



*“DUS DIRECTEUR ZIJN VAN EEN
SPORTBOND IS NIET ZO
EENVOUDIG HOOR”*

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan het
leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden door henzelf
en het speelveld

Bas van der Mei
Utrecht, september
2015

“DUS DIRECTEUR ZIJN VAN EEN SPORTBOND IS NIET ZO EENVOUDIG HOOR”

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENISGEVING AAN HET LEIDERSCHAP VAN ALGEMEEN DIRECTEUREN VAN SPROTbondEN DOOR HENZELF EN HET SPEELVELD

In samenwerking met:



&



September 2015, Utrecht.

Auteur

Bas van der Mei
4121058

Onderwijsinstelling

Universiteit van Utrecht (USBO)
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Begeleider: dr. Jan Boessenkool

Stage organisatie

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
Begeleiders: Sophie Benus en Chantal Mies

VOORWOORD

Na mijn bachelor Rechtsgeleerdheid behaald te hebben, maakte ik de keuze om aan het departement Bestuur en Organisationswetenschappen de master Sportbeleid & Sportmanagement te volgen. Al vanaf mijn middelbare schooltijd, waar ik in de Sportklas zat, heb ik mij nadrukkelijk bezig gehouden met organiseren van sport. Toch heb ik zeker aan het begin van deze master moeten schakelen. De juridische blik is een totaal andere dan in deze master gevraagd wordt. Hierdoor heb ik mij de afgelopen twee jaar enorm kunnen ontwikkelen en ben ik staat vanuit meerdere perspectieven een casus te benaderen.

Het beste voorbeeld daarvan ligt voor u: mijn scriptie. Een geheel andere aanpak is in dit type onderzoek nodig dat ik gewend was. Dit maakte het een boeiend en voornamelijk leerzaam proces waarin ik mij in ruim 10 maanden tijd de onderdelen van kwalitatief onderzoek (voor een deel) eigen heb gemaakt.

Gelukkig heb ik dit niet alleen hoeven doen, maar ben ik geholpen door verschillende mensen. Ik ontkom er dan ook niet aan die mensen via deze weg te bedanken voor hun steun en hulp. Bij de keuze van het onderwerp van dit onderzoek heb ik een vroeg stadium vanuit mijn stage organisatie, de KNHB, veel hulp gehad van Arno, Guido en Sophie. Hierbij hebben ze mij enorm veel vertrouwen en vrijheid gegeven. Daardoor is de keuze voor dit onderzoek echt een persoonlijke geweest. Daarvoor heel veel dank!

Ook tijdens het onderzoek heb ik van verschillende mensen hulp gekregen. Uiteraard van mijn scriptiebegeleider Jan Boessenkool. Stap voor stap bracht hij mij de aspecten van kwalitatief onderzoek bij. Daarnaast gaat mij dank uit naar alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. In het bijzonder wil ik bij deze Erik, Frank en Johan bedanken. Zonder jullie hulp was ik nooit tot mijn gewenste respondenten gekomen! Tot slot wil ik Sophie (nogmaals) danken voor het meelesen in de eindfase van mijn scriptie., alsmede mijn studiegenoten Jelle en Matthijs.

Nu mijn scriptie is afgerond is voor mij nog niet het einde gekomen van mijn studietijd. Komend studiejaar ga ik namelijk de master Arbeidsrecht volgen. Tevens ga ik mij (nog meer) verdiepen in het thema *Leiderschap* door middel van het Leiden Leadership Programme aan de Honours Academy van de Universiteit Leiden. Met veel plezier kijk ik hiernaar uit.

Tot slot wil ik u danken voor het lezen van mijn scriptie.

Bas van der Mei, 2015.

SAMENVATTING

De sportwereld is een representatie van de samenleving. De ontwikkelingen die zich voordoen in de samenleving werken dan ook door in de sportwereld. In dit onderzoek is er aandacht voor deze ontwikkelingen en de uitdagingen voor sportbonden die hierdoor ontstaan.

Aan het hoofd van de professionele organisatie van sportbonden staat de algemeen directeur. Hij geeft leiding aan het bondsbureau en functioneert daarnaast in een speelveld van stakeholders. De afgelopen jaren zijn, mede door de ontwikkelingen in de samenleving, sportbonden (financieel) onder druk komen te staan. Waarbij soms zelfs de directeur is ontslagen of opgestapt. Daarnaast bepleit NOC*NSF sinds enkele jaren voor nieuwe vormen van leiderschap in de sport. Aangezien er in eerdere onderzoeken weinig bekend is geworden over het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden en veel bonden momenteel onder stuk staan is onderzoek hiernaar gewenst. Daarom zal dit onderzoek antwoord geven op de volgende hoofdvraag:

“Welke betekenissen geven algemeen directeuren van sportbonden en de stakeholders in het speelveld aan het leiderschap van deze directeuren?”

