



# SPORT & SOCIETY

## Over Sport & Society

Sport & Society is zowel een focusgebied van de Universiteit Utrecht als een landelijk netwerk van onderzoekers dat de maatschappelijke betekenis van sport wil begrijpen en vertaalt naar consequenties voor het bestuur en organisatie van de sport. Meer informatie? Zie [www.uu.nl/sportandsociety](http://www.uu.nl/sportandsociety) en [www.sportandsociety.nl](http://www.sportandsociety.nl).

# Nieuwe managementbenadering voor versterken sportverenigingen

Het versterken van sportverenigingen is in Nederland al decennialang een belangrijk doel van sportbeleid. Maar strategieën hierop gericht, vaak gebaseerd op managementmodellen uit de bedrijfswereld of publieke sector, sluiten niet goed aan bij de aard van sportverenigingen. Tegelijkertijd worstelen steeds meer sportverenigingen met grote uitdagingen, zoals het werven en behouden van vrijwilligers, coaches/trainers en leden, wat het des te belangrijker maakt om managementstrategieën te ontwikkelen die deze uitdagingen aanpakken. Dit was onderwerp van mijn 4,5-jarig promotieonderzoek, dat aantoont dat voor het laten bloeien van sportverenigingen een managementbenadering nodig is waarin niet efficiëntie, maar het creëren van betekenis centraal staat.

DOOR: RESIE HOEIJMAKERS

Mijn proefschrift was gericht op het ontwikkelen van kennis over het functioneren en besturen van sportverenigingen, die verder gaat dan de organisatie- en managementtheorieën die zijn ontwikkeld voor organisaties in andere sectoren. Sportverenigingen zijn geen bedrijven of een verlengstuk van de overheid. Ze vervullen andere functies en kennen andere structuren. Dit begrip vormt de basis voor managementstrategieën die sportverenigingen helpen en hoe overheidsbeleid gericht op het versterken van sportverenigingen het beste kan worden vormgegeven. In dit artikel leg ik de belangrijkste bevindingen van mijn proefschrift uit.

### Sportverenigingen zijn een uniek organisatietype

In tegenstelling tot bedrijven en publieke organisaties is het belangrijkste doel van sportverenigingen het bieden van waarde aan mensen die vrijwillig samenkomen om gedeelde belangen na te streven. Dit zijn niet alleen de sportactiviteiten, maar vooral ook de sociale ontmoetingen tussen leden. Overheden zien sportverenigingen echter steeds vaker als instrumenten voor maatschappelijke doeleinden, zoals het stimuleren van sport onder kwetsbare doelgroepen of de integratie van minderheden. Dit dubbele doel – zowel voor de eigen leden van waarde zijn, als voor de maatschappij door hun bijdrage aan specifieke beleidsdoelen – zorgt ervoor dat sportverenigingen ingebed raken in het leven van leden en de publieke infrastructuur. Hierdoor, blijkt uit mijn onderzoek, functioneren sportverenigingen op basis van vier sleutelprocessen:

#### 1) Inzet en betrokkenheid van leden door sociale en collectieve binding

Allereerst blijkt uit mijn onderzoek dat sportverenigingen niet alleen gewaardeerd worden door leden omdat ze daar kunnen sporten, maar vooral van betekenis zijn vanwege de sociale ontmoetingen en relaties die leden met elkaar opbouwen. Zo gaan veel leden graag met andere leden om en zijn ze onderdeel van teams of clubjes binnen de vereniging. Maar ook met de vereniging ontstaat binding. Veel leden identificeren zich met de club en ontwikkelen een zogenaamd clubgevoel. Deze sociale en collectieve binding is cruciaal voor het functioneren van de vereniging, omdat het leden motiveert tot loyaliteit,

positieve mond-tot-mondreclame en vrijwillige inzet voor de vereniging. Dit doen ze omdat ze binding voelen met de vereniging en hun medeleden.

#### 2) Publieke middelen door legitimiteit

Zoals eerder gezegd, dragen sportverenigingen ook bij aan publieke doelen. Dit maakt hen een belangrijk onderdeel van de publieke infrastructuur en geeft hen legitimiteit in de ogen van de overheid. Deze legitimiteit is belangrijk voor sportverenigingen omdat het toegang biedt tot publieke middelen, zoals gratis of tegen een gereduceerd tarief gebruik kunnen maken van sportvoorzieningen, verenigingsondersteuning of hulp in financieel moeilijke tijden, zoals tijdens de Covid-19-pandemie. Deze publieke waardering brengt echter ook hogere normatieve verwachtingen en meer regeldruk met zich mee, waardoor ik het beschrijf als een tweesnijdend zwaard.

