaringen gevonden in de codes. Bij deze stap zijn de theorieën van het theoretisch kader erbij gepakt om deze te vergelijken met de data. Als laatste is er selectief gecodeerd waarin de onderzoeker nog een keer de onbewerkte gegevens heeft gelezen om voorbeelden en tegenstellingen te vinden (Gratton, Jones & Robinson, 2011).

Op basis van deze gegevens zijn deelvraag 2, 3 en 4 beantwoord en is er antwoord gegeven op de hoofdvraag.

3.5 Positie onderzoeker

Tijdens het onderzoeksproces is het ook belangrijk om stil te staan bij de positie van de onderzoeker. De onderzoeker is een stagiaire bij Sportcluster Veenendaal waarvan de NBF een aangesloten bond is. In de periode van het onderzoek heeft de onderzoeker taken gehad binnen het thema diversiteit en inclusie en heeft hieruit informatie vergaart over de bowlingsport. Dit geeft de onderzoeker voorkennis over de bowlingsport in het algemeen. Deze informatie kan gebruikt worden in het kennismakingspraatje met de respondent. Er moet wel rekening gehouden met het feit dat de onderzoeker niet gaat sturen op de kennis die de onderzoeker al heeft, of niet heeft. Om beïnvloeding te voorkomen is duidelijk gemaakt dat er informatie verzameld wordt voor een scriptie. Wel zijn de verenigingen benaderd via de functie bij de NBF om zo de mee werking te vergroten.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen worden de begrippen betrouwbaarheid en validiteit gebruikt. Deze tonen aan hoe waarheidsgetrouw het onderzoek is.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid zegt iets over de consistentie van de verzamelde resultaten en wanneer het onderzoek herhaald wordt of dezelfde resultaten bereikt worden (Gratton, Jones & Robinson, 2011). In dit onderzoek is de betrouwbaarheid gewaarborgd doordat de gemaakte stappen in het onderzoek in de methode zo gedetailleerd mogelijk zijn opgeschreven. Op deze manier zijn de stappen verantwoord en te volgen voor herhaling, dit zorgt voor transparantie. Ook is het interview een keer getest bij een andere bestuurder. Verder is er bij de interviews gekozen om twee bestuurders te interviewen om te achterhalen of zij eenzelfde ervaring hebben over de bowlingvereniging. Door deze actie is getoetst of dezelfde resultaten opgehaald zijn. Als laatste is aan de respondenten gevraagd of zij anoniem in het onderzoek willen blijven en te benoemen dat er geen goede of foute antwoorden bestaan, om zo de respondent meer antwoordvrijheid te geven. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd waardoor de data transparant is en nagelezen kan worden op wat de respondent gezegd heeft.

Validiteit

Validiteit gaat over de geldigheid van de verzamelde data en of deze vrij is van systematisch fouten. Wanneer er minder fouten worden gemaakt dan is de kans groter dat de resultaten een afspiegeling zijn van de resultaten. Hierbij wordt gekeken naar de interne validiteit, waarbij de juiste conclusies worden getrokken en externe validiteit waarbij de juiste steekproef is getrokken (Gratton, Jones & Robinson, 2011). De interne validiteit is gewaarborgd doordat tijdens de interviews is gewerkt met een topiclist zodat steeds dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen. De vragenlijsten zijn gebaseerd op de theorieën uit de literatuurstudie zodat er gemeten is wat de onderzoeker wilde meten. Door interviews af te nemen is er meer data verzameld wat een rijker beeld geeft over de data. De externe validiteit is vergroot doordat willekeurige leden zijn bevroegd die een afspiegeling zijn van de bowlingvereniging. Daarentegen is er met maar 3 tot 5 leden gesproken wat geen representatief beeld kan geven van het gehele ledenbestand. Doordat er maar drie bowlingverenigingen bevroegd zijn is de generaliseerbaarheid niet mogelijk, maar kan er veel geleerd worden van deze onderzoeksobjecten.

3.7 Operationaliseren van concepten en theorieën

Om te achterhalen in hoeverre bowlingverenigingen inspelen op de behoeften van hun leden wordt in dit onderzoek de volgende betekenis aangehouden van behoefte van leden: Leden hebben een onbewuste en bewuste behoefte bij de bowlingvereniging, deze ontstaan vanuit de waarden die zij nastreven en zijn gebaseerd op hoe belangrijk iets is voor het lid (motiefbelang) en hoe deze behoeften vervuld worden (motiefvulling) (Brupbacher, 2017). Door als vereniging in te spelen op deze behoeften krijgt het lid het gevoel van tevredenheid en betrokkenheid omdat er voldaan is aan zijn verwachtingen waardoor er een succesvolle uitwisseling heeft plaatsgevonden (Emerson, 1976).

Op basis van deze betekenis en het onderzoek van Suter (2012) zijn de volgende vijf dimensies voor behoeften van leden bepaald:

1. Behoeften leden: Dit zijn de twaalf universele menselijke behoeften die relevant zijn in de context van de sportverenigingen volgens Suter (2012).
2. Motiefbelang: Dit verwijst naar de redenen en tevredenheid die leden toeschrijven aan de behoeften die zij nastreven (Brupbacher, 2017).

3. Motiefvervulling: Dit verwijst naar de mate waarin de bowlingvereniging de behoeften van leden vervullen (Brupbacher, 2017).
4. Lid-organisatie relatie: Dit is de relatiestevigheid tussen lid en bowlingvereniging op basis van de uitwisselingen die er plaatsvinden en de tevredenheid hierover (Emerson, 1976).
5. Toekomstbestendigheid: Dit verwijst naar het belang dat bowlingvereniging toeschrijft aan het inspelen op de behoefte van leden voor hun toekomstbestendigheid.

Daarnaast kijkt dit onderzoek naar in hoeverre de bowlingverenigingen institutionele druk ervaren. Om te achterhalen welke institutionele druk ervaren wordt, is de volgende betekenis aangehouden: De institutionele druk is afkomstig van instituties en organisaties uit het organisatieveld waarin de bowlingvereniging zich bevindt, deze geven sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid aan hen. Het is van belang om een strategische reactie te geven op deze institutionele druk om toekomstbestendig te blijven als bowlingvereniging (Oliver, 1991).

Op basis van deze betekenis en het onderzoek van Oliver (1991) zijn de volgende vier dimensies voor de institutionele druk bepaald:

1. Organiseatieveld: Dit verwijst naar de bredere context waarin de bowlingvereniging zit. Het organisatieveld bestaat uit landelijke besturen zoals NOC*NSF en NBF, andere sportverenigingen, commerciële partijen zoals het bowlinghuis, welzijnsorganisaties en maatschappelijke trends zoals vergrijzing, individualisering en commercialisering (van der Roest, 2015).
2. Legitimiteit: Dit verwijst naar de mate waarin de bowlingvereniging sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid krijgt vanuit het organisatieveld (Scott, 2013).
3. Strategische reacties: Dit verwijst naar de actieve strategieën die de organisatie onderneemt op de institutionele druk die zij ervaren (Oliver, 1991).
4. Toekomstbestendigheid: Dit verwijst naar het belang dat de bowlingvereniging toeschrijft aan het reageren op de institutionele druk die zij ervaren voor hun toekomstbestendigheid.

In dit onderzoek wordt specifiek naar het organisatieveld van de bowlingvereniging gekeken, deze omvat de landelijke besturen zijn organisaties zoals de Nederlandse overheid maar ook NOC*NSF, zij hebben invloed doordat zij landelijk sportbeleid ontwikkelen ten aanzien van sportverenigingen, het Sportakkoord II. Commerciële partijen hebben invloed doordat zij de sport sponsoren en financieren, bijvoorbeeld een bowlinghuis die prijzen laag houdt voor bowlingverenigingen. Deze twee partijen zijn het meest van belang voor de sportverenigingen omdat zij zorgen voor middelen waarvan de sportvereniging sterk afhankelijk is. Daarnaast is in de afgelopen jaren een nadruk komen te liggen op maatschappelijke verantwoordelijkheid waardoor ook scholen en welzijnsorganisaties meer betekenis hebben gekregen. Een andere ontwikkeling in het organisatieveld is dat commerciële sportaanbieders een steeds grotere plek innemen. Deze twee partijen zijn minder van belang voor de sportvereniging omdat zij niet afhankelijk zijn maar een druk voelen vanuit deze partijen.

Deze negen dimensies zijn verder geoperationaliseerd door subdimensies te vormen (zie bijlage 1). Deze subdimensies zijn de deelonderwerpen om de behoeften van leden en de vervulling hiervan te meten en om de institutionele druk en de strategische reacties hierop te bepalen. Met behulp van de subdimensies zijn de interviewvragen voor leden en bestuurders opgesteld waardoor er inzicht is verkregen in de behoeften van leden en de institutionele druk in samenspraak met de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Dit wordt gedaan door de hoofdthema's die uit de data gevonden zijn te bespreken. De resultaten dragen bij aan het antwoord op de onderzoeksvraag: In hoeverre zijn de bowlingverenigingen bezig met het vervullen van de behoeften van hun leden, in hoeverre verhoudt dit zich tot de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en op welke elementen moet de bowlingvereniging inspelen om toekomstbestendiger te zijn? Het onderzoek richt zich op welke strategie de verenigingsbestuurders toepassen om toekomstbestendig te zijn als bowlingvereniging. Dat kan enerzijds zijn door in te spelen op de behoefte van leden of anderzijds door in te spelen op de institutionele omgeving. De hoofdthema's die gevonden zijn, geven antwoord op de volgende vragen, en deze zullen ook op deze volgorde in de volgende paragrafen beschreven worden:

- Wat zijn de behoeften die leden hebben bij de bowlingvereniging en in hoeverre worden deze vervuld door de bowlingvereniging?
- Wat zijn de invloeden vanuit de institutionele omgeving en hoe gaat de bowlingvereniging hiermee om?

4.1 Diverse behoeften van leden en in hoeverre vervuld de bowlingvereniging deze

Behoeften van leden

Aan de leden van de drie verschillende bowlingverenigingen is gevraagd wat hun behoefte is bij de bowlingvereniging. De leden hebben verschillende behoeften benoemd, deze verschillen per vereniging niet veel van elkaar. De voornaamste behoefte voor leden bij de bowlingvereniging is gezelligheid. Verder wordt ook genoemd dat er genoeg sportaanbod moet zijn zoals huisleagues en binnen- en buitenshuis toernooien, dat er mogelijkheden zijn om te ontwikkelen in de sport, dat er een betrokken bestuur aanwezig is, dat een leuke uitstraling en kwaliteit willen zien van het bowlinghuis en dat er voldaan moet worden aan de persoonlijke voorkeuren. In deze paragraaf worden de behoeften van leden verder uitgelegd en daarbij beschreven in hoeverre de bowlingvereniging deze vervuld.

Gezelligheid

De voornaamste reden om lid te zijn van een bowlingvereniging is gezelligheid voor leden. Gezelligheid betekent voor leden dat zij met andere leden kunnen spelen, dat zij kunnen kletsen en gewoon lekker bezig zijn in plaats van thuis zitten. Het is voor leden belangrijk dat zij met gelijkgestemden kunnen spelen en kunnen na kletsen. De gelijkgestemden gooien ongeveer hetzelfde puntenaantal op een speelavond. Hierdoor hebben zij een soortgelijke ervaring opgedaan tijdens de avond wat het gespreksonderwerp kan zijn na afloop. Enkele leden geven daarnaast aan dat ook het drankje achteraf hoort bij de gezelligheid binnen de vereniging:

'Nou ja, over het algemeen is het gewoon gezellig, het is gewoon op donderdagavond bowlen en gewoon gezellig met de leden. Lekker bowlen, lekker biertje drinken, dus het is gewoon gezellig.' (Lid 2, Spijkenisse)

Deze behoefte van gezelligheid is vervuld wanneer leden de bowlingsport kunnen beoefenen zonder gezeur. Leden willen gewoon lekker spelen met hun team, vaak is dit een vriendenteam. Met dit team maken zij vooral veel lol:

'Ik hoef niet per se te winnen, dat is ook wel leuk, maar gezelligheid is voor mij gewoon het geinen met elkaar en elkaar steunen en een beetje aanmoedigen en soms uitlachen als je heel slecht gooit of zo, dus het is vooral samen een paar pinnen omgooien' (Lid 4, Soest).

Ook in Spijkenisse zijn leden tevreden wanneer zij gezelligheid hebben ervaren. Een lid uit Spijkenisse voegt daaraan toe:

'Het is belangrijk dat aan het einde van de avond iedereen met een glimlach naar buiten wandelt, van ik heb misschien de wedstrijd verloren maar ik heb wel lekker staan gooien en dan maakt het op zich niet uit, dan gaat iedereen met een glimlach naar buiten.' (Lid 3, Spijkenisse)

Dat de leden vooral gezelligheid zoeken bij de sportvereniging is omdat zij opzoek naar een ontspannen avond. Leden hebben overdag andere dingen gedaan en zien de bowlingsport als een moment van ontspanning, je hoofd leeg maken en plezier maken. Een lid uit Tilburg zegt hierover:

'Het is voor mij gewoon sowieso afleiding, dat ik gewoon echt van de avond weg ben. En gewoon mijn frustraties en alles eruit kan gooien' (Lid 4, Tilburg)

De bestuurders van alle drie de bowlingverenigingen geven aan dat de leden vooral komen om te bowlen. Volgens de bestuurders hoeven zij niet aan te komen met andere activiteiten want daar doen hun leden niet aan mee. Zij herkennen de behoefte van leden om gezellig te spelen met elkaar.

'Wat ik vaak hoor is dat mensen gewoon lekker willen bowlen, we zijn een no nonsens vereniging, gewoon lekker bowlen, wel vaste regels en structuur, maar het bowlen met elkaar staat centraal.' (Voorzitter, Soest).

Naast de behoefte dat leden gewoon lekker willen bowlen, noemen de bestuurders niet expliciet dat leden tijdens het spelen ook willen kletsen en achteraf een drankje willen doen. Wel geeft het bestuurslid wedstrijd zaken in Tilburg aan dat de leden graag blijven hangen, leden doen achteraf nog een drankje en dat is een bevestiging dat zij het gezellig hebben. Verder geven de bestuurders van de bowlingverenigingen niet expliciet aan iets aan de gezelligheid te doen. Wel herkennen zij dat de leden komen op te bowlen. Daarom organiseren zij de huisleagues en toernooien, zodat leden samen kunnen bowlen.

'Ja, je moet ze binden aan de vereniging. Daarbij moet je als vereniging ook dingen organiseren hé? Je hebt huisleagues, die moeten draaien.' (Voorzitter, Spijkenisse)

Sportaanbod van bowlingvereniging Toernooien

Een andere behoeften die leden veel hebben uitgesproken is dat zij de huisleagues willen spelen en aan fun toernooien willen meedoen. Huisleagues zijn de wekelijkse wedstrijden die meetellen voor het eindklassement. Deze huisleagues zijn gevuld door teams van twee, drie of vijf leden, met vaak nog een of twee reserves is het team. Met dit team spelen de leden wekelijks. Daarnaast kunnen leden ook meedoen aan de toernooien die de verenigingen organiseren. Zo organiseert bowlingvereniging Soest onder andere een paastoernooi, bowlingvereniging Spijkenisse de jackpot weken en bittergarnituur avonden en bowlingvereniging Tilburg een oliebollen toernooi en een openingstoernooi. Leden willen aan huisleagues en toernooien meedoen omdat zij de onderlinge competitie leuk vinden. Een lid in Tilburg vindt dat de voornaamste reden waarom dat het lid is van de vereniging. Leden van de andere verenigingen geven aan dat toernooien bijdragen aan de gezelligheid binnen de bowlingvereniging.