Door middel van een kwalitatief onderzoek is antwoord gegeven op bovenstaande hoofdvraag. Hiervoor zijn in totaal 19 respondenten geïnterviewd. Daarnaast is er een literatuurstudie verricht naar het speelveld van algemeen directeuren, de verschillende benaderingen van het concept leiderschap en een aantal leiderschapsstijlen. Dit is vervolgens geanalyseerd aan de hand van de volgende analyseconcepten: betekenisgeving, context en macht en belangen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat sportbonden heden ten dage te maken hebben met een transitie. Zo staat de manier waarop de sport gefinancierd wordt in Nederland onder druk en is er minder geld beschikbaar vanuit lokale overheden en NOC*NSF. Tegelijkertijd worden sportbonden geconfronteerd met een veranderende sportbeleving bij potentiële deelnemers. Om als sportbond een toegevoegde waarde te blijven in het sportlandschap moeten zij gaan samenwerken met stakeholders binnen het speelveld. Dit speelveld bestaat uit een groot aantal stakeholders. De relaties tussen de directeur en zijn stakeholders verschuiven continu. Hierdoor ontstaat halfopen systeem waarin de macht en belangen per situatie verschillen. Dit maakt het tot een complex speelveld waarin de context belangrijk is voor de stijl van leidinggeven.

Aan de hand van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er niet één leiderschapsstijl effectief is in de verschillende relaties met stakeholders, maar dat dit contextafhankelijk is. Wel is duidelijk geworden dat elementen van verbindend leiderschap nodig zijn om als algemeen directeur van een sportbond effectief te zijn binnen het speelveld. Via deze leiderschapsstijl kunnen samenwerkingen tot stand worden gebracht met de stakeholders en hierdoor kunnen sportbonden hun positie versterken. Daarnaast zijn onderdelen van transactioneel en transformationeel leiderschap van belang in het onderhandelingsproces met stakeholders. Deze kwaliteiten ontbreken echter nog regelmatig bij directeuren van sportbonden.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	5
Samenvatting.....	7
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	11
1.1. Veranderende samenleving.....	11
1.2. Gevolgen en ontwikkelingen sportbonden	12
1.3. Directeuren sportbonden	13
1.4. Relevantie onderzoek.....	14
1.4.1. Maatschappelijke relevantie.....	14
1.4.2. Wetenschappelijke relevantie.....	14
Hoofdstuk 2 Onderzoeksperspectief.....	16
2.1. Bestuur- en organisatieperspectief.....	16
2.2. Betekenisgeving.....	16
2.3. Context.....	17
2.4. Macht en belangen.....	18
Hoofdstuk 3 Onderzoeksaanpak.....	19
3.1. Doel en vraagstellingen	19
3.2. Methodologie	20
3.2.1. Interviews	20
3.2.2. Doelgerichte selectie respondenten.....	21
3.2.3. Topic/vragenlijst	21
3.2.4. Coderen.....	22
3.3. Kwaliteitscriteria.....	22
3.3.1. Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
3.3.2. Anonimiteit.....	23
3.3.3. Rol van de onderzoeker	23
3.3.4. Reikwijdte onderzoek.....	24
Hoofdstuk 4 Literatuurstudie	25

4.1. Het speelveld.....	25
4.2. Benaderingen.....	26
4.3. Leiderschapsstijlen.....	27
4.3.1 Transactioneel vs. transformatieel.....	28
4.3.2. Verbindend leiderschap.....	28
Hoofdstuk 5 Resultaten	30
5.1. Stakeholders in het speelveld	30
5.2. Ontwikkelingen en uitdagingen.....	39
5.3. Kwaliteiten directeuren.....	42
5.4. Leiderschapsstijl directeur	44
Hoofdstuk 6 Analyse.....	47
6.1. Dynamisch speelveld	47
6.2. Ontwikkelingen & uitdagingen.....	48
6.3. Benodigde kwaliteiten directeuren.....	49
6.4. Leiderschap in de huidige context.....	50
Hoofdstuk 7 Conclusie.....	52
7.1. Deelvraag 1	52
7.2. Deelvraag 2	53
7.3. Deelvraag 3	53
7.4. hoofdvraag	53
Hoofdstuk 8 Discussie	55
8.1. Onderzoekspopulatie	55
8.2. Generalisatie.....	55
8.3. Aanbevelingen	56
Literatuurlijst	57
Nieuwsartikelen en websites.....	58
Bijlage 1 Respondenten	60
Bijlage 2 Topic/vragenlijst	61
Bijlage 3 Codeboom	63

Vanaf halverwege de 19^e eeuw kennen we in Nederland sportbonden. Inmiddels zijn er meer dan 70 sportbonden lid van de overkoepelende organisatie NOC*SNF (2013). In dit onderzoek staat het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden centraal. Dit leiderschap beperkt zich niet alleen tot de interne organisatie van het bondsbureau van de betreffende sportbond, maar speelt ook een rol in het speelveld waarin de bond zich begeeft.