#### 3) Competitief evenwicht met andere sportverenigingen

Sportverenigingen concurreren om leden, maar zijn ook afhankelijk van elkaar voor het organiseren van sportcompetities. Om sportcompetities in stand te houden, proberen ze niet hun rivalen weg te concurreren, maar zorgen ze voor voldoende verschil tussen elkaar zodat ze niet direct om dezelfde leden strijden. Hierdoor kunnen voldoende sportverenigingen blijven bestaan en sportcompetities plaatsvinden. Dit evenwicht wordt behaald doordat sportverenigingen zich onderscheiden met een unieke identiteit, terwijl ze vasthouden aan gelijke sportvoorzieningen en herkenbare, sport-specifieke waarden.

#### 4) Dynamisch conservatisme

Sportverenigingen waarborgen hun voortbestaan door een specifieke vaardigheid, die in de literatuur ook wel 'dynamisch conservatisme' wordt genoemd. Dit betekent dat ze zich aanpassen aan veranderingen, zoals nieuwe maatschappelijke verwachtingen, maar tegelijk trouw blijven aan hun kernwaarden. Aangezien bestaande leden onvermijdelijk uitstromen, werven sportverenigingen nieuwe leden. Dit is nodig om activiteiten en sociale relaties te behouden. Maar de komst van nieuwe leden verandert de groepsdynamiek en zet bestaande relaties onder druk. Om dit te voorkomen, zorgen sportvereni-

gingen ervoor dat kernwaarden blijven bestaan door zowel nieuwe als bestaande leden te socialiseren in de waarden, normen en de gebruiken van de vereniging.

### Een andere kijk op hoe organisaties functioneren

De vier sleutelprocessen laten zien dat de ideale organisatiestructuur van sportverenigingen niet alleen gericht is op het efficiënt organiseren van sport, maar vooral is gericht op het stimuleren van sociale ontmoetingen, collectieve gevoelens, legitimiteit, onderscheidende identiteit en socialisatie. Om deze sleutelprocessen te duiden, geef ik in mijn proefschrift aan dat sportverenigingen functioneren op basis van een *rationaliteit van gezamenlijke waardecreatie*. Hiermee bedoel ik dat formele organisatiestructuren, zoals barinstructies die het mogelijk maken dat leden zelf de bar bedienen en beheren, het verschaffen van tenues met clubkleuren, verenigingsmanagers met taakomschrijvingen gericht op het werven van vrijwilligers, het leggen van maatschappelijke verbindingen en clubbinding, prominent aanwezig zijn en in dienst staan om de sociale inbedding en collectieve gevoelens van leden in de vereniging te bevorderen. Met als doel dat leden door participatie in deze sociale structuren zelf en vrijwillig de waarde van de sportvereniging voor zichzelf en anderen tot stand brengen.

## Sportverenigingen zouden in de praktijk sterk gebaat zijn bij bestuurders die meer aandacht besteden aan de sociale inbedding en ontwikkeling van collectieve gevoelens van leden binnen de vereniging

Dit is anders dan in de meeste andere typen organisaties waar betaalde krachten met formele taakomschrijvingen producten en diensten zo efficiënt mogelijk produceren voor anderen. Ook dit is een ideaaltypische omschrijving. Ik denk dat sportverenigingen in de praktijk sterk gebaat zouden zijn bij bestuurders die meer aandacht besteden aan de sociale inbedding en ontwikkeling van collectieve gevoelens van leden binnen de vereniging. Dit lijkt minder vanzelfsprekend tot stand te komen dan vroeger, waardoor het in mijn optiek juist meer aandacht vraagt van bestuurders.