'Het is een sociaal gebeuren met toch ook een competitieverband, want het is niet zomaar van jongens bestel een bittergarnituur, het gaat ook echt ergens om op een leuke manier' (Lid 3, Spijkenisse)

En:

'Ik doe af en toe een toernooi mee, maar dat is meer gewoon voor de gezelligheid. Ik ga daar mee voor niet laatste te worden, zeg maar' (Lid 4, Soest)

De leden zijn tevreden tijdens de huisleagues en de toernooien wanneer zij geen gezeur hebben maar gewoon lekker hun balletje gooien. De speelavonden moeten georganiseerd zijn en leden hoeven alleen maar aan te komen en hun spullen te pakken zodat zij daarna kunnen gaan gooien. Bij de fun toernooien hebben zij ook de verwachting dat leden iets krijgen van de vereniging zoals prijzengeld of een hapje of drankje:

'Een toernooi dat er eten bij zit en zo, bijvoorbeeld bij het zoveel jarig bestaan. Ja, van dat soort dingen. Ik vind dat altijd wel leuke dingen als zoiets georganiseerd wordt. (Lid 5, Tilburg)

En ook de leden van Soest geven aan dat zij toernooien leuk vinden:

'Zo'n paastoernooitje, leuk met prijsjes, hartstikke leuk, kersttoernooi, eindtoernooi met een barbecue erachteraan. Dat vind ik leuk, dat is ook gewoon gezellig. (Lid 2, Soest)

Dat leden graag huisleagues en toernooien willen spelen hebben de bestuurders in de gaten. Alle drie de verenigingen hebben een toernooiencommissie. Zo krijgt in Spijkenisse de toernooicommissie meer mogelijkheden om toernooien te organiseren en vragen ze in Soest input van de leden tijdens het organiseren van de toernooien:

'Er wordt nu voor het eindtoernooi heel veel input gevraagd, dus dat is wel fijn, ze hebben onlangs een paastoernooi gehouden op een hele andere manier, dat ook de niet leden mee konden doen, waardoor onze kinderen ook mee konden gooien.' (Lid 5, Soest)

De bestuurders geven aan dat zij actief bezig met het organiseren van huisleagues en toernooien voor leden om tegemoet te komen aan hun wensen:

'Je moet toernooien organiseren, hé? ... Dat moet je wel doen, daarmee hou je ze dus ook wel gretig. (Voorzitter, Spijkenisse)

In Tilburg geven ze aan dat zij soms tegendraads zijn aan de toernooivoorschriften van de NBF, maar daardoor juist inspelen op de behoefte van leden. Om zo de bowlingsport aantrekkelijk te houden voor iedereen. Daarom hebben ze het verenigingskampioenschap anders ingedeeld om zo nog beter in te spelen op de behoeften van de leden:

'We hebben een elite klasse, dat is zeg maar de bowlers die het hoogste gemiddeld gooien, we hebben een 50plus klasse en we hebben dames en heren handicap. Dat hebben we voor die mensen gedaan waarbij de bond voorschrijft dat je alles scratch moet doen. Op basis daarvan bepaal je het eindklassement. Maar wij hebben handicap erin gedaan zodat de mindere bowler dus ook binnen een bepaalde klasse kans heeft om te winnen. (Bestuurslid wedstrijd zaken, Tilburg)

Mogelijkheid tot ontwikkeling

Een derde behoefte die leden aangeven is dat zij zich willen ontwikkelen in de bowlingsport. De bowlingsport is niet enkel een gezelschapssport, maar ook een technische sport. Leden geven aan dat bowlen veel moeilijker is dan op eerste oog lijkt:

'Ja, gewoon de uitdaging die erin zit, er komst stiekem heel wat bij kijken. De aantal stappen, het oliepatroon, de bal op zichzelf, of je nou een doffe bal hebt of een gladde bal of een gepolijste bal. En dat maakt het gewoon leuk. En dat je ook presteert om wel beter te worden telkens.' (Lid 5, Tilburg)

Deze verschillende aspecten maakt het voor de leden leuk om te bowlen en steeds op een ander aspect zichzelf te ontwikkelen. De ontwikkeling is terug te zien wanneer leden een hoger puntenaantal gooien, maar ook de oliepatronen kunnen lezen en hierop een techniek toepassen. Leden krijgen in dit

proces tips van elkaar, wat weer bijdraagt aan ontwikkeling in de sport. Leden zijn tevreden en vinden het leuk om van elkaar te leren. Maar een lid van bowlingvereniging Soest geeft aan dat het een aanvulling zou zijn om trainingen te krijgen vanuit de vereniging, dat krijgen ze nu niet. Volwassen leden leren vooral van elkaar, dat is zowel bij bowlingvereniging Soest, als Spijkenisse en Tilburg. Kinderen hebben wel een trainer die hen de technieken van de bowlingsport leren.

Bovenstaande behoefte om te ontwikkelen zien de bestuurders wel. Het bestuurslid van Spijkenisse geeft aan dat hij zelf een jaar gestopt is omdat de oliepatronen te moeilijk waren en daardoor slechter ging gooien. Sindsdien bevragen zij alle leden voor input bij een verandering in oliepatronen. Tijdens de interviews hebben leden aangegeven dit te waarderen. Bowlingvereniging Spijkenisse luistert op een passende manier naar hun leden. Ook in Soest herkennen de bestuurders de behoefte van leden om zich te ontwikkelen in de sport, maar hier geven zij aan wanneer leden willen groeien in de sport dat zij beter bij een andere vereniging kunnen gaan spelen. Bowlingvereniging Tilburg staat hier helemaal anders in, zij hebben een vrije training op zaterdag. Hier kunnen alle leden vrij trainen. Ook aan de jeugd geven zij training, de voorzitter geeft aan dat zij hele goede trainers in huis hebben. Het bestuurslid wedstrijdzaken geeft ook aan dat zij de mogelijkheden aan het bespreken zijn om training aan te bieden aan senioren:

'Wij zijn als vereniging aan het kijken voor bijvoorbeeld groepslessen organiseren zodat ze tegen een lager tarief een training kunnen volgen.' (Bestuurslid wedstrijdzaken, Tilburg)

Betrokken bestuur

Een volgende behoefte van leden is een betrokken bestuur. Leden vinden het prettig dat het bestuur open staat voor input en duidelijk communiceren over veranderingen. Lid 1 uit Spijkenisse geeft hier een voorbeeld van:

'Dit jaar hebben we ook in de speelwijze een grote verandering doorgebracht. Mede doordat we gewoon als leden mochten stemmen zijn we dit jaar overgegaan. Wij speelden altijd op hetzelfde oliepatroon en daar wilden wij als de wat ervaren spelers verandering in zien ... en daar hebben ze mee ingestemd.' (Lid 1, Spijkenisse)

Ook in Soest zien leden dat het bestuur hun best doet om de leden te betrekken bij de keuzes die worden gemaakt binnen de bowlingvereniging:

'Ze proberen echt betrekking te krijgen op de hele vereniging. Dus de leden worden actief betrokken bij heel veel dingen. Het is af en toe lastig dat in de groep discussie ontstaat. Maar dat ze wel naar iedereen proberen te luisteren. En dan merk ik wel dat ze wel echt proberen te luisteren en zoeken naar een oplossing.' (Lid 3, Soest)

Leden zijn erg tevreden over deze manier van werken. Het geeft een goede sfeer onder de leden. Dat komt omdat leden betrokken worden bij de vereniging en op de hoogte worden gebracht van nieuwe ontwikkelingen.

Het bestuur geeft aan hier inderdaad actief mee bezig te zijn.

'Ik ben het ermee eens omdat je dan luistert naar leden, je leden zijn je consumenten. Die willen bowlen. Als je niet doet wat zij willen dan heb je geen bestaansrecht als organisatie zijnde.' (Voorzitter, Soest)

De voorzitter van Spijkenisse hanteert dezelfde methode:

'Ik zeg altijd, ken je leden. Weet hoe ze heten, weet wie ze zijn, weet desnoods waar ze werken of hun thuissituatie eruitziet, gewoon het hele sociale aspect, zeg maar. Dat werkt. (Voorzitter, Spijkenisse)

En ook bowlingvereniging Tilburg probeert leden betrokken te houden bij de vereniging door actief naar input te vragen en duidelijk te communiceren naar leden toe:

'Duidelijk zijn over communiceren, transparant, dat doen wij ook weer. We hebben een eigen website waar we heel veel op communiceren, ook snel en actueel. (Bestuurslid wedstrijdzaken, Tilburg)

Uitstraling en kwaliteit van bowlinghuis

Voor leden is het ook belangrijk dat de bowlingvereniging in een bowlinghuis zit waar zij mee tevreden zijn. Leden geven verschillende aspecten aan wanneer zij tevreden zijn met een bowlinghuis. Ten eerste is de sfeer in het bowlinghuis zelf een belangrijke factor om lid te blijven van de bowlingvereniging. De leden in Soest vinden dit erg belangrijk:

'De gezelligheid is, gewoon het bowlinghuis zelf, achter de bar, de gezelligheid die er is' (Lid 5, Soest)

Daarentegen geven leden in Spijkenisse aan dat een bowlinghuis het thuisgevoel niet kan creëren maar een vereniging wel. Een bowlinghuis kan er wel voor zorgen dat leden blijven door op andere behoeften in te spelen:

'Wat wel een grote rol speelt, denk ik of een vereniging mensen kan behouden, heeft toch wel te maken met de relatie van de vereniging met het bowlinghuis. Ik denk dat het elkaar kan versterken. ... Als je bowlinghuis niet wil meewerken, heb je als vereniging natuurlijk best veel moeite. Dat hoeft niet altijd in geld uitgedrukt te zijn, maar ook in hoe bereidwillig het bowlinghuis is om mee te werken.' (Lid 1, Spijkenisse)

Ten tweede is het belangrijk voor leden dat de vereniging een goed contact heeft met het bowlinghuis. Omdat het goede contact tussen het bowlinghuis en de vereniging voordelen kan opleveren voor de leden. Zoals flexibel zijn in de baan verhuren aan de vereniging met toernooien of leden korting geven op baanhuur of drankjes. En ten derde vinden leden het belangrijk dat het onderhoud van de banen goed is. Dit is voor de leden in Tilburg de voornaamste reden waarom zij tevreden zijn met het bowlinghuis in Tilburg. Maar ook de leden van bowlingvereniging Spijkenisse geven dit aan:

'Ik heb ook twee jaar in Hellevoetsluis gespeeld. Maar daar was het bowlinghuis wat mij tegensprak. Kijk het materiaal wat je koopt is niet goedkoop in de bowlingwerelden als je dan na twee ballen gooien, je bal al kapot is dan houdt het gauw op voor mij.' (Lid 1, Spijkenisse)

Ook de bestuurders zijn erg te spreken over de bowlinghuizen en het contact tussen beide. Zij spreken niet expliciet uit dat leden de behoefte hebben tevreden te zijn met het bowlinghuis. Maar proberen het contact goed te houden met het bowlinghuis, zodat zij hun leden voordeel kunnen geven en goede baancondities kunnen leveren. Uiteindelijk maakt het bowlinghuis het mogelijk dat de leden kunnen bowlen en de bowlingvereniging organiseert het. Hierin kan de bowlingvereniging enkel onderhandelen met het bowlinghuis zodat de behoeften van leden worden uitgevoerd. Want de bowlingvereniging is toch afhankelijk van het bowlinghuis:

'En als het bestuur en de bowlingexploitant niet met elkaar klikken, dan kan je op je achterste benen gaan staan, maar dan gebeurt er helemaal niks. (Voorzitter, Spijkenisse)

Persoonlijke voorkeuren

Als laatste kwam uit de data naar voren dat de leden een aantal economische en praktische motieven hebben wanneer zij lid zijn bij een bowlingvereniging. Ten eerste moet het betaalbaar zijn. Dit omvat de contributie, de materialen, maar ook de drankjes achteraf. Leden geven aan dat zij mensen kennen die zijn afgehaakt omdat het te duur werd.

'Je kunt in niemands portemonnee meekijken, want het bowlen is alles bij elkaar een dure sport, want als je ziet dat iemand goed wil presteren, dan moet je eigenlijk een eigen bal hebben, je moet tassen hebben, je moet schoenen hebben, je moet, als je dan de derde helft zoals wij dat noemen ook nog komt, nou je zit met 4/5 man aan tafel, dan ben je ook zo 20 euro kwijt hé.' (Lid 2, Tilburg)

Leden van alle drie de bowlingverenigingen geven aan wanneer je de sport serieus wilt beoefenen dat het dan wel een dure sport is. De contributie is niet duur maar de materialen die leden kunnen aanschaffen wel. Het is voor elk lid verschillend hoeveel zij kwijt zijn aan de bowlingsport. De leden hebben verder niet aangegeven of zij zelf tevreden zijn met de kosten van de sport. De behoefte dat bowling een betaalbare sport moet blijven herkent de penningmeester in Soest:

'Het moet geen elitesport worden. Het moment dat je, weet ik veel 500 of 600 euro voor een seizoen moet gaan betalen. Ja, dan wordt het voor de gemiddelde mens ook wel onbetaalbaar, dus ook daarin moet je creatief zijn en moet je gewoon samen kijken, zowel met het bowlinghuis als met je vereniging, wat is nog acceptabel qua tarief, wat is nog te doen voor een normaal mens om te kunnen betalen.' (Penningmeester, Soest)

Deze uitspraak beschrijft ook goed wat de bowlingvereniging eraan doet om het een betaalbare sport te houden voor de leden. Ook bowlingvereniging Spijkenisse en bowlingvereniging Tilburg zijn bezig om de bowlingsport betaalbaar te houden. Ten tweede willen leden dat de bowlingvereniging dichtbij zit. Leden vinden het makkelijk dat de afstand niet te groot is, zodat zij lopend of fietsend naar de vereniging kunnen. De vereniging heeft geen invloed op motieven en benoemen deze ook niet als een behoefte van leden. Een laatste persoonlijke voorkeur die leden hebben benoemd is dat de speelavonden in het persoonlijke schema moeten passen. Leden hebben het druk en hebben altijd wel iets te doen. Daarbij benoemen leden dat zij een speelavond wel kunnen passen in hun schema maar vrijwilligerswerk past niet. Vanwege het drukke schema vinden leden het fijn dat een team reservespelers hebben zodat altijd iemand thuis kan blijven:

'Iedereen zorgt wel dat de meeste teams 5 of 6 personen erop hebben staan en je speelt maar met zijn 3 en, dus dat wordt wel goed geregeld. Daarom zitten er een hoop thuis die zeggen van nou, als ik twee keer in de maand bowl vind ik ook prima.' (Voorzitter, Tilburg)

Deze uitspraak van de voorzitter van bowlingvereniging Tilburg laat goed zien dat de bestuurders in de gaten hebben dat leden een druk leven hebben en hier samen met het team een oplossing voor zoeken. Ook in Soest herkennen zij dat mensen het steeds drukker hebben, hier bieden zij ook de mogelijkheid om reserves in het team te zetten zodat mensen af en toe vrij zijn. En ook bowlingvereniging Spijkenisse pakt dit op dezelfde manier aan.