Deze scriptie begint met een schets van de laatste ontwikkelingen in de samenleving en de gevolgen daarvan voor de sportbonden. Vervolgens laat een aantal nieuwsartikelen zien dat deze ontwikkelingen, mogelijk, soms vergaande gevolgen hebben voor de directeuren van sportbonden. Hierna zal de relevantie van dit onderzoek worden besproken. In de daaropvolgende hoofdstukken is er aandacht voor het perspectief van dit onderzoek, de aanpak en methode. Voordat de data gepresenteerd worden komt de literatuur over het speelveld en het leiderschap van directeuren aan de orde. Nadat de resultaten besproken zijn, is er een hoofdstuk gewijd aan de analyse. Deze scriptie zal worden afgerond met de belangrijkste conclusies, aanbevelingen en een discussie.

1.1. VERANDERENDE SAMENLEVING

Sport is een belangrijk onderdeel van de Nederlandse samenleving (Bussemaker, 2008). Ondanks het feit dat hoger opgeleiden vaker en meer sporten dan lager opgeleiden, sporten tegenwoordig mensen uit alle lagen en sociale klassen (Thiessen-Raaphorst, 2015). Met name door de tweede generatie niet-westerse allochtonen zijn deze cijfers de laatste jaren toegenomen. De sportwereld is dus representatief voor de Nederlandse samenleving. De veranderingen in de samenleving kunnen hierdoor dus gevolgen hebben voor de sportwereld. In 2004 heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau de verwachte toekomstige ontwikkelingen in de samenleving onderzocht (Schnabel, 2004). Aan de hand van de vijf I's worden de ontwikkelingen en de consequenties besproken (Schnabel, 2004). De vijf I's bestaan uit de volgende gemeenschappelijke processen die zich al uiten of gaan uiten:

- *Individualisering;*
- *Intensivering;*
- *Informalising;*
- *Informatisering;*
- *Internalisering.*

In deze toekomtschets voor de komende 16 jaar is ook een hoofdstuk gewijd aan vrijetijdsbesteding; een deel daarvan is gericht op de sportsector. Hierbij worden de bovenstaande gemeenschappelijke processen vertaald naar de sportsector/vrijebesteding.

Door de ontzuiling is de invloed van gezin, religie en overheid op het gebied van vrijetijdsbesteding flink afgenomen. Mensen willen meer zelf bepalen hoe zij hun vrijetijd besteden, met wie en waar. De vrijheid om, zonder restricties, dit te bepalen lijkt nu al een vanzelfsprekendheid. Hierdoor zijn mensen (veel) minder afhankelijk van groepen en kunnen zij op individueel niveau keuzes maken. Deze individualisering wordt gezien als het begin van de erosie voor het verenigingsleven. Waar vroeger een groot gedeelte van de vrijetijd werd besteed binnen verenigingen, zien meer groepen een verenigingsstructuur nu als belemmerende restricties om in vrijheid te kunnen beslissen wanneer en met wie er gesport wordt (Schnabel, 2004). Ondanks dat neemt het (sport)verenigingsleven nog steeds een belangrijke plaats in binnen de Nederlandse sportwereld (Schnabel, 2004). Om er voor te zorgen dat verenigingen deze belangrijke plaats in blijven nemen moeten zij zich, met behulp van de sportbonden, blijven ontwikkelen

en inspelen op de trends uit de samenleving als consumentisme en individualisering waar onder anderen Schnabel over spreekt (NOC*NSF, 2012).