### Een nieuwe kijk op effectieve managementstrategieën

Het idee dat sportverenigingen bloeien door het effectief organiseren van structuren die tot sociale inbedding en collectieve gevoelens leiden, heeft betekenis voor hoe deze organisaties bestuurd moeten worden. Huidige



FOTO: SHUTTERSTOCK

VOOR HET LATEN BLOEIEN VAN SPORTVERENIGINGEN IS EEN MANAGEMENTBENADERING WAARIN NIET EFFICIËNTIE, MAAR HET CREËREN VAN BETEKENIS CENTRAAL STAAT.

## Sportverenigingen zijn gebaat bij een cultuuromslag waarbij niet alleen efficiëntie in het organiseren van sport, maar het doelgericht managen van betekenis centraal staat

managementbenaderingen zijn veelal gebaseerd op hoe een organisatie specifieke doelen, zoals bijvoorbeeld het organiseren van sportactiviteiten, het werven van leden of sponsorbedragen, zo efficiënt en effectief mogelijk kan bereiken. Maar de logica van efficiëntie verliest haar relevantie als we sportverenigingen beschouwen als waarde-coöperatie organisaties. Voor dit type organisaties is het belangrijkste doel van het bestuur niet efficiëntie in het organiseren van sport, maar stimuleren dat leden zoveel mogelijk betekenis voor zichzelf en anderen creëren. Dat zorgt voor binding met en inzet voor de sportvereniging. Daarom moet betekenis – en niet efficiëntie – de centrale focus van het bestuur zijn. Om sportverenigingen

hierin te ondersteunen, heb ik in mijn proefschrift een samenhangend geheel van managementstrategieën beschreven. Deze set van managementideeën heb ik geïntroduceerd als *Management of Meaning* (MoM), oftewel het managen van betekenis. Hier staan bijvoorbeeld sociaal management, het creëren van sociale verbindingen tussen leden en sociale identiteit management, gericht op het stimuleren van collectieve gevoelens binnen de vereniging, centraal.

### En nu verder!

Het proefschrift beschrijft de verschillende managementbenaderingen vanuit theoretisch oogpunt. Om

deze ideeën verder te ontwikkelen, te verspreiden en te implementeren, zijn vervolgstappen nodig. Deze ambitie staat centraal in verschillende nieuwe projecten. De komende drie jaar voert een consortium van Nederlandse onderzoekers en praktijkprofessionals onderzoek uit in het kader van de ZonMW-subsidie Spot On: *Succesprincipes voor sportlocaties*. Een onderdeel van dit project richt zich op het ontwikkelen, implementeren en evalueren van programma's en initiatieven gebaseerd op de MoM-aanpak voor sportverenigingen. In een ander ZonMW-project wordt onderzocht hoe de MoM-aanpak vertaald kan worden naar activiteiten en competenties voor professionals in de sportverenigingscontext. Daarnaast ontwikkelen NOC\*NSF, het Mulier Instituut en verschillende sportbonden in het kader van de *Richtlijn Verenigings Onderzoek* (RVO) een nieuw monitoringsinstrument voor sportverenigingen, dat is gebaseerd op de centrale organisatieprocessen uit het proefschrift.

### Zet het managen van betekenis centraal in overheidsbeleid

Ook beleidsmakers zijn aan zet. In mijn proefschrift roep ik beleidsmakers op sportverenigingen niet enkel op hun bijdrage aan publieke doelen te waarderen en te ondersteunen. Om deze maatschappelijke rol te kunnen vervullen, is het in beginsel van belang dat sportverenigingen als waarde co-creatie organisaties functioneren en hiervoor adequate structuren kunnen neerzetten. Beleidsmakers zouden hierbij kunnen ondersteunen door in ondersteuningsbeleid ook aandacht te geven aan de verschillende managementstrategieën die hierbij passen. Ook zouden ze met name sportbonden kunnen stimuleren, door middel van subsidies, om praktische MoM-tools te ontwikkelen voor hun verenigingsondersteuners en in de kwaliteitsontwikkeling van deze professionals de managementstrategieën centraal te zetten. Sportverenigingen zijn gebaat bij een cultuuromslag waarbij niet alleen efficiëntie in het organiseren van sport, maar het doelgericht managen van betekenis centraal staat. ●

Resie Hoeijmakers is onderzoeker bij het Mulier Instituut en universitair docent aan de Universiteit Utrecht. In de afgelopen 4,5 jaar heeft zij een promotieonderzoek gedaan naar hoe sportverenigingen functioneren en effectief bestuurd kunnen worden.