4.2 Institutionele druk op de bowlingvereniging

Een tweede overkoepeld thema van het resultatenhoofdstuk gaat over de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en hoe zij hiermee omgaan. In het eerste deel van de paragraaf gaat het over de druk die de bowlingverenigingen ervaren vanuit het organisatieveld en hoe het contact met deze organisaties is. In het tweede deel gaat het over de maatschappelijke trends waar de bowlingverenigingen mee te maken hebben en of zij deze herkennen en hoe deze invloed hebben op

de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging. Beide delen samen schetsen een beeld wat de institutionele druk betekent voor het gedrag van de bowlingvereniging.

4.2.1 Druk vanuit organisatieveld

Bowlingverenigingen hebben met diverse organisaties om zich heen te maken. Aan de bestuurders is gevraagd van welke organisaties of personen zij afhankelijk zijn en wat dat inhoudt voor hen. De bestuurders van alle drie de verenigingen geven soortgelijke antwoorden.

Bowlinghuis

Allereerst geven de bestuurders aan dat de bowlingvereniging afhankelijk is van de bowlingexploitant. De bowlingexploitant is de eigenaar van het bowlinghuis en verhuurt de banen aan de bowlingvereniging. Een goede relatie tussen het bowlinghuis en de bowlingvereniging is van belang om de bowlingsport betaalbaar en leuk te houden. Zowel bowlingvereniging Tilburg als Spijkenisse en Soest geven aan een goede relatie te hebben met de bowlingexploitant. De voorzitter van bowlingvereniging Spijkenisse geeft aan dat het geven en nemen is, dan kan er een hoop bij de bowlingexploitant. Uiteindelijk moet de bowlingexploitant het eens zijn met de activiteiten die de bowlingvereniging voor ogen heeft. De bowlingexploitant is een commerciële partij die voor winst kiest, de vereniging is een stabiel inkomen voor een exploitant. Maar aan recreatieve bowlers kan de exploitant meer verdienen. Daarom is het van belang dat de verstandhouding met de exploitant goed is zodat het voor een vereniging betaalbaar blijft:

'Het contact met de ondernemer, zorgt hij dat alles op tijd gereed is, is het onderhoud goed, de prijzen, dus naast je contributie heb je ook afdracht voor de baanhuur. Maar is die in verhouding met wat je krijgt? Allemaal factoren die meespelen. (Bestuurslid wedstrijd zaken, Tilburg)

Bij alle drie de verenigingen spreken ze van geluk met hun exploitant, deze denkt mee met activiteiten en houdt de sport betaalbaar.

'Veel mensen die vergeten ook dat we twee aparte instanties zijn, aparte organisaties.'
(Voorzitter, Soest)

Gemeente

Daarnaast geeft bowlingvereniging Tilburg aan een relatie te hebben met de gemeente. In Tilburg organiseert de gemeente try-out sports, hier doet de bowlingvereniging aan mee, wat hen jaarlijks meerdere jeugdleden oplevert. De gemeente vraagt en de bowlingvereniging faciliteert, zij weten elkaar te vinden wanneer dat nodig is. Dit is een fijne samenwerking en de vereniging is verder niet afhankelijk van de gemeente Tilburg. Deze relatie is van belang omdat het meer zichtbaarheid creëert en mensen kennis laat maken met de bowlingsport. En ook de bestuursleden van Spijkenisse geven aan dat de Gemeente kan ondersteunen bij ledenbehoud en ledenwerving. Die zijn erg actief in de ondersteuning. In de gemeente wordt het school bowlen georganiseerd, daar hebben ze jarenlang aan mee gedaan, maar anders dan bowlingvereniging Tilburg zien zij hier niet de meerwaarde van in:

'Het rendement is gewoon nul. Je bent een hele dag met zoveel mensen bezig... een enkeling komt. Je doet het een of twee jaar en dan is het zonde en onze vrije tijd is ook beperkt, dat gaan we niet meer doen. Ja, dat is jammer. (Voorzitter, Spijkenisse)

Stichting

Verder geven de bestuurders van bowlingvereniging Soest aan een relatie te hebben met een stichting die het gehandicapten bowlen mogelijk maakt. Deze stichting financiert de bowlingavond en zorgt dat de mensen met busjes bij het bowlinghuis komen. De vereniging vangt de mensen op en verzorgt de speelavond. Door deze relatie aan te gaan kunnen zij aan een andere doelgroep, die zeker de helft van

de vereniging betreft, de bowlingsport aanbieden. Dit zorgt voor extra inkomsten en meer zichtbaarheid van de vereniging, maar is geen visitekaartje van de vereniging:

'Dat moet niet de stimulator worden van je vereniging. Ik denk dat wij er voor iedereen zijn. Dit is een onderdeel daarvan. We zijn er voor jong en oud. Maakt niet uit wie je bent, dat zie je hier ook, oudere en jongeren spelen tegen elkaar.' (Voorzitter, Soest)

NBF

Als laatste zijn alle drie de bowlingverenigingen lid van de NBF, opvallend is dat zij allen aangeven niet afhankelijk te zijn van de bond. De bestuurders van de verenigingen merken weinig meerwaarde van de NBF. De voorzitter van Soest geeft aan dat de vereniging volgens hen een flinke afdracht doet aan de bond maar hier weinig meerwaarde van terug ziet. Daarom voeren zij momenteel de discussie binnen de gehele vereniging of zij nog wel lid willen blijven van de NBF:

'De NBF is een mooie organisatie, maar is natuurlijk meer gericht op de topsport, voor topbowlers. Voor een relatief kleine vereniging die wij zijn, behalve het systeem dat we gebruiken, heeft het voor ons niet veel meerwaarde' (Penningmeester, Soest)

Ook de bestuurders van bowlingvereniging Tilburg en bowlingvereniging Spijkenisse geven aan dat de meerwaarde van de bowlingbond het onderwerp van gesprek is. Omdat zij meerdere bowlers hebben die buitenshuis spelen is de meerwaarde van de NBF groter maar ook zij geven aan bowlers te kennen die nu niet aangesloten zijn bij de bowlingvereniging omdat deze bowlers geen afdracht aan de NBF willen betalen. Deze bowlers mogen op dit moment geen lid worden van de vereniging zonder lid te zijn van de NBF, geeft de bestuurslid wedstrijdzaken van Tilburg aan. Daarentegen ziet de voorzitter van bowlingvereniging Spijkenisse ook de voordelen van het lidmaatschap van de NBF:

'De bowlingsport moet wel uitgedragen worden op nationaal niveau, misschien wel op Europees of op wereldniveau. ... Dat kun je niet als vereniging van 150 leden.' (Voorzitter Spijkenisse)

Institutionele druk

De bestuurders ervaren vooral een afhankelijkheidsrelatie met het bowlinghuis, met andere organisaties ervaren de bestuurders wel een relatie maar geen afhankelijkheidsrelatie. De bestuurders geven aan afhankelijk te zijn van de bowlingexploitant, deze oefent dus op een bepaalde manier druk uit op de bowlingvereniging. Dat doet de bowlingexploitant door voorwaarden te stellen aan de samenwerking zoals de hoogte van de baanhuur en de mate van onderhoud aan de banen. Met de andere organisaties hebben de bowlingverenigingen geen afhankelijkheidsrelatie, maar herkennen wel dat zij te maken hebben met deze organisaties. Dit laat zien dat de druk uit de omgeving, niet of weinig wordt ervaren door de bowlingverenigingen. De relatie met de andere organisaties bestaat uit het geven en nemen van diensten of materialen. Waarvan de stichting en de gemeente geld of ondersteuning geven aan de bowlingvereniging en de bond juist geld vraagt van de bowlingvereniging. Deze uitwisselingen kunnen gezien worden als een bepaalde vorm van druk die de omgeving uitoefent.

4.2.2. Druk vanuit maatschappelijke trends

In het tweede deel gaat het over of bestuurders de maatschappelijke trends, vergrijzing, individualisering en commercialisering constateren en wat het betekent voor hen. De bestuurders werden bevraagd naar welke maatschappelijke trends zij zien bij de bowlingvereniging en hoe zij hiermee omgaan. Allereerst zien bestuurders in dat inspelen op de maatschappelijke trends noodzakelijk is om te blijven bestaan:

'Je moet altijd meebewegen met wat de markt op dat moment vraagt. Als je gewoon dit blijft doen en dan weet je zeker dat op een gegeven moment het een keer bergafwaarts gaat, dus

altijd blijven kijken van hoe ontwikkeld de bowlingsport zich en hoe ontwikkeld de maatschappij. Daarop maak je dan aanpassingen.' (Bestuurslid wedstrijdzaak, Tilburg)

Vergrijzing

De eerste trend die alle bestuurders zien is vergrijzing. Een meest belangrijke trend die de bestuurders herkennen is de trend, vergrijzing. Dit betekent dat het huidige ledenbestand wordt steeds ouder en het moeilijk om is jonge aanwas te vinden. Zowel de bestuurders van Soest, Spijkenisse en Tilburg geven aan dat de 50-plusser de voornaamste leden zijn en dat de gemiddelde leeftijd steeds verder omhooggaat. Wanneer deze trend doorzet dan blijft er geen vereniging over omdat leden van bovenaf afhaken of doodgaan.

'We hebben best wel een ledenbestand, dat is best wel oud. Die haken lichamelijk af, gaan dood. Ja ik bedoel de 3 leden die we zijn verloren afgelopen jaar, of van de 5 leden die we zijn verloren zijn er 3 overleden. Weet je wel? Ja, dat zegt wel wat over de vereniging en die nieuwe aanwas van mijn leeftijd blijven uit.' (Voorzitter, Soest)

Om de vergrijzing tegen te gaan hebben de bestuurders oplossingen bedacht. De penningmeester van Soest aan dat zij kunnen adverteren op sociale media. Hiermee wordt getracht jongeren te bereiken want zij zitten veel op sociale media, via deze weg kunnen de bowlingverenigingen meer zichtbaar zijn voor deze doelgroep. De bestuurders weten dat zij nu te weinig zichtbaar zijn online. Bowlingvereniging Tilburg geeft een andere oplossing voor de trend vergrijzing. Zij zijn juist blij met deze trend, want de 50plussers zijn de leden die willen bowlen. De voorzitter van bowlingvereniging Tilburg geeft aan:

'Als je een gezin hebt, kun je zomaar niet een avond gaan bowlen, zeker niet als echtbaar. Daarom zie je weinig echtparen. Daarboven komen de groep boven de 50, die hebben de tijd.' (Voorzitter, Tilburg)

Omdat deze doelgroep sterk vertegenwoordigd is organiseren zij in Tilburg activiteiten speciaal voor de 50-plusser, zoals speciale trainingen en 50 plus klassen tijdens toernooien. Daarentegen is de doorstroom vanuit jeugdspelers wel erg lastig, dat geeft de bestuurslid wedstrijdzaak in Tilburg aan, maar ook het bestuurslid van bowlingvereniging Spijkenisse ziet dat het heel lastig is om nieuwe aanwas vanuit de jeugd te krijgen. Hier hebben zij iemand aangesteld die zich om de jeugd bekommerd, sindsdien zien zij bij bowlingvereniging Spijkenisse wel dat er langzaam een beetje meer jeugdleden bij komen.

Digitalisering

Zoals bij de trend vergrijzing te lezen is zit de jeugd veel op sociale media, dit is een gevolg van een trend die de voorzitter van bowlingvereniging Soest beschrijft, namelijk digitalisering. Digitalisering in de bowlingsport betekent dat de opkomst van sociale media invloed heeft op de populariteit van de bowlingsport, vooral onder jongeren. In Amerika zijn er bijvoorbeeld bowling community 's ontstaan die de sport populairder hebben gemaakt. Daar zorgt de digitalisering ervoor dat bowlers veel meer met elkaar in verbinding staan.

'Ja, dat doe je omdat het een kleine community is en zo, online die community hebben gecreëerd, zeker in Amerika. Kan je ook gewoon communiceren met mensen. Daar heb je wel community 's, dus je ziet gewoon heel erg door de digitalisering dat wij dan wel met elkaar in verbinding staan. Alleen niet fysiek hier in Nederland.' (Voorzitter, Soest)

Zoals ik bovenstaande quote te lezen is, is de voorzitter van bowlingvereniging Soest enthousiast over de community 's en ziet hier wel kansen in. Maar voor de bowlingvereniging Soest is meeliften op deze

trend geen optie. De voorzitter geeft aan dat hun leden de voorkeur geven aan fysieke bijeenkomsten. Daarnaast vindt hij dit een taak voor de NBF om zulke community 's te ontwikkelen. Ook bij de bowlingvereniging Spijkenisse en Tilburg zien zij dat er een moderniseringsslag gedaan moet worden, maar geven niet expliciet aan dat dit vanuit digitalisering moet komen.

Individualisering en consumentisme

Waar de bestuurders wel meer kansen in zien, is om in te spelen op de trend individualisering en consumentisme. Bij individualisering horen de aspecten dat leden meer individueel en flexibel willen en kunnen sporten. En bij consumentisme horen de aspecten dat leden willen consumeren maar hier niks voor terug willen geven. Deze twee trends zijn samengepakt omdat de bestuurders dit als één trend beschreven. Wanneer naar de trend individualisering gevraagd wordt geven alle drie de verenigingen aan dat bowling niet individueel te spelen is, de bowlingsport is namelijk een teamsport. Maar wanneer doorgevraagd wordt herkennen de bestuurders wel vormen van individualisering. Een eerste is vrije trainingen verzorgen. In Tilburg kunnen leden individueel trainen op de zaterdagochtend, hier zit geen competitie aan verbonden. Een tweede aspect die de bestuurders aangeven is dat mensen niet meer een heel seizoen vast willen zitten aan de verplichting om te bowlen. Hier geven alle drie de bowlingverenigingen ook wel oplossingen voor, zo geeft de penningmeester van Soest het onderstaande aan maar doet hier nog niks mee:

'Onze league bestaat uit 30 avonden, dat is best wel een lange tijd. ... Ik kom origineel uit het tafeltennis, waarin ze gezegd hebben van weet je wat, we gaan het opsplitsen naar 2 keer een league in het jaar.' (Penningmeester, Soest)

In Tilburg voeren zij hun oplossing al wel uit. Zij organiseren een maandelijkse league, deze bowlers spelen dus niet een keer per week maar een keer per maand. Hierdoor hoeven zij zich niet te committeren voor 34 speelavonden en dat bevalt erg goed geeft het bestuurslid in Tilburg aan.

Dat mensen zich minder willen committeren is ook te merken in het animo voor vrijwilligerstaken. Dit is een derde aspect die bestuurders herkennen. Mensen zijn minder sociaal betrokken en hebben naast het bowlen nog vele andere activiteiten. Leden willen vooral genieten van de sport en willen minder teruggeven aan de vereniging. Zij komen om een gezellig potje te bowlen en verder willen zij geen gezeur aan hun hoofd hebben. Zo geeft een lid van bowlingvereniging Spijkenisse aan:

'Er zijn ook zat leden die zitten er misschien anders in, die gaan echt alleen maar voor een avondje niet achter de geraniums zitten en willen gewoon lekker mee doen. Die zullen zich minder willen inzetten voor de vereniging.' (Lid 3, Spijkenisse)

De bowlingverenigingen geven aan een vaste vrijwilligersgroep te hebben. Daarnaast blijven zij oproepen plaatsen om aan nieuwe vrijwilligers te komen. Maar het blijft lastig mensen te enthousiasmeren. Verder dan flexibel aanbod te creëren hebben zij geen nieuwe oplossingen hoe zij omgaan met de meer individualistische en meer consumentistische houding van hun leden.