Naast deze wens naar vrijheid, veranderen ook de eisen van mensen waaraan de vrijetijdsbesteding moet voldoen. Activiteiten moeten spannender, spectaculairder of intenser beleefd worden. Deze intensivering betekent dat er meer gevraagd wordt van sportaanbieders. Zij zullen steeds meer rekening moeten houden met deze belevingscomponent. Dit vraagt (te)veel van verenigingen die in stand worden gehouden door vrijwilligers. Er is al een trend zichtbaar waar deze leemte wordt opgevuld door professionele aanbieders (Schnabel, 2004). Waar vroeger cultuur en sport nog op formele wijze werden beleefd en plaats vonden, is de verwachting dat dit op informelere wijze zal gaan (Schnabel, 2004). Zo zullen, mede in het kader van eerder benoemde processen, mensen minder op vaste tijden en binnen vaste structuren gaan sporten. Hierdoor ontstaan informele sportgroepen/clubs zonder vaste deelnemers en tijden (Schnabel, 2004). Hiermee zijn de drie belangrijkste aspecten voor de manier waarop sport beoefend wordt besproken. Ook de informatisering heeft invloed op de sportwereld. Door technologische ontwikkelingen komt er meer informatie sneller en eenvoudiger tot mensen (Schnabel, 2004). Verder zien we tegenwoordig een ontwikkeling waarin social media een belangrijke rol speelt binnen de samenleving, naast de 'ouderwetse' media. Deze digitalisering heeft wellicht ook weer invloed op het functioneren van sportbonden. Tot slot is er sprake van internationalisering waardoor mensen bereid zijn grotere afstanden te overbruggen ter besteding van hun vrije tijd (Schnabel, 2004).

1.2. GEVOLGEN EN ONTWIKKELINGEN SPORTBONDEN

Bovenstaande ontwikkelingen spelen zich af in een periode waarin sportbonden, misschien wel onder andere vanwege deze ontwikkelingen, financieel onder druk staan. Ondanks dat op landelijk (overheid) niveau de sportwereld (nog) niet met bezuinigingen te maken heeft gehad, zijn de vooruitzichten op lokaal (gemeenten) niveau minder rooskleurig. Naar verwachting zullen de subsidies vanuit lokale overheden teruglopen in 2015. Tegelijkertijd zijn de inkomsten vanuit de Lotto al fors afgenomen wat gezien kan worden als aderlating voor sportbonden (Thiessen-Raaphorst, 2015). Verder is recent gebleken dat ook vanuit de landelijke overheid niet altijd volledige steun wordt gegeven aan de Nederlandse sportwereld. Zo is het Olympisch Plan, dat in 2009 is gestart, in 2012 losgelaten (Thiessen-Raaphorst, 2015). Ook het organiseren van de Europese Spelen in 2019 is, nadat de Algemene Ledenvergadering van NOC*NSF hier goedkeuring aangaf, teruggegeven aan het organisatiecomité omdat de financiering vanuit (lokale) overheden niet rond kwam (Schippers, 2015). Beide grootschalige evenementen hadden een nieuwe impuls kunnen geven aan de Nederlandse sportwereld. In de periode 2009-2012 is gebleken dat dergelijke plannen positieve effecten kunnen hebben voor de (sportende) samenleving (Thiessen-Raaphorst, 2015). Aangezien deze plannen nu (waarschijnlijk) geen doorgang vinden, zullen de positieve effecten zoals in de periode 2009-2012 er niet of nauwelijks zijn.

Sportbonden hebben en krijgen dus meer te maken met teruglopende financiën vanuit overheden. Hier bovenop lopen, zoals eerder gemeld, ook de Lotto-gelden via NOC*NSF verder terug en krijgt een groot aantal bonden vanwege de top-10 ambitie minder geld (NOC*NSF, 2010). Tegelijkertijd dalen ook de inkomsten vanuit de private sector (sponsors). Zo heeft in 2014 65% van de sportbonden geen hoofdsponsor meer en heeft zelfs een aantal bonden de zoektocht hiernaar gestaakt (Klippus, 2014). Meer bonden krijgen en hebben moeite sponsors aan zich te binden waardoor ook via deze weg minder geld binnen komt.

In dezelfde, financieel moeilijke, periode daalt ook het marktaandeel (wat betreft het aantal sporters) van de georganiseerde sport ten opzichte van de totale sportbeoefening in Nederland (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). Dit komt met name door de zogenoemde *weak ties* (Van Bottenburg, 2006). Mensen zijn minder geneigd langdurige lidmaatschappen aan te gaan en kiezen liever voor

informele sportgroepen, losse contacten en meerdere netwerken dan zich aan één vereniging of organisatie te binden. Zo is bij 60% van de bonden het afgelopen jaar het aantal leden gelijk gebleven of zelfs gedaald (Klippus, 2015). Hierdoor dalen ook de inkomsten van sportbonden op het gebied van lidmaatschappen. Het is dan ook niet vreemd dat in 2013 25 sportbonden rode cijfers schreven (Volkers, 2015).

1.3. DIRECTEUREN SPORTBONDEN

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben zijn weerslag op sportbonden. Aan het hoofd de professionele organisatie van sportbonden staat de algemeen directeur. In samenspraak met het bestuur en de leden is hij verantwoordelijk voor het beleid van zijn sportbond (Cuskelly & Hoye, 2007). Dit beleid wordt vervolgens in belangrijke mate uitgevoerd door het bondsbureau, eventueel met behulp van het bestuur en andere vrijwilligers. Gezien de ontwikkelingen in de samenleving en de sportwereld is het (wellicht) nodig dat sportbonden gaan veranderen. Hierin heeft de directeur een voorname positie en verantwoordelijkheid. Dat zij niet altijd goed weten in te spelen op deze ontwikkelingen blijkt wel uit de grote mate van kritiek op hun functioneren en het aantal ontslagen/opgestapte directeuren van de afgelopen jaren. Hieronder staat een aantal voorbeelden van de afgelopen drie jaar, waarbij directeuren of voorzitters zijn afgetreden/ontslagen of er stevige kritiek was op hun functioneren.

In 2012 bleek de Nederlandse Basketball Bond in grote financiële moeilijkheden te verkeren. Alleen al dat jaar bedroeg het tekort enkele tonnen. Hierop is besloten de directeur te ontslaan (Algemeen Dagblad, 2012). Ook de Nederlandse Rugby Bond heeft het (financieel) moeilijk. Nadat de voorzitter in juli 2014 is opgestapt, de directeur per november 2014 de eer aan zichzelf heeft gehouden, is een faillissement door financiële ondersteuning van NOC*NSF, de internationale federatie en de leden ternauwernood voorkomen (NOS, 2014; NOS, 2015; NRB, 2015). Nadat er jarenlang kritiek is geweest op zowel het functioneren van het bestuur als dat van de directeur van de Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond is (inmiddels oud-)voorzitter Terpstra al afgetreden en stapt de huidig directeur per januari 2016 op (NUsport, 2015). Dit alles na een storm van kritiek over onder andere de aanpak van een nieuw schaatsstadion, het reorganiseren van de gewesten en de botsing met de commerciële teams (Financieel Dagblad, 2014; Telegraaf, 2014; Volkskrant, 2014). Ook bij de Judo Bond Nederland is er het afgelopen jaar veel gebeurd waarna oud technisch directeur Cor van der Geest het hele proces bekritiseerde in een open brief (2014). In zijn open brief trekt Van der Geest niet alleen het handelen van algemeen directeur Theo Fledderus in twijfel, maar ook diens integriteit. Zo zijn er volgens hem politieke spelletjes gespeeld ten koste van anderen en heeft dit het Nederlandse judo geschaad. Dit naar aanleiding van een kleiner budget dan was verwacht. Ook NOC*NSF wordt niet gespaard in zijn brief en krijgt de nodige kritiek. Aan het eind van de brief vraagt Van der Geest zich af wie deze bond nog kan aansturen en suggereert dat daar heel goed leiderschap voor nodig is.

De oproep van Van der Geest staat niet op zichzelf. In de sportagenda voor 2016 van NOC*NSF (2012) is zelfs een hoofdstuk besteed aan het verbindend leiderschap binnen sportbonden. In deze sportagenda wordt gesproken over de ontwikkelingen in het huidige sportlandschap en de complexe omgeving van sportbonden (NOC*NSF, 2012). Gezien de ontwikkelingen moeten organisatie meer de verbinding gaan zoeken met andere partijen (NOC*NSF, 2012). Hierdoor kan het totale netwerk binnen de sport versterkt worden en zal de effectiviteit van bonden hoger zijn, volgens NOC*NSF (2012).

De *moderne leiders van de sport* moeten niet alleen het netwerk versterken binnen de sporttak, maar ook kijken naar de uitbreiding daarvan in een groter geheel (NOC*NSF, 2012, p. 103). Om dit te kunnen bewerkstelligen moeten onder andere directeuren van sportbonden over *verbindend vermogen* beschikken, een bepaald inlevingsvermogen hebben en kunnen samenwerken binnen het complete netwerk (NOC*NSF, 2012, p. 102). Er wordt dan ook door NOC*NSF op aangedrongen dat bovenstaande

competenties deel (gaan) uitmaken van de functieprofielen voor bijvoorbeeld algemeen directeuren van sportbonden (NOC*NSF, 2012). Tegelijkertijd is NOC*NSF begonnen in 2013 begonnen met een leiderschapsprogramma. In het visiedocument (NOC*NSF, 2013) van dat programma wordt gesproken over complexe uitdagingen voor de sportwereld. Hierbij wordt *een fors beroep gedaan op de kunde en vooral kunst van het leiderschap in de sport*, zo is er in het document te lezen (NOC*NSF, 2013, p. 5). Gezien de continue veranderingen binnen de omgeving van de sportwereld zal alleen maar hetzelfde type leiderschap geen stand kunnen houden. Derhalve is, volgens dit document, *verdieping en versterking van leiderschap in de sport onontkoombaar* (NOC*NSF, 2013, p. 5.)