Commercialisering

Een laatste maatschappelijke trend die is aangehaald tijdens de interviews is commercialisering. Commercialisering houdt in dat er steeds meer commerciële partijen de sportmarkt hebben betreden en sportvereniging kunnen leren van hun aanpak. De bestuurders van de drie bowlingverenigingen geven aan dat zij de trend commercialisering niet herkennen rondom hun bowlingvereniging. Ze zien om zich heen wel dat steeds meer commerciële partijen de sportwereld in komen, maar nemen geen voorbeeld aan deze partijen. De penningmeester van Soest geeft aan:

'Ik denk dat een vereniging die wij zijn, meer gewoon met zijn allen gezellig een avondje bowlen en daarna lekker een drankje doen. Dat is een hele andere benadering dan wanneer je een grote vereniging bent met heel veel leden die allemaal de top willen halen.' (Penningmeester, Soest)

Commercialisering is vooral iets wat voor de grote sporten en sportverenigingen aantrekkelijk is. Daar waar grote sponsors zich ook gaan bemoeien met de sport. Het zou volgens de voorzitter van de bowlingvereniging Soest wel een goed impuls kunnen zijn voor de Nederlandse bowlingsport om mensen mee aan te trekken. Maar de kleine verenigingen hebben hier niks aan. Er worden geen mogelijkheden gezien in de trend commercialisering.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader. De analyse start met het eerder benoemde raamwerk, de sociale uitwisselingstheorie. Via dit raamwerk wordt een reflectie gegeven op de behoeften van leden van bowlingverenigingen. Vervolgens wordt via de institutionele theorie een reflectie gegeven op de externe invloeden van de bowlingvereniging. Als laatste wordt afgesloten met een reflectie op de vraag of er een discrepantie zit tussen het inspelen op de behoefte van leden, het inspelen op de belangen vanuit de institutionele omgeving en wat de betekenis hiervan is voor de toekomstbestendigheid.

5.1 Inspelen op de behoefte van leden

In de resultaten werden de behoeften van leden binnen de bowlingvereniging besproken en hoe de bowlingvereniging hierop inspeelt. Vanuit de sociale uitwisselingstheorie is het belangrijk dat de vereniging inspeelt op de behoeften van leden, zodat er een sterke relatie wordt opgebouwd en leden langer verbonden blijven aan de vereniging. Daarom wordt in onderstaande paragraaf gereflecteerd op de behoeften van de leden van de bowlingverenigingen en op welke onderliggende drijfveren deze behoeften gebaseerd zijn. Vervolgens wordt er gereflecteerd op hoe de bestuurders inspelen op de behoeften en wat dit betekent voor de relatie tussen beide.

Behoeften van leden

Voordat de bowlingverenigingen kunnen inspelen op de behoeften van leden, moeten ze eerst weten wat deze behoeften zijn. De behoeften van leden kunnen worden begrepen aan de hand van het concept van ledenwaarde. Leden hebben een bepaalde behoefte en belang bij het lidmaatschap van de bowlingvereniging. Deze twee aspecten worden samen ledenwaarde genoemd (Brupbacher, 2017). Alle behoeften van leden kunnen worden ingedeeld in vier categorieën van ledenwaarde: affectieve binding, rationele keuze, normatieve conformiteit en zelfactualisatie (Brupbacher, 2017). Vanuit de sociale uitwisselingstheorie is het belangrijk om op deze ledenwaarde in te spelen, zodat leden ook iets teruggeven aan de vereniging, namelijk hun lidmaatschap (contributie). De sociale uitwisselingstheorie verklaart het gedrag van leden door te beschrijven dat leden en verenigingen een relatie aangaan waarbij ze beloningen ontvangen via de uitwisselingen. Leden en verenigingen gaan deze uitwisseling aan omdat ze er beide profijt van hebben (Emerson, 1976). Leden betalen contributie en sluiten daarmee een lidmaatschap af, en in ruil hiervoor verwachten zij dat de bowlingvereniging aan hun behoeften voldoet.

Uit de resultaten kwam naar voren dat leden verschillende behoeften hebben bij de bowlingvereniging. Wanneer deze behoeften worden bekeken vanuit het concept van ledenwaarde, kan worden begrepen waarop deze behoeften zijn gebaseerd. Dit is belangrijk om te kunnen beoordelen of verenigingen ledenwaarde bieden en inspelen op de juiste behoeften. De behoeften van leden komen voort uit vier motieven: affectieve binding, normatieve conformiteit, zelfactualisatie en rationele keuze (Suter, 2012), zie tabel 4.

Behoeften leden en motieven

<i>Behoefte volgens leden</i>	<i>Behoefte volgens Suter</i>	<i>Motieven</i>
Gezelligheid	Vrije tijd	Affectieve binding
Sportaanbod	Vrije tijd	Affectieve binding
Tevreden met bowlinghuis	Vrije tijd	Affectieve binding
Zelfontwikkeling	Prestatie	Zelfactualisatie
Betrokken bestuur	Affectie	Affectieve binding
Locatie bowlinghuis	Kosten-baten	Rationele keuze
Betaalbaar	Kosten-baten	Rationele keuze

Tabel 4

De voornaamste behoefte die leden benoemen bij de bowlingvereniging is gezelligheid. Volgens Suter (2012) is dit een voorbeeld van de behoefte vrije tijd. Het onderliggende motief om de vereniging te blijven steunen is affectieve binding. Leden met de motivatie affectieve binding zijn opzoek naar emotionele gehechtheid en willen een onderdeel worden van de vereniging. Het motief zegt iets over de intrinsieke motivatie om lid te blijven bij de bowlingvereniging. Door hier als vereniging op in te spelen kunnen zij leden betrokken houden binnen de vereniging, ofwel de vereniging moet bevredigingen aanbieden aan haar leden (Brupbacher, 2017). Een tweede behoefte van leden is het sportaanbod van de vereniging. Hiermee wordt bedoeld dat er voldoende huisleagues en toernooien worden georganiseerd. Ook deze behoefte valt volgens Suter (2012) onder de behoefte vrije tijd omdat er een spelletje gespeeld wordt. Deze leden zijn ook vooral opzoek naar emotionele gehechtheid via recreatieve activiteiten. Dat geldt ook voor de leden met de behoefte tevreden zijn met bowlinghuis en betrokken bestuur. De leden zijn tevreden met het bowlinghuis wanneer zij gezellig kunnen kletsen met het personeel, korting krijgen vanuit het bowlinghuis en de banen goed onderhouden. En leden willen een betrokken bestuur dat luistert, open staat voor input en haar waardering uitspreekt. Beide behoeften komen vanuit het motief affectieve binding omdat het bowlinghuis netwerkactiviteiten bewerkstelligd en betrokken bestuurders de leden onderdeel van de vereniging kunnen laten voelen door vragen te stellen.

De leden geven verder nog aan dat zij zich willen ontwikkelen in de bowlingsport. Bij deze behoefte is het motief zelfactualisatie. Deze leden hebben behoefte aan een omgeving die het mogelijk maakt dat zij kunnen leren, macht kunnen uitoefenen en prestaties kunnen leveren (Brupbacher, 2017). De laatste behoeften van leden vallen onder het motief rationele keuze. Dit zijn de behoeften locatie bowlinghuis, betaalbaarheid en passen in het schema. Deze behoeften zijn rationele motieven omdat leden een kosten-batenanalyse maken (Brupbacher, 2017). Hierbij zijn de kosten, de afstand tot het bowlinghuis, de financiële kosten en ruimte reserveren in het weekschema tegenover de baten van de bowlingsport. Deze moeten volgens leden wel in verhouding staan.

De meeste behoeften van leden vallen onder het motief affectieve binding. Hierdoor lijkt dit het meest belangrijk te zijn voor leden van de bowlingverenigingen. Ook Brupbacher (2017) veronderstelt dat affectieve binding maar ook zelfactualisatie de sterkste motieven zijn voor leden in de non-profit sector. Door het bereiken van affectieve binding voelen leden zich bevestigd in hun status als lid van de vereniging. De belangrijkste motieven van leden bij de bowlingvereniging zijn daarmee niet uniek. In de gehele non-profit sector hebben leden deze motieven als sterkste drijfveer. Ook geeft Brupbacher (2017) aan dat hier nog te weinig onderzoek naar gedaan is om er harde uitspraken over te doen.

Belang inspelen op behoeften leden

Nu de behoeften bekend zijn kan gereflecteerd worden of de bowlingverenigingen deze behoeften herkennen en hoe zij hier invulling aan geven. Volgens de sociale uitwisselingstheorie is inspelen op deze behoeften belangrijk omdat verenigingen hiermee de relatie tussen het lid en hen versterken. De relatie tussen leden en de bowlingvereniging is gebaseerd op sociale uitwisselingen, hoe vaker deze uitwisselingen plaatsvinden hoe meer de relatie is gebaseerd op vertrouwen en loyaliteit en hoe langer het lid betrokken blijft volgens de theorie (Tittenbrun, 2012). Uit de resultaten kwam naar voren dat de bowlingverenigingen het belangrijk vinden om op de behoeften van leden in te spelen. Bowlingvereniging Soest geeft expliciet aan dat zij leden zien als hun consumenten en zonder leden hebben ze geen bestaansrecht. Maar ook de bestuurders van bowlingvereniging Tilburg en bowlingvereniging Spijkenisse geven impliciet aan dat zij het belangrijk vinden om in te spelen op de behoefte van leden. Deze bestuurders geven aan dat zij hun leden kennen en om input vragen van leden waardoor zij de behoefte van leden in kaart brengen. De verenigingen zijn actief in het ophalen

en vervullen van de behoefte van leden, maar alleen bowlingvereniging Soest lijkt te beseffen dat zij hierdoor ook de relatie tussen de leden en de vereniging versterken.

Verder stelt Emerson (1976) dat de uitwisseling wel in verhouding moet staan. De uitwisseling is namelijk vrijwillig en beide actoren moeten akkoord gaan met de opbrengsten die zij naar verwachting zullen krijgen. Binnen de bowlingverenigingen bestaat deze uitwisseling uit enerzijds betaalt het lid contributie en anderzijds biedt de bowlingvereniging sportmogelijkheden. Het lid verwacht echter meer dan enkel sportmogelijkheden voor het lidmaatschap. Zij verwachten ook gezelligheid, mogelijkheid tot ontwikkeling, tevredenheid met het bowlinghuis, een betrokken bestuur en hebben nog persoonlijke voorkeuren. Hoe de bowlingvereniging op deze behoeften inspelen wordt in de volgende paragraaf besproken. Daarnaast worden leden betrokken bij de bowlingvereniging doordat bestuurder tijdens een speelavond een praatje maken, enquêtes uitzetten en algemene ledenvergaderingen organiseren. Alle verenigingen zetten meerdere middelen in om de behoefte van leden op te halen. Daarentegen geven de bestuurders ook aan dat leden helemaal niet zo betrokken zijn, een enkeling komt maar naar de algemene ledenvergaderingen. En vaak rusten de vrijwilligerstaken maar op de schouders van een paar vrijwilligers. Dit is opvallend omdat de sociale uitwisselingstheorie aangeeft dat leden meer betrokken zijn wanneer hun behoeften vervuld worden. Daarentegen zijn leden wel langdurig lid bij de bowlingverenigingen.

Invulling van de behoeften van leden

Uit de resultaten blijkt dat de bowlingverenigingen de behoeften van hun leden erkennen en hierop inspelen door verschillende sportmogelijkheden aan te bieden, zoals huisleagues en toernooien. Leden waarderen deelname aan deze activiteiten en tonen tevredenheid. Hoewel de bowlingverenigingen proberen het sportaanbod beter af te stemmen op de behoeften van de leden, is het moeilijk om aan alle individuele behoeften te voldoen. Maar het is wel belangrijk dat de vereniging deze ophalen om het gevoel van betrokkenheid te creëren (Suter & Gmur, 2013). Verder is gezelligheid ook een belangrijke reden waarom leden lid zijn van de bowlingvereniging. De verenigingen stimuleren dit door leden zelf teams te laten vormen en door het organiseren van gezellige toernooien. Volgens de resultaten ervaren leden beloningen en voelen zich betrokken bij de bowlingvereniging. Op de behoefte mogelijkheden krijgen tot ontwikkeling bieden spelen de bowlingverenigingen in door de leden deel te laten nemen aan de huisleagues en toernooien. Hiervoor worden geen speciale trainingen georganiseerd. Volgens Emerson (1976) bestaat het risico dat leden niet voldoende tevreden zijn met vervulling van de behoefte zelfontwikkeling. Het gevolg hiervan kan zijn dat leden de relatie verbreken omdat zij niet voldoende waarde krijgen van de bowlingvereniging. Om een langdurige relatie op te bouwen is het belangrijk beide actoren tevreden zijn met de uitwisseling (Emerson, 1976). Volgens Suter en Gmur (2013) is zelfontwikkeling ofwel zelfactualisatie een van de belangrijkste redenen om aan te sluiten bij een vereniging. Hier zullen de verenigingen dus voldoende op in moeten spelen. Een volgende behoefte is dat leden tevreden moeten zijn met de uitstraling en kwaliteit van het bowlinghuis. De verenigingsbestuurders herkennen deze behoeften en maken daarom afspraken met de bowlingexploitant om aan deze behoeften te voldoen. Tot slot willen leden een betrokken bestuur dat naar hen luistert en hun input waardeert. De verenigingsbestuurders geven aan dat zij actief betrokken zijn en dit ook belangrijk vinden om een sterke relatie op te bouwen, zoals in bovenstaande paragraaf te lezen was.

5.2 Inspelen op de institutionele omgeving

In de resultaten werd besproken welke institutionele druk de bowlingvereniging ervaren en hoe zij hiermee omgaan. Vanuit de institutionele theorie is het van belang in te spelen op de omgeving omdat de bowlingvereniging geen gesloten systeem is maar beïnvloed wordt door de omgeving. Deze omgeving bevat zowel organisaties als maatschappelijke trends. Door in te spelen op deze omgeving verwerven zij meer legitimiteit en vergroten bowlingverenigingen hun overlevingskans. In

onderstaande paragrafen wordt gereflecteerd welke institutionele druk de bowlingverenigingen ervaren en hoe de bowlingverenigingen omgaan met deze druk.

Ervaren institutionele druk door bowlingverenigingen

Volgens de institutionele theorie is het van belang om in te spelen op de institutionele druk. Dit omdat een organisatie zich bevindt in een organisatieveld waar de omgeving invloed heeft op het gedrag van de organisatie. De institutionele druk bestaat zowel uit afhankelijkheidsrelaties met andere organisaties als de druk vanuit maatschappelijke trends. Omdat deze omgeving invloed heeft is het belangrijk om aandacht te besteden aan de omgeving van de organisatie omdat deze bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. Daarnaast maakt het dat de organisatie niet altijd effectief en efficiënt handelt maar streeft naar legitimiteit (Dimaggio & Powell, 1983).