Dit onderzoek gaat een bijdrage leveren aan deze zo gewenste verdieping in het thema leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden. In hoofdstuk 3 wordt de doelstelling van dit onderzoek nog verder besproken. In de volgende paragraaf is eerst de maatschappelijk relevantie van dit onderzoek beargumenteerd. Waarna een aantal onderzoeken naar leiderschap binnen sport aan de orde komt. Hierin zal duidelijk worden dat dit onderzoek een leemte in de bestaande onderzoeken kan opvullen.

1.4. RELEVANTIE ONDERZOEK

1.4.1. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Waar vroeger sport slechts werd gezien als '*aangename vrijetijdsbesteding*', wordt nu veel betekenis gegeven aan de kracht van de sport. Vanuit overheidsinstanties is daarom de nadruk komen te liggen op *sport als middel* (Boessenkool et al., 2011). Hierbij wordt de sport ingezet om andere beleidsdoeleinden te verwezenlijken. Enkele voorbeelden hiervan zijn: gezondheidsbevordering, integratiebeleid en de sociale contacten die worden opgedaan via sport (Bussemaker, 2008). Sport wordt als een belangrijk onderdeel van de *Civil Society* gezien (Bussemaker, 2008). De Nederlandse sportwereld kenmerkt zich door de bijzondere organisatievorm waarbij het vrijwillige karakter voorop staat, namelijk de verenigingsstructuur (Boessenkool et al., 2011). Deze structuur komt, echter meer onder druk te staan. Dit komt onder andere door de eerdergenoemde maatschappelijke ontwikkelingen die doorwerken in de sportwereld.

Om zich staande te houden moeten sportbonden en haar verenigingen daarom wellicht gaan veranderen. De roep om een marktgerichte benadering wordt luider. Waar verenigingen en bonden vroeger voornamelijk hun inkomsten uit lidmaatschap haalden, vindt een verschuiving plaats naar meer externe inkomstenbronnen: commerciële activiteiten en subsidies (Boessenkool et al., 2011). Tegelijkertijd wordt sport meer als middel gezien waardoor er meer eisen worden gesteld aan het sportaanbod; er moet regelmatig een maatschappelijk meerwaarde mee gemoeid zijn (Boessenkool et al., 2011). Door deze transitie moeten bonden en verenigingen zich meer gaan richten op hun externe omgeving om zo hun prominente plaats in de samenleving te waarborgen (Boessenkool et al., 2011).

Om hier goed op in te spelen zal in het beleid en functioneren van bonden een nadruk moeten komen op de externe omgeving. Dit vraagt mogelijk een ander type leiderschap en een nieuwe visie op hoe bonden en verenigingen moeten functioneren. Anders zal de verenigingsstructuur wellicht aan kracht verliezen en zullen bonden nog verder onder druk komen te staan.

1.4.2. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Naast de eerder genoemde maatschappelijke relevantie is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Leiderschap is al vaak onderzocht, zowel in de private sector als in de publieke sector. De literatuur hierover is vaak gericht op het bedrijfsleven of organisaties met uitsluitend professionals. Ook kennen

deze organisatie vaak een andere doelstelling dan een sportbond (Mayer & Thiel, 2008). In de bestaande onderzoeken wordt vooral de focus gelegd op één sector, branche of organisatievorm en welk leiderschap daarbij het beste werkt; er wordt niet gekeken naar de verschillen tussen organisaties en organisatietypen (Bowen & Ford, 2002). Voor veel organisaties bestaat hier dus genoeg literatuur over. Dit is voor de sportwereld echter onvoldoende omdat zij te maken heeft met zowel publieke als private partijen uit verschillende sectoren met andere culturen (Bowen & Ford, 2002). Verder kenmerkt de sportwereld zich door de complexe omgeving waarin zij zich bevindt. Zo moeten sportorganisaties vrijwilligers aantrekken, deze vrijwilligers ontwikkelen en managen, is de reden van hun bestaan anders van aard en hebben zij een groter aantal stakeholders die deelnemen in besluitvormingsprocessen (Drucker, 1990). Dit leidt tot veel invloeden van buitenaf die zich richten op de leiders van sportbonden. Enkele voorbeelden hiervan zijn de relatie tussen de overheid en de sportbond, de spanning tussen top-en breedtesport waarbij geprobeerd wordt maatschappelijke doelen te realiseren (Fishel, 2003; Van Bottenburg, Brinkhof, Elling, Hover & Romijn, 2012). Hoye en Cuskelly (2007) stellen dan ook dat het leidinggeven in de sport substantieel anders van aard is dan in andere organisaties.