Uit de resultaten blijkt dat de bowlingverenigingen (afhankelijkheids)relaties en maatschappelijke trends herkennen. Deze oefenen op verschillende manieren druk uit op de bowlingvereniging. Vooral de afhankelijkheidsrelatie met het bowlinghuis wordt gezien. Hiervan ervaren de bowlingverenigingen een druk om aan hun eisen te voldoen en de samenwerking op te zoeken. Vanuit andere organisaties voelen zij geen druk en afhankelijkheid. De gemeente en de stichting ondersteunen de vereniging waar nodig en geven middelen en geld als hulpmiddel. Opvallend is dat de bowlingverenigingen aangeven dat zij niet afhankelijk zijn van de NBF en dus een geen druk vanuit hen ervaren. Dit is de sportbond waarbij zij zijn aangesloten en de regels van moeten volgen, maar de meerwaarde wordt niet gezien. De bowlingverenigingen noemen dus maar een afhankelijkheidsrelatie, terwijl sportverenigingen volgens van der Roest (2015) beïnvloed worden door meerdere organisaties zoals; landelijke besturen, andere sportverenigingen, commerciële partijen, commerciële aanbieder, scholen en welzijnsorganisaties. Het lijkt dat de bowlingverenigingen niet in de gaten hebben dat meerdere organisaties invloed hebben op hun gedrag. De bestuurders zien deze afhankelijkheden niet omdat zij vooral bezig zijn met ledenbehouden en leden binden.

Ook benoemen de bowlingverenigingen enkele maatschappelijke trends die druk uitoefenen op hen. De trend vergrijzing is het meest zichtbaar bij de bowlingverenigingen, de gemiddelde leeftijd wordt steeds hoger omdat er geen nieuwe aanwas zich aanmeldt. Het risico van vergrijzing is dat de vereniging uiteindelijk ophoudt met bestaan. De verenigingsbestuurders geven aan zich hier zorgen over te maken en voelen duidelijk de druk van deze trend. Daarnaast worden er kansen in de trend digitalisering gezien, maar om op deze trend in te spelen wordt er naar de bowlingbond gekeken. Er wordt geen noodzaak gevoeld om op deze trend in te spelen waardoor aangenomen kan worden dat er geen druk wordt ervaren vanuit deze trend. Verder benoemen de bowlingverenigingen aspecten van de trend individualisering, wat inhoudt dat leden meer flexibel en ongebonden willen sporten. Daarom krijgen leden meerdere mogelijkheden aan om de bowlingsport te beoefenen, zoals trainingen en diverse huisleagues. Doordat de bestuurders aspecten herkennen van individualisering en hier aanbod voor creëren is het ogenschijnlijk dat zij druk ervaren vanuit deze trend

De bestuurders van de bowlingverenigingen benoemen niet expliciet dat zij het belangrijk vinden om op de maatschappelijke trends in te spelen. Maar benoemen wel aspecten van maatschappelijke trends waar zij mee te maken krijgen zoals de ontbrekende jeugd. Dat betekent dat zij wel te maken krijgen met de maatschappelijke trends maar nog niet inzien welke druk deze nou echt uitoefenen op hen. Dit is tegenstrijdig aan de literatuur, het Sportakkoord II geeft dat sportverenigingen juist voor uitdagingen komen te staan die voortkomen uit maatschappelijke trends (VWS, 2022). Het lijkt dat de verenigingsbestuurders enkel het belang zien om vergrijzing tegen te gaan. Andere trends zijn niet van belang voor hun bowlingvereniging, dat komt omdat de bowlingverenigingen vooral intern gericht zijn met een focus op eigen leden. Want het lijkt dat de verenigingen de trend alleen zien als ze het onder hun eigen leden identificeren, maar niet als iets dat in de maatschappij afspeelt.

Hoe gaat de bowlingvereniging om met de institutionele druk?

De bowlingverenigingen zien dus enkele afhankelijkheidsrelaties en maatschappelijke trends en zien het belang om hierop in te spelen. Volgens Oliver (1991) is een organisatie inderdaad afhankelijk van de institutionele druk om zich heen. Deze omgeving heeft hulpbronnen die de organisatie nodig heeft om zijn overlevingskans te vergroten. De omgeving zijn zowel andere organisaties als maatschappelijke trends. Als reactie op deze institutionele druk kan de bowlingvereniging actief en passief reageren. Olivier (1991) geeft vijf strategische reacties, deze zijn: toestemmen, schikken, vermijden, uitdagen en manipuleren. Uit de resultaten bleek dat de bowlingverenigingen verschillende strategische reacties toepassen op de verschillende ervaren institutionele druk, zie tabel 5.

Strategische reacties bowlingverenigingen

<i>Verenigingen</i>	<i>Institutionele druk</i>	<i>Strategie</i>
Bowlingvereniging Tilburg	Vergrijzing	Schikken
	Individualisering	Schikken
	Gemeente	Toestemmen
	NBF	Uitdagen
	Bowlinghuis	Schikken
Bowlingvereniging Soest	Vergrijzing	Schikken
	Digitalisering	Vermijden
	Individualisering	Vermijden
	Stichting	Toestemmen
	NBF	Uitdagen
Bowlingvereniging Spijkenisse	Bowlinghuis	Schikken
	Vergrijzing	Schikken
	Individualisering	Vermijden
	Gemeente	Vermijden
	NBF	Schikken
	Bowlinghuis	Schikken

Tabel 5

Zoals in de tabel te lezen is hebben de drie bowlingverenigingen verschillende strategieën voor de verschillende institutionele druk die zij ervaren. Om te beginnen herkennen de verenigingsbestuurders de institutionele druk vanuit de trend vergrijzing. Allen passen de strategie schikken toe. Schikken betekent dat de vereniging toe geeft aan de trends. De bestuurders accepteren dat de gemiddelde leeftijd steeds ouder wordt en bijvoorbeeld bowlingvereniging Tilburg gaat voor hen aanbod ontwikkelen. Hierdoor zien zij dat het ledenaantal weer begint toe te nemen. Bowlingvereniging Tilburg ziet kansen en spelen hierop in. Er kan dus meer uit de trend gehaald worden dan bowlingvereniging Soest en Spijkenisse op dit moment doen.

Ten tweede zien alle verenigingen de trend individualisering. Bowlingvereniging Soest en Spijkenisse passen de strategie vermijden toe, zij stoten deze trend af. Buiten de vereniging zien de bestuurders dat mensen steeds individueler wordt, maar binnen de vereniging is hier geen sprake van. Daarentegen past bowlingvereniging Tilburg de strategie schikken toe omdat zij een balans zoeken tussen de behoefte om meer flexibel en ongebonden te spelen en verplicht zijn aan elke week een huisleague. De verenigingsbestuurders van bowlingvereniging Tilburg benoemen niet expliciet dat zij inspelen op de trend individualisering maar veranderen wel hun aanbod naar de wensen van leden. In de vorm van het sportaanbod liggen nog vele kansen voor de bowlingverenigingen zoals bowlingvereniging Tilburg laat zien.

Ten derde ziet enkel bowlingvereniging Soest de maatschappelijke trend digitalisering. De strategische reactie die zij hierop geven is vermijden. Zij vluchten van deze trend, uit de resultaten blijkt dat de maatschappelijke trend wel gezien wordt maar voor de bowlingvereniging niet van toepassing is omdat

hier niet de behoefte van leden ligt. De bowlingvereniging haalt niet alles uit deze trend, hiervoor hebben zij meer enthousiaste leden nodig. Ook de andere bowlingverenigingen hebben meerdere mogelijkheden om op deze trend in te zetten. Maar deze wordt niet herkend en dus kan er niet op in gespeeld worden.

Ten vierde is er een verschil te zien in hoe de bowlingverenigingen omgaan met de druk vanuit de gemeente. De druk die de gemeente toepast is financiële en materialistische ondersteuning. Dit kan afhankelijkheid met zich meebrengen. Bowlingvereniging Tilburg maakt gebruik van deze ondersteuning waardoor zij inspelen op de druk vanuit de gemeente en een relatie aangaan met de gemeente. Hierdoor passen zij de strategie schikken toe omdat zij zich aanpassen aan de vraag vanuit de gemeente. Zij hebben goed contact met de gemeente en ze weten elkaar te vinden. Daarentegen geeft bowlingvereniging Spijkenisse aan dat de gemeente allerlei aanbod heeft maar het niks oplevert en hier dus geen gebruik meer van maakt, zij spelen niet in op de druk die de gemeente uitoefent. Bowlingvereniging Spijkenisse kan meer halen uit deze relatie met de gemeente, maar heeft hier niet de vrijwilligers voor. En bowlingvereniging Soest maakt helemaal geen gebruik van het aanbod van de gemeente en kan ook niet benoemen welk aanbod de gemeente heeft. Zij ervaren dus helemaal geen druk vanuit de gemeente. Wel ervaren zij institutionele druk vanuit een stichting die hen ondersteunen. Hierbij passen zij de strategie toestemmen toe omdat zij zich aanpassen aan de wensen van de stichting dat enkel het mogelijk maken van de bowlingsport is voor gehandicapten.

Ten vijfde ervaren de bowlingverenigingen institutionele druk vanuit het bowlinghuis via de huurovereenkomst en samenwerkingsverbanden. Alle bowlingverenigingen passen de strategie schikken toe omdat zij onderhandelen met de exploitant voor de beste uitkomst voor beide. De verenigingen streven naar een duurzame relatie met de exploitant zodat zij zoveel mogelijk voordelen kunnen halen voor hun leden. Bij deze drie verenigingen gaat dat goed en de relatie is goed tussen bowlingvereniging en bowlinghuis.

Als laatste hebben de bowlingverenigingen een verschillende strategie hoe zij met de institutionele druk vanuit de NBF omgaan. Enkel bowlingvereniging Spijkenisse past de strategie schikking toe, zij zien dat de NBF haar best doet en willen graag lid blijven voor de voordelen. Daarom geven zij toe aan de eis om iedereen aan te melden bij de NBF. Bowlingvereniging Soest en bowlingvereniging Tilburg passen de strategie uitdagen toe omdat zij de meerwaarde van de NBF aanvallen. Uit de resultaten blijkt dat de bestuurders van Spijkenisse de meerwaarde van de bowlingbond ervaart. Zij staan ervoor open om samen tot een schikking te komen om het voor beide organisaties interessant te houden. Daarentegen zijn bowlingvereniging Tilburg en bowlingvereniging Soest de NBF aan het uitdagen, zij kijken wat er mogelijk is binnen de regels en willen het graag mogelijk maken dat leden geen contributie meer betalen aan de NBF.

5.3 Discrepantie tussen inspelen op behoefte leden en institutionele druk

In de bovenstaande paragrafen is een reflectie gegeven hoe bowlingverenigingen inspelen op de behoefte van leden en waarom dat belangrijk is volgens de sociale uitwisselingstheorie. En er is een reflectie gegeven met welke institutionele druk de bowlingverenigingen te maken hebben en waarom het belangrijk is om op deze in te spelen. In deze paragraaf zullen de verschillen worden afgezet tegen elkaar en wordt bekeken in hoeverre er een discrepantie aanwezig is en wat het voor de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging betekent.

Verschillen sociale uitwisselingstheorie en institutionele theorie

De voornaamste verschillen tussen de sociale uitwisselingstheorie en institutionele theorie is hoe deze het gedrag van een toekomstbestendige organisatie verklaren. De sociale uitwisselingstheorie verklaart de toekomstbestendige sportvereniging vanuit wederkerigheid en de institutionele theorie verklaart de toekomstbestendige sportvereniging vanuit het legitimiteitsstreven. Uit de resultaten

kwamen deze verschillen ook naar voren, hier was een discrepantie te zien tussen interne en externe oriëntatie. Ten eerste geeft de sociale uitwisselingstheorie aan dat het is belangrijk om op de behoefte van leden in te spelen. Dit omdat leden iets terugverwachten voor het lidmaatschap dat zij afnemen, zij verwachten wederkerigheid van de bowlingvereniging (Emerson, 1976). In de resultaten kwam naar voren dat de bowlingverenigingen herkennen dat zij moeten inspelen op de behoeften van leden. Dat doen de bowlingverenigingen vooral door sportmogelijkheden en gezelligheid te creëren. De bestuurders herkennen dat leden de consumenten van de vereniging zijn en zonder hen hebben ze geen bestaansrecht. Daarom zijn de bowlingverenigingen actief naar leden aan het luisteren en input aan het ophalen over beslissingen die het bestuur maken. Ten tweede geeft de institutionele theorie aan dat het belangrijk is om naar de vereniging te kijken vanuit het grotere geheel. Dit omdat de actoren in de omgeving hulpbronnen hebben die de vereniging nodig heeft om te opereren en omdat zij legitimiteit verstrekken aan de vereniging. Op deze manier ontstaat er een afhankelijkheidsrelatie tussen beide. Het organisatiegedrag is dus een reactie op de omgeving om de overlevingskans te vergroten (Olivier, 1991). Uit de resultaten is gebleken dat de bowlingverenigingen enkel institutionele druk herkenden vanuit het bowlinghuis en vanuit de maatschappelijke trend vergrijzing. Verder herkenden zij vrijwel geen institutionele druk. Het belang van deze afhankelijkheidsrelaties werd niet gezien omdat de bowlingverenigingen vooral bezig zijn met het leden behouden en leden binden aan de vereniging en dus vooral handelen in overeenstemming met de verwachtingen van de sociale uitwisselingstheorie.

Verklaring discrepantie

De institutionele druk wordt volgens de resultaten minder herkend door de bestuurders dan op basis van de theorie kan worden verwacht. De bestuurders kunnen gemakkelijker aangeven hoe zij inspelen op de behoefte van leden dan opnoemen welke institutionele druk zij ervaren. Hieruit kan opgemaakt worden dat de bestuurders van de bowlingverenigingen deze druk minder ervaren of minder herkennen. Er is een bestuurder die aangeeft dat zij met de vereniging mee moeten met de tijd om te blijven bestaan. Daarentegen geeft een andere bestuurder juist aan dat je op de behoeften van leden in moet spelen om te blijven bestaan. De discrepantie tussen inspelen op de behoefte van leden en het niet inspelen op de beïnvloeding vanuit de institutionele druk is te verklaren vanuit de institutionele logica met zijn eigen organisatieprincipes van de sportvereniging in Nederland. De vrijwillige sportverenigingen zijn autonome organisaties die sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers en het lidmaatschap is vrijwillig. Dat zorgt ervoor dat de bowlingverenigingen zich vooral bekommeren om de belangen van eigen leden en niet om de belangen van buitenstaanders (van der Roest, 2015). Zoals de bestuurders aangeven zijn zij vooral afhankelijk van hun leden en van het bowlinghuis. Dat is te begrijpen omdat de bowlingvereniging vooral gericht is op het organiseren van sportactiviteiten waarin de leden geïnteresseerd zijn (van der Roest, 2015).