Tot dusver richtte het onderzoek naar leiderschap in de sportwereld zich niet zozeer op het directieniveau maar meer op team-en coachniveau (Yusof, 2013; Lee, Kim, & Kang, 2013; Loughhead & Hardy, 2005). De enkele onderzoeken die wel op bestuurs-en directieniveau plaats vonden, richtten zich voornamelijk op de interne dynamiek en niet op de relatie met de externe omgeving.

Zo hebben Bayle en Robinson (2007) bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar Franse sportorganisaties. Dit onderzoek richtte zich vooral op de interne verhouding tussen de voorzitter en directeur en niet zozeer op het leiderschap van de directeur (of voorzitter) in de omgeving. Een soortgelijk onderzoek heeft in Australië plaats gevonden naar de relatie tussen *'Board chairs and paid executives and volunteer board members'* (Hoye, 2004). Onderzoek waarin de omgeving van de directeur geanalyseerd en bevraagd is en hoe zij (de omgeving) de leiderschapskwaliteiten van een directeur zien is niet gevonden. Dit sluit aan bij wat Cornforth (2003) beargumenteerd. Hij stelt dat theorieën over *'boards and organizational governance'* vaak geen rekening houden met de interne en externe context waarin de organisatie zich bevindt.

In de huidige tijd waarin de omgeving verandert en de spelers vanuit die omgeving invloed proberen uit te oefenen op de directeur is onderzoek hierin meer dan ooit van belang. De inzichten over de complexe omgeving en welke effectieve leiderschapsstijl gewenst is kunnen sportbonden vooruit helpen. Zo kunnen zij hun directeuren beter selecteren, voorbereiden, opleiden en bijsturen. Hierdoor kunnen directeuren (hopelijk) langer aanblijven, meer gedaan krijgen en uiteindelijk de sportwereld op lange termijn vooruit helpen. In het volgende hoofdstuk is toegelicht welk perspectief in dit onderzoek is gehanteerd.

In dit hoofdstuk komt het perspectief van waaruit dit onderzoek is gedaan aan bod. Mijn onderzoeksperspectief laat zien hoe ik naar de werkelijkheid kijk en geeft mede richting aan de manier waarop dit onderzoek is verricht. In de eerste paragraaf wordt het bestuur- en organisatieperspectief uiteengezet. Vervolgens behandel ik het concept betekenisgeving aan de hand van Weick. Daarna wordt via het *arena-model* geschetst hoe ik op verschillende niveaus de context benader. In de daaropvolgende paragraaf bespreek ik het *governmentalityconcept* van Foucault, later bijgesteld door Lemke, die hierbij in gaat op de verschillende manieren van beïnvloeding vanuit het speelveld op een organisatie.

2.1. BESTUUR- EN ORGANISATIEPERSPECTIEF

In dit onderzoek wordt met een bestuur- en organisatieperspectief gekeken naar de uitdagingen en het daarbij behorende leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden. De alom heersende gedachte dat sportbonden in deze tijd moeten gaan veranderen om overeind te blijven of laat staan door te ontwikkelen vraagt veel van hun leiders. Hierdoor ontstaan meerdere vraagstukken vanuit het bestuur- en organisatieperspectief. Zo zullen sportbonden meer en meer (inter)organisatorische samenwerkingen aan moeten gaan. Verder zullen zij om te groeien, of in ieder geval niet verder te dalen, in termen van lidmaatschap nieuwe producten of diensten aan moeten bieden om mensen aan zich te binden. Verder is zowel de bestuurlijk omgeving als de organisatorische omgeving van sportbonden essentieel en zullen sportbonden hun prominente plek in dit speelveld moeten verdedigen. Daarom zal het contact met alle stakeholders in dit speelveld cruciaal zijn voor het goed functioneren van de bonden. De analyseconcepten waarmee de data bekeken worden gaan dan ook dieper in op deze uitdagingen. Hieronder worden de volgende analyseconcepten besproken: betekenisgeving, de context, macht en tot slot welke benadering ik gebruik om het concept leiderschap te onderzoeken.

2.2. BETEKENISGEVING

Hetgeen de respondenten verklaren gedurende de interviews zal vanuit het concept *betekenisgeving* (sensemaking), zoals Weick (1995) deze gedefinieerd heeft, bekeken worden. Deze theorie ontleedt hoe mensen betekenis geven. De betekenissen worden geconstrueerd door de respondenten zelf. Zij doen dit op basis van eerdere ervaringen (cues) die zij binnen bestaande structuren (frames) hebben opgedaan (Weick, 1995). Deze ervaringen zijn het gevolg van sociale interactie met de omgeving (Weick, 1995). In dit onderzoek is het speelveld waarin algemeen directeuren zich bevinden een belangrijk subject. Terwijl de algemeen directeur ook in het speelveld weer een bepaalde positie inneemt, wat weer van invloed is op de ervaringen van die stakeholders uit dat speelveld. Om inzicht te krijgen hoe en waarom de respondenten (stakeholders en directeuren) zeggen wat ze zeggen is het van belang om te zien hoe zij tot deze betekenissen komen.