Toekomstbestendigheid bowlingverenigingen

Volgens de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie is het van belang om op zowel de behoefte van leden als op de institutionele druk in te spelen om toekomstbestendig te zijn. De bowlingverenigingen spelen in op de behoefte van de huidige leden waardoor zij hen behouden, maar spelen vrijwel niet in op de institutionele druk. Een risico hiervan kan zijn dat de bowlingverenigingen geen nieuwe aanwas krijgen en dus te maken hebben met ledendalingen. Bowlingvereniging Tilburg laat een voorbeeld zien van hoe een bowlingvereniging op zowel de behoeften van leden als de institutionele druk kan inspelen. Zij spelen op de behoefte van leden in door sportmogelijkheden aan te bieden, gezelligheid te creëren en leden zich te laten ontwikkelen via huisleagues, toernooien of trainingen. En tegelijkertijd spelen zij in op de toenemende vergrijzing en individualisatie door de huisleagues, toernooien en trainingen anders vorm te geven. In dit aanbod houden zij rekening met de behoefte van de 50plusser. Daarnaast hebben zij een maandelijkse huisleagues zodat nieuwe leden rustig kennis kunnen maken met de bowlingsport zonder verplicht elke week te bowlen. Ook kunnen leden enkel naar trainingen komen, zo kunnen de leden meer individueel en zonder verplichtingen

sporten. De effecten hiervan ziet bowlingvereniging Tilburg terug in een groeiend ledenaantal met leden van jong tot oud.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt via de literatuurstudie (deelvraag 1) en de inzichten die verkregen zijn in de analyse (deelvraag 2, 3 en 4), een antwoord gegeven op de deelvragen en onderzoeksvraag van dit onderzoek:

In hoeverre zijn de bowlingverenigingen bezig met het vervullen van de behoeften van hun leden, in hoeverre verhoudt dit zich tot de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en op welke elementen moet de bowlingvereniging inspelen om toekomstbestendiger te zijn?

6.1 Deelvraag 1

Wat zegt de literatuur over de behoeften van leden en de institutionele omgeving in samenspraak met de toekomstbestendigheid sportverenigingen?

Vanuit de literatuurstudie werd gezien dat de toekomstbestendigheid afhankelijk is van twee aspecten, hoe de bowlingvereniging inspeelt op de behoeften van leden (sociale uitwisselingstheorie) en hoe de bowlingvereniging inspeelt op de institutionele omgeving (Institutionele theorie). Hierbij geven de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie meer inzichten waarom de bowlingvereniging moet inspelen op de behoefte van leden en/of de institutionele druk. Er is gekozen om van deze twee theorieën gebruik te maken omdat ze anders tegen de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen aankijken. De sociale uitwisselingstheorie heeft een interne blik en kijkt naar het microniveau, namelijk de leden-organisatie relaties en de institutionele theorie heeft een externe blik en kijkt vanuit het macroniveau, namelijk de bowlingvereniging in haar organisatieveld. De overeenkomst tussen de twee theorieën is dat beide aangeven wanneer er wordt ingespeeld op de behoefte van leden of de institutionele druk de toekomstbestendigheid van de vereniging toeneemt.

Kijkend vanuit het microniveau stelt de sociale uitwisselingstheorie dat het van belang om op de behoefte van leden in te spelen omdat dit leidt tot een betere relatie tussen de bowlingvereniging en het lid (Emerson, 1976). Deze relatie wordt verstevigd doordat er een uitwisseling heeft plaatsgevonden waarbij beide actoren belang bij hadden. De vereniging krijgt het lidmaatschapsgeld en de belofte dat het lid een jaar verbonden blijft en het lid krijgt een vervulling op zijn behoeften. Wanneer er vaker succesvolle uitwisselingen hebben plaatsgevonden zal de relatie gebaseerd zijn op loyaliteit en vertrouwen en zal deze langdurig zijn. De behoeften van leden ontstaan uit intrinsieke motieven om een vereniging te steunen, deze motieven zijn: rationele keuze, normatieve conformiteit, affectieve binding en zelfactualisatie. Voor elk lid is het verschillend wanneer de behoefte voldoende bevredigd is.

Kijkend vanuit het macroniveau stelt de institutionele theorie dat inspelen op de institutionele omgeving belangrijk is omdat de bowlingvereniging uitmaakt van een groter geheel (Scott, 2013). Dit grotere geheel is het organisatieveld waarin institutionele druk wordt uitgeoefend vanuit andere organisaties en maatschappelijke trends. Deze oefenen druk uit op de bowlingvereniging wat effect heeft op de toekomstbestendigheid van hen. Daarnaast geeft deze omgeving ook sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid (legitimiteit) aan de bowlingvereniging wat nodig is voor hun toekomstbestendigheid. Om de legitimiteit te maximaliseren en in te spelen op de institutionele druk hebben organisaties strategieën ontwikkeld waardoor zij steeds meer op elkaar zijn gaan lijken. De actieve strategieën zijn: toestemmen, schikking, vermijden, uitdagen en manipuleren (Oliver, 1991).

Beide theorieën geven dus een ander aspect aan om op in te spelen zodat de toekomstbestendigheid van de sportvereniging wordt vergroot. Daarom heeft dit onderzoek gekeken of beide theorieën van toepassing zijn voor de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen en of het botst met elkaar. En wat de implicaties zijn voor het beleid van de bowlingbond.

6.2 Deelvraag 2

Wat zijn de behoeften die leden hebben bij de bowlingvereniging en in hoeverre worden deze vervuld door de bowlingvereniging?

Uit de resultaten blijkt dat de leden overlappende behoeften hebben bij de bowlingverenigingen. De leden hechten de meeste waarde aan gezelligheid binnen de vereniging en de sportmogelijkheden. Leden willen vooral gezellig en zonder gedoe bowlen. Verder hebben leden de behoefte, mogelijkheid tot ontwikkeling, een betrokken bestuur, tevreden met bowlinghuis en persoonlijke voorkeuren. De behoeften van leden ontstaan uit drie intrinsieke motieven om lid te blijven bij de vereniging: affectieve binding, zelfactualisatie en rationele keuze. De meeste behoeften van leden vallen onder het motief affectieve binding. Hierdoor lijkt dit het meest belangrijk te zijn voor leden van de bowlingverenigingen. Door het bereiken van affectieve binding voelen leden zich bevestigd in hun status als lid van de vereniging.

Uit de resultaten blijkt dat de bowlingverenigingen de behoeften van de leden deels herkennen. De verenigingsbestuurders zijn voornamelijk bezig om de sportmogelijkheden en activiteiten aan te bieden. Tijdens deze sportmogelijkheden wordt gezelligheid en ontwikkeling gestimuleerd doordat leden met elkaar de competitie aangaan. Leden geven echter aan dat de bowlingvereniging meer kunnen doen zodat zij zichzelf ontwikkelen, bijvoorbeeld trainingen. Bowlingvereniging Tilburg organiseert al wel trainingen. Als laatste zijn de verenigingsbestuurders actief betrokken bij hun leden, zij luisteren en vragen input aan leden. Op dezelfde manier zijn de bestuurders ook actief betrokken bij het bowlinghuis zodat zij een goede relatie hebben met de bowlingexploitant. Door deze goede relatie kunnen zij afspraken maken met de bowlingexploitant zodat leden voordelen krijgen en tevreden zijn met het bowlinghuis.

De bowlingverenigingen herkennen dat zij moeten inspelen op de behoeften van leden zodat zij toekomstbestendig zijn. Daarom wordt de behoeften van leden regelmatig gepeild via een enquête, algemene ledenvergadering en via persoonlijk contact. De bowlingverenigingen betrekken de leden op verschillende manieren bij de verenigingen, maar zien deze betrokkenheid niet terug. Leden komen niet naar een algemene ledenvergadering en maar weinig leden doen vrijwilligerswerk. Dit is tegenstrijdig aan de sociale uitwisselingstheorie omdat deze uitgaat dat wanneer de bowlingverenigingen op de behoeften van leden in spelen, zij de relatie met hun leden versterken. Wanneer er vaker succesvolle uitwisselingen hebben plaatsgevonden zal er een langdurige relatie ontstaan op basis van vertrouwen en loyaliteit. Deze langdurige relatie wordt wel gezien bij de bowlingverenigingen. Dus leden blijven wel gebonden aan de bowlingvereniging doordat er wordt ingespeeld op hen behoeften maar raken niet meer betrokken, zoals de sociale uitwisselingstheorie wel suggereert.

6.3 Deelvraag 3

Wat zijn de invloeden vanuit de institutionele omgeving en hoe gaat de bowlingvereniging hiermee om?

De bowlingverenigingen hebben te maken met druk vanuit hun institutionele omgeving. Deze druk wordt ervaren als een (afhankelijkheids)relatie of als maatschappelijke trends. Afhankelijkheidsrelaties hebben de bowlingverenigingen met organisaties zoals het bowlinghuis, de NBF, de gemeente en een stichtingen. De maatschappelijke trends die worden ervaren zijn: vergrijzing, individualisatie, digitalisering en commercialisatie. De bowlingverenigingen geven aan vooral afhankelijk te zijn van het bowlinghuis omdat zij hier de banen van huren. Daarom proberen zij met het bowlinghuis het contact goed te houden zodat er veel mogelijk is binnen de huidige afspraken. De strategie die verenigingen toepassen is schikking omdat zij onderhandelen naar de beste uitkomsten. Van de andere organisaties

vinden de bowlingverenigingen zich niet afhankelijk maar zij weten elkaar wel te vinden. Hier wordt dan ook de strategie uitdagen of toestemmen toegepast omdat de bowlingverenigingen akkoord gaan met het contact of zichzelf afzetten van de organisatie. Het lijkt dat de bowlingverenigingen niet in de gaten hebben dat meerdere organisaties invloed hebben op hun gedrag. De bestuurders zien deze afhankelijkheden niet omdat zij vooral bezig zijn met ledenbehouden en leden binden.

Ook de maatschappelijke trends lijken niet veel invloed te hebben op de bowlingverenigingen. De verenigingsbestuurders herkennen voornamelijk de trend vergijzing omdat de gemiddelde leeftijd van hun leden toeneemt. De verenigingen accepteren deze uitkomst en passen de strategie schikken toe. Enkel bowlingvereniging Tilburg is actief aan het inspelen op de trend individualisatie doordat zij trainingen en meerdere vormen van huisleagues aanbieden. Zij schikken zich naar de trend terwijl de andere twee bowlingverenigingen de trend vermijden. Verder geeft de voorzitter van bowlingvereniging Soest aan dat de trend digitalisering veel kan betekenen voor de Nederlandse bowlingsport, maar het kan niks beteken voor hun vereniging omdat de leden deze behoefte niet hebben. Dus ook deze vermijden zij. Als laatste wordt commercialisering in de sport herkend door de verenigingsbestuurders maar zij spelen niet op deze trend in omdat zij aangeven kleine gezelligheidsverenigingen te zijn. Deze trend wordt dus niet herkend in de bowlingsport en daarom hebben zij ook geen strategie voor deze trend.

Het lijkt dus dat de bowlingverenigingen weinig beïnvloeding ervaren vanuit hun omgeving. De bowlingverenigingen zijn vooral intern georiënteerd. Volgens de institutionele theorie worden de bowlingverenigingen wel degelijk beïnvloed vanuit de omgeving omdat hier actoren met hulpbronnen, regelgevende instanties en maatschappelijke trends inzitten. De bowlingverenigingen herkennen vooral de directe invloed op hen vanuit het bowlinghuis en de leden. De indirecte invloed, zoals maatschappelijke trends en institutionele bewegingen worden vrijwel niet herkend door de bowlingverenigingen, waardoor zij ook niet inspelen op deze veranderingen. Volgens de institutionele theorie moet de vereniging reageren op de omgeving om de overlevingskansen te vergoten. Dit kan verklaren waarom de bowlingverenigingen in ledenaantallen achteruitgaat en zelf geen redenen kan noemen waarom er geen jonge aanwas is.

6.4 Deelvraag 4

In hoeverre zit er discrepantie tussen het inspelen op de behoeften van leden en het inspelen op de belangen vanuit de institutionele omgeving en wat betekent dit voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen?

De drie onderzochte bowlingverenigingen laten een discrepantie zien tussen het inspelen op de behoeften van leden en het reageren op de institutionele druk. Het lijkt dat de bowlingverenigingen het belangrijker vinden dat zij de behoeften van leden vervullen om toekomstbestendig te zijn, dan inspelen op de institutionele druk. Zij richten zich voornamelijk op het creëren van een positieve bowling ervaring en het luisteren naar de behoeften van leden. Hoewel het belangrijk is om institutionele druk in overweging te nemen lijkt het voor de bowlingverenigingen minder belangrijk. Hier is dus een merkbare discrepantie waarbij de bowlingvereniging veel meer aandacht besteed aan het inspelen op de behoeften van haar leden en minder nadruk legt op de ervaren institutionele druk.

Deze discrepantie is onder andere te verklaren is vanuit de institutionele logica waartoe de organisatieprincipes van de bowlingverenigingen behoren. De vrijwillige sportverenigingen zijn autonome organisaties die sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers en het lidmaatschap is vrijwillig. Dat zorgt ervoor dat de bowlingverenigingen zich vooral bekommeren om de belangen van eigen leden en niet om de belangen van buitenstaanders. Dit komt omdat zij sport mogelijk maken voor hun eigen

leden. Deze organisatieprincipes zijn ook te herkennen bij de onderzochte bowlingverenigingen. Zij zijn redelijk autonome organisaties die zelf aangeven niet afhankelijk te zijn van andere organisaties behalve het bowlinghuis. Door vooral gericht te zijn op de behoeften van hun leden, binden zij deze leden langdurig aan de vereniging. Doordat de bowlingverenigingen vrijwel niet inspelen op de institutionele druk, merken zij de consequentie dat er vrijwel geen nieuwe aanwas is en dus te maken hebben met ledendalingen. Het is waarschijnlijk dat bowlingverenigingen uiteindelijk niet meer kunnen bestaan wanneer zij vooral op de behoefte van eigen leden in spelen. Daarentegen laat bowlingvereniging Tilburg zien dat door te reageren op de institutionele druk de bowlingvereniging wel toekomstbestendig kan zijn. Zij hebben de bowlingsport anders vormgegeven waardoor zij inspelen op de behoeften van de 50-plusser, maar ook inspelen op de behoeften van de nieuwe aanwas die meer individueel en ongebonden wil sporten. In de institutionele omgeving liggen dus kansen voor andere bowlingverenigingen om toekomstbestendig te blijven.

Een tweede verklaring voor de discrepantie is dat de bestuurders het moeilijk vonden om antwoord te geven op de vraag over de ervaren institutionele druk. De bestuurders gaven aan niet afhankelijk te zijn van hun omgeving enkel van het bowlinghuis. Anders gezegd voelen zij weinig druk vanuit hun omgeving waarop zij moeten inspelen om meer toekomstgericht te zijn. Ook dit is te begrijpen vanuit de heersende institutionele logica. De verenigingsbestuurders zijn van oorsprong gewend om met een interne blik naar hun bowlingvereniging te kijken. Dit kan een reden zijn waarom zij goed kunnen uitleggen wat de behoeften van leden zijn en minder goed kunnen uitleggen met welke institutionele druk zij te maken hebben.

6.5 Conclusie

Antwoord op de onderzoeksvraag: In hoeverre zijn de bowlingverenigingen bezig met het vervullen van de behoeften van hun leden, in hoeverre verhoudt dit zich tot de institutionele druk die bowlingverenigingen ervaren en op welke elementen moet de bowlingvereniging inspelen om toekomstbestendiger te zijn?

Uit het onderzoek blijkt dat de onderzochte bowlingverenigingen zich beseffen dat zij moeten inspelen op de behoeften van leden om toekomstbestendig te zijn. Dit doen zij voornamelijk door sportmogelijkheden te bieden zodat leden kunnen spelen en zichzelf ontwikkelen in de sport. Daarnaast stimuleren zij tijdens deze sportmogelijkheden gezelligheid binnen de vereniging. Ze hebben betrokken bestuurders die de behoeften van de leden ophalen en een goede relatie onderhouden met de bowlingexploitant. Door in te spelen op deze behoeften zien de bowlingverenigingen dat leden lang lid blijven. Echter, ondanks deze inspanningen, is de betrokkenheid van de leden van de bowlingvereniging niet optimaal. Ze blijven weliswaar lang lid en doen mee aan activiteiten, maar zijn minder betrokken bij de algemene ledenvergadering en vrijwilligerswerk. Dit suggereert dat het vervullen van de behoeften niet voldoende is om een sterke relatie op te bouwen. Het lijkt erop dat leden nog iets anders nodig hebben dan het vervullen van hun behoefte. Een bestuurder heeft aangegeven dat leden tegenwoordig uit zoveel dingen kan kiezen om te doen dat het lid goed zijn tijd moet indelen. Dit zou een oorzaak kunnen zijn waarom leden niet sterker betrokken zijn bij de bowlingvereniging.

Hoewel de bowlingverenigingen veel tijd besteden aan het vervullen van ledenbehoeften en de relatie met het bowlinghuis, lijken ze minder belang te hechten aan de institutionele druk voor hun toekomstbestendigheid. Ze erkennen wel de invloeden van andere organisaties en maatschappelijke trends, maar ervaren geen directe druk vanuit deze bronnen voor de toekomstbestendigheid van de vereniging. Terwijl de institutionele theorie juist aangeeft dat het belangrijk is om op de invloeden vanuit de omgeving te reageren, omdat de vereniging afhankelijk is van haar omgeving en vanuit hen

legitimiteit krijgt. Dit gebrek aan bewustzijn kan de bowlingverenigingen kwetsbaar maken voor risico's en kansen die in de omgeving liggen. Dit komt door de institutionele logica van de bowlingverenigingen die van oorsprong autonome organisaties zijn die vooral intern georiënteerd zijn en zich bekommeren om de behoeften van leden (van der Roest, 2015).

Om als bowlingvereniging meer toekomstbestendig te zijn liggen er nog kansen in het aantrekken van jonge aanwas. De bowlingverenigingen kunnen dat doen door meer op hun omgeving te oriënteren. Op het moment spelen de bowlingverenigingen vooral in op de behoeften van hun huidige leden waardoor zij langdurig lid blijven. Hierdoor zijn de bowlingverenigingen aan het vergrijzen en bestaat het risico dat zij moeten stoppen. Bij bowlingvereniging Tilburg is te zien dat er meer georiënteerd wordt op haar omgeving omdat zij een maandelijkse huisleague hebben ontwikkeld zodat nieuwe leden kennis kunnen maken met de sport en niet elke week moeten bowlen. Er zal dus continue door de bowlingverenigingen gekeken moeten worden naar de behoefte van huidige leden en naar de ontwikkelingen in de maatschappij om een toekomstbestendige vereniging te zijn en te blijven.

7. Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan meer inzicht in de aspecten die belangrijk zijn voor de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen. Wanneer de bowlingverenigingen blijven doorgaan zoals zij dat nu doen lopen zij het risico dat zij veel last krijgen van de vergrijzing en geen nieuwe aanwas krijgen omdat de maatschappelijke trends, individualisme, consumentisme en commercialisering heersen. Dus de sociale uitwisselingstheorie heeft inzicht gegeven voor het ledenbehoud en de institutionele theorie heeft inzicht gegeven voor nieuwe aanwas van de verenigingen. In dit hoofdstuk worden er enkele aanbevelingen gegeven voor het beleid van de NBF om de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen te vergroten.

Blijven inspelen op de behoefte van de huidige leden

Uit de resultaten blijkt dat de bowlingverenigingen actief zijn met het ophalen en vervullen van de behoeften van hun leden. Leden merken dit ook want zij kunnen bowlen op een gezellige manier en ontwikkelen zichzelf daarbij ook. Het lijkt dat de verenigingen goed inspelen op de behoeften van huidige leden en daardoor een langdurige relatie aangaan met elkaar. De verenigingen moeten de focus blijven houden op het inspelen van de behoeften van hun huidige leden om hen te behouden. Volgens de sociale uitwisselingstheorie is deze sterke relatie nodig om toekomstbestendig te zijn. Daarnaast zouden leden ook meer betrokken bij de vereniging raken wanneer er succesvolle uitwisselingen plaatsvinden. Dit is echter niet het geval, leden pakken geen vrijwilligerstaken op of komen naar een algemene ledenvergadering. Het lijkt dat leden hier nog iets extra's voor nodig hebben. De bowlingverenigingen zullen specifiek aan leden moeten bevragen wat er nodig is om meer betrokken te raken bij de bowlingverenigingen. Dat kunnen zij doen op dezelfde manier zoals zij nu ook al de behoefte van leden ophalen.

Aandacht voor institutionele druk

Uit de analyse blijkt dat de bowlingverenigingen weinig inspelen op de institutionele druk. Dit is volgens de theorie wel nodig om toekomstbestendig te zijn omdat deze omgeving hulpbronnen heeft voor de bowlingvereniging. Het zou voor de bowlingverenigingen goed zijn om meer aandacht te besteden aan de institutionele druk vanuit overkoepelende sportorganisaties, de overheid, andere externe organisaties en maatschappelijke trends voor nieuwe aanwas. Een meer externe blik is nodig zodat de bowlingverenigingen kunnen reageren op de druk vanuit hun organisatieveld. Hierbij zou de NBF kunnen ondersteunen door kennis te delen over andere organisaties die invloed uitoefenen op de bowlingvereniging en de kansen die in de maatschappelijke trends liggen te delen.

Nieuwe sportactiviteiten aanbieden

De bowlingverenigingen hebben huisleagues waar leden met een team van 3 of 5 spelers aan mee kunnen doen en zijn vervolgens verplicht om elke week competitie te spelen. Hierdoor moet een lid zich voor een lange periode committeren aan de bowlingsport. De bowlingverenigingen kunnen dit ook anders vormgeven door een maandelijkse huisleague te starten of door de huisleague in een najaar- en voorjaarscompetitie te splitsen. Dit is een optie voor de bowlingverenigingen om op de maatschappelijke trends individualisering en consumentisme in te spelen. Leden zijn dan meer flexibel en hebben minder verplichtingen. Wanneer leden enthousiast zijn geraakt en vaker willen spelen, kunnen zij zich meer verbinden aan de vereniging door een wekelijkse huisleague te spelen.

Digitalisering van de bowlingsport

Uit de resultaten kwam naar voren dat er kansen gezien worden in een digitale vorm van bowlingcompetitie. De bowlingverenigingen kunnen dit niet zelf stimuleren en hebben hier de NBF bij nodig. De NBF moet een online community creëren zoals dat in Amerika ook gebeurt. Op deze manier

kunnen bowlers met elkaar communiceren en met elkaar de competitie aangaan op het tijdstip dat zij zelf kiezen. Zo wordt de bowlingsport meer toegankelijk voor jongeren die zich niet willen committeren aan de voorwaarden van de bowlingverenigingen.

8. Discussie

Het doel van dit onderzoek was om meer inzichten te krijgen voor de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen in Nederland aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie. De toekomstbestendigheid van de vereniging kan via een interne en externe blik bekeken worden. Vanuit de interne blik is het nodig om op de behoeften van leden in te spelen, de voornaamste twee zijn sportactiviteiten gezelligheid aangeboden krijgen. Door op deze behoeften in te spelen als bowlingverenigingen gaan zij een succesvolle uitwisseling aan waardoor de leden een langdurige relatie aangaan met de bowlingvereniging. Vanuit de externe blik is het juist nodig om op de institutionele druk vanuit het organisatieveld in te spelen om, legitimiteit te verkrijgen. Deze druk ervaren de bowlingverenigingen vrijwel niet waardoor zij ook niet het belang voelen om strategische reacties toe te passen op hun omgeving. Er zit dus een discrepantie tussen de mate van het inspelen op de behoeften van leden en het geven van een reactie op de institutionele druk. Wat logisch is wanneer er naar de institutionele logica van de bowlingvereniging gekeken wordt.

Hoewel het onderzoek nieuwe inzichten heeft gegeven over de toekomstbestendigheid van de bowlingvereniging, kent dit onderzoek enkele implicaties die in deze discussie worden behandeld:

Theoriegebruik

Voor dit onderzoek is gekozen om met de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie te werken. Deze zijn gekozen omdat binnen de verenigingsstructuur de uitwisselingen tussen lid en vereniging dagelijks plaatsvinden en de toekomstbestendigheid van sportverenigingen al vaker is bekeken via de institutionele theorie. Deze theorieën bekijken zowel de interne als externe omgeving van de bowlingverenigingen. Daarnaast waren deze twee theorieën interessant omdat de sociale uitwisselingstheorie weinig gebruikt is om sportverenigingen te onderzoeken en dus nieuwe inzichten kon geven vanuit winstgevende organisaties. De institutionele theorie is daarentegen al vaker gebruikt in onderzoek naar sportverenigingen waardoor er inzichten werden verkregen in het gedrag van de sportvereniging. De beperking van het combineren van de twee theorieën is dat deze verschillende perspectieven geven die tegenstrijdige verklaringen geven. Zo geeft de sociale uitwisselingstheorie aan dat de toekomstbestendigheid van de bowlingverenigingen vergoot wordt door in te spelen op de behoeften van leden. Terwijl de institutionele theorie aan geeft dat de toekomstbestendigheid juist vergoot wordt door in te spelen op de institutionele omgeving.

Verder heb ik gekozen enkel voor deze twee theorieën vanwege de capaciteit van het onderzoek. Daarnaast konden de sociale uitwisselingstheorie en de institutionele theorie getoetst worden via interviews bij de bowlingverenigingen. Echter vonden de bestuurders het lastig om de vragen over de institutionele theorie te beantwoorden. Naar mijn idee hadden zij hier meer over kunnen vertellen, maar nu kon ik dit niet meenemen in het analyseerproces. Een volgende keer zou ik de institutionele theorie meer uitleggen aan de verenigingsbestuurders zodat zij hier gemakkelijker antwoord op kunnen geven.

Respondentselectie

Een volgende implicatie ligt in de respondentselectie. Ik heb op voorhand besloten dat ik drie bowlingverenigingen wilde onderzoeken. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik de situatie van elke bowlingvereniging wilde begrijpen. Omdat er maar een beperkte tijd was kon ik niet meer verenigingen onderzoeken. Dit onderzoek is daarom niet representatief voor de gehele bowlingsport. De respondenten heb ik vervolgens geselecteerd door een verenigingsmonitor te bekijken en hieruit heb ik een vereniging gekozen met een ledendaling, stabiele ledenaantal en een ledenstijging. Bij de drie

bowlingverenigingen is het eerste contact met de voorzitter gelopen, die heeft een medebestuurder gevraagd om ook deel te nemen. Zodat ik met twee bestuurders apart in gesprek kon gaan. Op deze manier kon ik toetsen of beide bestuurders hetzelfde ervaren en kreeg ik een zo volledig mogelijk beeld van de vereniging. Daarentegen heb ik met te weinig leden gesproken om een volledig beeld te krijgen van de bowlingvereniging. Dit waren drie tot vijf leden aangewezen door de bestuurders. Hierdoor heb ik gesproken met leden die al meerdere jaren lid zijn en erg positief zijn over de bowlingvereniging. Daar kwam ik achter tijdens het afnemen van de interviews. Ik heb nog een poging gedaan om leden te bevragen die minder betrokken waren, maar hier kwam geen respons op. Dit kan een vertekend beeld geven in de resultaten. Daarnaast is het niet representatief dat ik met 5 van de 100-150 leden heb gesproken. Een volgende keer zou ik kiezen voor een meer representatief onderzoek waardoor ik juist meer bowlingverenigingen zou bevragen of één bowlingvereniging en meerdere bestuurders en leden.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Als vervolgonderzoek zou ik aanraden om verder onderzoek te doen naar welke institutionele druk de bowlingverenigingen ervaren en wat zij nodig hebben om zich meer te richten op de institutionele druk. Tijdens de dataverzameling herkenden de bestuurders het belang van het inspelen op de behoeften van hun leden maar herkenden niet de institutionele druk en het belang hiervan. Daarom moet hier meer onderzoek naar gedaan worden om te achterhalen of de bowlingverenigingen inderdaad geen institutionele druk ervaren en wat hier de gevolgen van zijn. Wellicht kan daarmee aangetoond worden hoe de bowlingverenigingen op deze institutionele druk moet inspelen en wat zij hiervoor nodig hebben.

Ten tweede kan er verder onderzoek worden gedaan binnen de bowlingsport om een generaliseerbare uitspraak te doen. Nu heeft het onderzoek zich gericht op drie bowlingverenigingen en zijn er beperkte interviews afgenomen. Wanneer dit onderzoek wordt gedaan onder meer bowlingverenigingen en er worden meerdere leden bevroegd, kan worden bepaald of deze resultaten gelden voor alle bowlingverenigingen in Nederland. Wellicht kunnen er dan ook uitspraken gedaan worden over de locatie van de bowlingvereniging en de behoeften van leden. Is er bijvoorbeeld verschil te zien in de randstad ten opzichte van andere delen van het land. Vervolgonderzoek kan uitwijzen welke factoren alle bowlingverenigingen nodig hebben om toekomstbestendig te zijn.

Bronnenlijst

- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2018). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International review for the sociology of sport*, 53(1), 84-100.
- Brupbacher, N. (2017). *Member Value in Membership Associations*. University of Fribourg.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology*.
- De Bock, T., Scheerder, J., Theeboom, M., Constandt, B., Marlier, M., De Clerck, T., & Willem, A. (2022). Stuck between medals and participation: an institutional theory perspective on why sport federations struggle to reach sport-for-all goals. *BMC Public Health*.
- Flynn, F., J. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management*.
- Furusten, S. (2013). *Institutional theory and organizational change*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- Guillet, E., Sarrazin, P., Carpenter, P. J., Trouilloud, D., & Cury, F. (2002). Predicting persistence of withdrawal in female handballers with social exchange theory. *International journal of psychologie*.
- Gratton, C., Jones, I., & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Tweede druk. Routledge.
- Hitt, M. A. (2011). *Relevance of strategic management theory and Research for supply chain management*. Texas A&M University.
- Hoeijmakers, R., & van Kalmthout, J. (2019). Hoe zien sportverenigingen hun toekomst? De grootste uitdagingen voor sportclubs.
- Hoeijmakers, R., & van Kalmthout, J. (2021). Vitaliteit sportverenigingen in Nederland. Ontwikkeling tussen 2018 en 2021.
- Hoeijmakers, R. (2022). Sportverenigingen in transitie? Verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021. Mulier Instituut.
- Kantar. (2022). Special Eurobarometer 525. Sport and physical activity. European Commission.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*.
- Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). (2018). Nationaal Sportakkoord. Sport verenigt Nederland.
- Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). (2022). Hoofdlijnen Sportakkoord II Sport Versterkt. Verkregen van <https://www.sportakkoord.nl/>
- Mulier Instituut. (2023). Toekomstbestendigheid sportverenigingen. Verkregen van <https://www.mulierinstituut.nl/onderzoeksthemas/aanbieders/toekomstbestendigheid-sportverenigingen/#:~:text=Hoewel%20in%20Nederland%20het%20aandeel,sportvereniging en%20steeds%20meer%20onder%20druk>.

- NBF. (2023). De NBF is er voor alle bowlers. Jaarplan 2023.
- NOC*NSF. (2021). Zo sport Nederland. Belangrijkste trends en ontwikkelingen in sportdeelname 2021. Verkregen van <https://nocnsf.nl/media/5614/zo-sport-nederland-2021.pdf>
- NOC*NSF. (2022). Sportdeelname Index November 2022. Verkregen van <https://nocnsf.nl/media/6553/nocnsf-sportdeelnameindex-maandmeting-november-2022.pdf>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pulles, I., van Eldert, P., & van der Poel, H. (2021). Monitor Sport en Corona IV. De gevolgen van de coronamaatregelen voor de sportsector. Verkregen van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10539&m=1637758894&action=file.download>
- RIVM. (2023). Clublidmaatschap. Verkregen van <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning/trendscenario/clublidmaatschap>
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. (Fourth edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York, NY: Harper en Row.
- Stuij, M., Hoeijmakers, R., van Kalmthout, J., Cremers, R., & Slot-Heijs, J. (2023). Sportverenigingen en hun uitdagingen. Een analyse van oorzaken en verschillen tussen verenigingen. Mulier Instituut.
- Suter, P. (2012). Member Value in Genossenschaften. Ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Ed.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (p. 326-334). Bern: Haupt
- Suter, P., & Gmür, M. (2013). Member value in co-operatives. Université de Fribourg. Tittenbrun, J. (2012). *The theory of social exchange* by G.V. Homans. Adam Mickiewicz University.
- Tiessen-Raaphorst, A., et al. (2019). Kansen op sportieve groei? Een verklarend model van sportdeelname. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Tiessen-Raaphorst, A. (2020). Sociale waarde van diverse organisatievormen in de sport. Verkregen van <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/06/29/sociale-waarde-van-diverse-organisatievormen-in-de-sport>
- Van der Roest, J. W. (2015). De consumentistische houding: mythe of werkelijkheid? Verkregen van <https://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/99774/de-consumentistische-houding-mythe-of-werkelijkheid>
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. en Velthuis, O. (red.) *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Van der Roest, J. W. (2015). From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport

clubs.

Bijlage

Bijlage 1 Operationalisering

Hoofdconcepten

Behoeften van leden

- Betekenis: Leden hebben een onbewuste en bewuste behoefte bij de bowlingvereniging, deze ontstaan vanuit de waarden die zij nastreven en zijn gebaseerd op hoe belangrijk iets is voor het lid en hoe deze behoeften vervuld worden (Brupbacher, 2017). Door als vereniging in te spelen op deze behoeften krijgt het lid het gevoel van tevredenheid en betrokkenheid omdat er voldaan is aan zijn verwachtingen waardoor er een succesvolle uitwisseling heeft plaatsgevonden (Emerson, 1976).

Behoeften leden

<i>Abstract concept</i>	<i>Dimensies</i>	<i>Subdimensies</i>
Behoefte leden	Behoefte leden	Prestatie Affectie Creatie Vrijheid Identiteit Vrijetijd Deelname Kracht Veiligheid Levensonderhoud Begrijpen Esthetiek
	Motiefbelang	Reden behoefte Tevredenheid Verandering in behoeften
	Motiefvervulling	Vervulling behoeften Inzicht behoeften
	Lid- organisatie relatie	Relatiestabiliteit Mate betrokkenheid Wederkerigheid
	Toekomstbestendigheid	Invloed leden op toekomst Toekomststrategie

Tabel 6

Institutionele druk

- Betekenis: De institutionele druk is afkomstig van instituties en organisaties uit het organisatieveld waarin de bowlingvereniging zich bevindt, deze geven sociale aanvaardbaarheid en geloofwaardigheid aan hen. Het is van belang om een strategische reactie te geven op deze institutionele druk om toekomstbestendig te blijven als bowlingvereniging (Oliver, 1991).

Institutionele druk

<i>Abstract concept</i>	<i>Dimensie</i>	<i>Subdimensie</i>
Institutionele druk	Organisatieveld	Landelijke besturen Andere sportverenigingen Commerciële partijen

	Legitimiteit	Welzijnsorganisaties Maatschappelijke trends Sociale aanvaardbaarheid Geloofwaardigheid
	Strategische reacties	Toestemmen Schikking Vermijden Uitdagen
	Toekomstbestendigheid	Manipuleren Invloed omgeving op toekomst Toekomststrategie

Tabel 7

Operationalisering dimensies bestuurders

<i>Dimensie</i>	<i>Subdimensie</i>	<i>Interviewvragen</i>
Toekomstbestendigheid vereniging	Toekomstbeeld	Hoe zie je de toekomst van de vereniging?
	Afhankelijk voor toekomst	Van welke factoren is de toekomst van de vereniging afhankelijk? - Wat zijn de knelpunten?
	Toekomststrategie	Hoe ziet de strategie van de vereniging eruit?
	Invloed leden op toekomst	Hoe hebben leden invloed op de toekomst van de vereniging? - Social exchange theorie
	Invloed omgeving op toekomst	Hoe heeft de omgeving invloed op de toekomst van de vereniging? - Institutionele theorie
Institutionele druk	Externe organisaties	Met welke externe organisaties/personen heeft de vereniging te maken en hoe ziet de relatie eruit? - Zoeken jullie deze actief op?
	Beïnvloeding door externe organisaties	Beïnvloeden deze organisaties/personen de vereniging?
	Legitimiteit	- Zo ja, hoe? - Ervaren jullie dit als prettig of als druk? - Helpt het de vereniging? - Hoe reageert de vereniging daarop?
	Maatschappelijke trends	Met welke maatschappelijke trends heeft de vereniging te maken? Hoe merk je dat? - Hoe reageert de vereniging hierop?
	Vergrijzing	Heeft de vereniging te maken met vergrijzing? - Zo ja, hoe zie je dit?
	Individualisering	Heeft de vereniging te maken met individualisering? - Zo ja, hoe zie je dit?

	Commercialisering	Heeft de vereniging te maken met commercialisering? - Zo ja, hoe zie je dit?
Behoefteleden	Inzicht in behoeften	Hebben jullie goed zicht op wat de behoeften van jullie leden is? - Waar blijkt dat uit? - Wat is die behoefte?
	Behoeften ophalen	Hoe proberen jullie dat te achterhalen? - Zit dat verankerd in beleid? - Is dat een belangrijk onderdeel van jullie beleid?
	Verandering in behoeften	Hebben jullie het idee dat die behoefte veranderd of veranderd is?
	Belang inspelen op behoeften	Hoe belangrijk is het om adequaat in te spelen op de behoefte van leden?
Sportakkoord	Wederkerigheid Bekendheid Herkenning standpunt	Ken je het Sportakkoord? Hierin staat dat verenigingen te maken hebben met vergrijzing, individualisering en commercialisering en dus moeten verenigingen beter inspelen op de veranderende behoefte van leden en hier passend aanbod op moeten ontwikkelen. Hebben jullie het gevoel dat de maatschappelijke trends die in het Sportakkoord worden genoemd en de oplossingen die daarbij worden genoemd ook van toepassing zijn voor jullie vereniging? Ofwel de vereniging kan helpen in toekomstbestendigheid?

Tabel 8

Operationalisering dimensies leden

<i>Dimensie</i>	<i>Subdimensie</i>	<i>Interviewvragen</i>
Lidmaatschap	Relatiestabiliteit Reden lid	Hoe lang ben je al lid van deze vereniging? Waarom ben je bij deze bowlingvereniging gaan bowlen?
	Tevreden lid	Hoe is het om lid te zijn bij deze vereniging? - Ben je tevreden als lid?
Behoefteleden	Lid blijven Behoeften leden	Waardoor blijf je lid bij de bowlingvereniging? Wat zijn de behoeften van een lidmaatschap bij een bowlingvereniging? - Wat verwacht je van de vereniging tegenover jouw lidmaatschap?
	Vervulling behoeften	In welke mate zijn deze vervuld? - Hoe laat de vereniging zien dat je gewaardeerd wordt? - Wat zou beter kunnen? - Wat gaat er goed?
	Tevreden lid	Ben je een tevreden lid? Wat zou nog helpen?

Vervulling behoeften
door vereniging

Heb je het gevoel dat de vereniging bezig is
met het vervullen van deze behoeften?
Waarom wel, waarom niet?

Tabel 9

Bijlage 2 Topiclijsten

Topiclist bestuur

Introductie

- Mezelf voorstellen
- Bedanken voor deelnemen onderzoek
- Uitleg onderzoek
 - o Komende 30-45 min praten over de toekomst van de vereniging, zie je obstakels, voel je druk om te veranderen als vereniging en hoe gaan jullie hier als vereniging mee om en hoe behoud je je leden en vrijwilligers.
 - o Met als doel erachter komen wat de toekomstbestendigheid van de vereniging beïnvloed.
- Uitleg anonimiseren en stoppen met interview
- Afspraken maken over hoe vereniging benoemd wordt in onderzoek
- Toestemming opnemen interview
- Stel ook je vragen aan mij

Introductievragen

- Functie bestuurder bij vereniging
- Hoe lang ben je al lid?
- Wat voor vereniging is jouw bowlingvereniging?

Toekomstbestendigheid vereniging

- Hoe zie je de toekomst van de vereniging?
- Van welke factoren is de toekomst van de vereniging afhankelijk?
- Wat zijn de knelpunten?
- Hoe ziet de strategie van de vereniging eruit?
- Hoe hebben leden invloed op de toekomst van de vereniging?
 - o Social exchange theorie
- Hoe heeft de omgeving invloed op de toekomst van de vereniging?
 - o Institutionele theorie

Institutionele druk

- Met welke externe organisaties/personen heeft de vereniging te maken en hoe ziet de relatie eruit?
 - o Zoeken jullie deze actief op?
- Beïnvloeden deze organisaties/personen de vereniging?
 - o Zo ja, hoe?
 - o Ervaren jullie dit als prettig of als druk?
 - o Helpt het de vereniging?
 - o Hoe reageert de vereniging daarop?
- Met welke maatschappelijke trends heeft de vereniging te maken? Hoe merk je dat?
 - o Hoe reageert de vereniging hierop?
- Heeft de vereniging te maken met vergrijzing?

- Zo ja, hoe zie je dit?
- Heeft de vereniging te maken met individualisering?
 - Zo ja, hoe zie je dit?
- Heeft de vereniging te maken met commercialisering?
 - Zo ja, hoe zie je dit?

Behoeftes leden

- Hebben jullie goed zicht op wat de behoeften van jullie leden is?
 - Waar blijkt dat uit?
 - Wat is die behoefte?
- Hoe proberen jullie dat te achterhalen?
 - Zit dat verankerd in beleid?
 - Is dat een belangrijk onderdeel van jullie beleid?
- Hebben jullie het idee dat die behoefte veranderd of veranderend is?
- Hoe belangrijk is het om adequaat in te spelen op de behoefte van leden?

Sportakkoord

- Ken je het Sportakkoord?
 - Hierin staat dat verenigingen te maken hebben met vergrijzing, individualisering en commercialisering en dus moeten verenigingen beter inspelen op de veranderende behoefte van leden en hier passend aanbod op moeten ontwikkelen.
- Hebben jullie het gevoel dat de maatschappelijke trends die in het Sportakkoord worden genoemd en de oplossingen die daarbij worden genoemd ook van toepassing zijn voor jullie vereniging? Ofwel de vereniging kan helpen in toekomstbestendigheid?

Afsluiting

- Korte samenvatting
- Dit waren de vragen, heb je nog aanvullingen?
- Bedankt voor je tijd, met deze informatie krijgen we meer zicht op de toekomst van de bowlingverenigingen.
- Als ik bij het analyseren nog vragen heb, mag ik deze dan nog aan je stellen?
- Wil je de inzichten achteraf opgestuurd krijgen?

Topiclist leden

Introductie

- Mezelf voorstellen
- Bedanken voor deelnemen onderzoek
- Uitleg onderzoek
 - o Komende 15-30 min praten over de bowlingvereniging, waarom ben je lid, wat doet de vereniging waar je blij mee bent en hoe wordt jouw lidmaatschap gewaardeerd?
 - o Met als doel erachter komen hoe de vereniging inspeelt op jouw behoeften binnen de vereniging.
- Uitleg anonimiseren en stoppen met interview
- Afspraken maken over hoe vereniging benoemd wordt in onderzoek
- Toestemming opnemen interview
- Stel ook je vragen aan mij

Introductievragen

- Hoe lang ben je al lid van deze vereniging?
- Waarom ben je bij deze bowlingvereniging gaan bowlen?
- Hoe is het om lid te zijn bij deze vereniging?
 - o Ben je tevreden als lid?
- Waardoor blijf je lid bij de bowlingvereniging?

Behoefte leden

- Wat zijn de behoeften van een lidmaatschap bij een bowlingvereniging?
 - o Wat verwacht je van de vereniging tegenover jouw lidmaatschap?
- In welke mate zijn deze vervuld?
 - o Hoe laat de vereniging zien dat je gewaardeerd wordt?
- Wat zou beter kunnen? Wat gaat er goed?
- Ben je een tevreden lid? Wat zou nog helpen?
- Heb je het gevoel dat de vereniging bezig is met het vervullen van deze behoeften? Waarom wel, waarom niet?

Afsluiting

- Korte samenvatting
- Dit waren de vragen, heb je nog aanvullingen?
- Bedankt voor je tijd, met deze informatie krijgen we meer zicht op de toekomst van de bowlingverenigingen.
- Als ik bij het analyseren nog vragen heb, mag ik deze dan nog aan je stellen?
- Wil je de inzichten achteraf opgestuurd krijgen?

Bijlage 3 Codeboom

- Afhankelijk externe organisaties
 - o Niet afhankelijk
 - o Bowlinghuis
 - o Gemeente
 - o NBF
 - o Stichting voor g-bowlers
 - o Andere bowlingverenigingen
- Behoeftelieden (vanuit leden bekeken)
 - o Fanatische leden
 - Dubbel lid – meer uitdaging, verrijking
 - o Activiteitenvereniging
 - Toernooien spelen
 - Huisleagues spelen
 - o Sfeer bowlingvereniging
 - o Druk leven
 - o Ontwikkelen in de sport
 - o Locatie van de vereniging
 - o Ledentevredenheid
 - o Betaalbaar
- Inspelen behoeftelieden
 - o Communicatie
- Beïnvloeden trends
 - o Vergrijzing
 - o Digitalisering
 - o Commercialiseren
 - o Individualisering
 - o Consumentisme
- Strategie toekomst
 - o Doelvereniging
 - o Imago bowlen
 - o Meerwaarde NBF
 - o Taak NBF
 - o Zichtbaarheid
- Toekomstvereniging
- Voorbeelden
- Niet relevante codes
 - o Reden lid
 - o Ledendaling