Het onderzoek spitst zich dus toe op hetgeen respondenten verklaren en kent dus een interpretatieve benadering. Hierin ga ik op zoek naar de verschillen en overeenkomsten tussen de betekenissen die respondenten geven. Tegelijkertijd probeer ik deze verschillen en overeenkomsten te duiden en te verklaren. Hoe komt het dat er anders wordt gedacht? Welke achterliggende belangen liggen hier misschien achter besloten? Heeft de positie van waaruit een respondent dit zegt hier wellicht mee te maken? In de volgende paragraaf wordt nader uitgelegd hoe ik hiernaar ga kijken.

2.3. CONTEXT

Doordat betekenisgeving één van de uitgangspunten voor dit onderzoek is, ligt de nadruk op de personen die de betekenissen (re)construeren door middel van interactie (Anthonissen & Boessenkool, 1998). De personen (re)construeren deze betekenissen in interactie met elkaar en creëren daardoor een context met en voor elkaar. Welke context relevant is, is afhankelijk vanuit welk gezichtspunt en op welk niveau er gekeken wordt naar hetgeen ge(re)construeerd is. Hieronder wordt besproken vanuit welk perspectief en op welke niveaus de context een rol speelt in de analyse van de data.

In dit onderzoek zijn algemeen directeuren van sportbonden de centrale figuren. Zij functioneren echter in een bredere omgeving waardoor zij regelmatig in een andere, nieuwe, context terecht komen. Hasenfeld onderscheidt hierin drie verschillende categorieën: de algemene, de taak en de directe omgeving. De algemene omgeving kan gezien worden als '*de maatschappij*' en de daarbij behorende ontwikkelingen die invloed hebben op een organisatie, in dit geval de sportbond (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Verweel noemt dit het domein (Anthonissen & Boessenkool, 1998). In hoofdstuk 1 zijn de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op sportbonden genoemd.

De taakomgeving wordt gevormd door de spelers die in een (zekere) directe relatie staan met de sportbond. Hiermee wordt bedoeld dat zij samenwerken, afhankelijk van elkaar zijn, producten/diensten leveren of anderszins een bepaalde invloed op elkaar (kunnen) hebben (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Denk hierbij aan sponsors, internationale federaties of overheidsinstellingen. Dit zal later nog uitgebreid behandeld worden in hoofdstuk 4. De taakomgeving wordt door Swartz en Verweel vergeleken met een veld, waarbij de interne organisatie (sportbond) als arena beschreven wordt (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Om het begrip arena nader te definiëren noemt Verweel vijf elementen (Anthonissen & Boessenkool, 1998):

1. Strijdperk, een afgebakende ruimte waar het gevecht plaatsvindt;
2. Posities van de spelers;
3. Regels;
4. Wapens en vaardigheden waarover spelers in verschillende mate en kwaliteit beschikken.;
5. Machtsrelaties tussen de spelers.

Aangezien alle interacties deel uitmaken van elkaars context kan de interne organisatie (arena) niet los gezien worden van het veld en het domein (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Door dit onderscheid te maken kan duidelijk(er) gedefinieerd worden wat als intern of extern geldt voor de organisatie. Het niveau waarop de analyse plaatsvindt is bepalend voor de afbakening van 'de arena'. Zo is het mogelijk dat de arena slechts een deel van de interne organisatie behelst, maar is het tegelijkertijd ook mogelijk dat het meer dan alleen de interne organisatie vertegenwoordigt (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Dit is te verklaren doordat er vaak geen duidelijke scheidslijn is waarbinnen een speler valt. Zo is het mogelijk dat een speler in een bepaalde context deel uitmaakt van de organisatie, maar binnen een andere situatie of context juist aan de andere kant staat (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Hieruit blijkt dat de contexten dynamisch zijn en het niet eenvoudig is duidelijke grenzen aan te geven voor de rol van een speler binnen het veld. De relaties tussen de organisatie en het speelveld worden daardoor een halfopen systeem genoemd (Anthonissen & Boessenkool, 1998). De relaties zijn interactief waarbij de spelers eigen keuzes kunnen maken en hierdoor elkaar kunnen beïnvloeden. Door deze wederzijdse beïnvloeding kunnen de spelers in het veld niet als aparte entiteiten gezien worden, maar zullen de onderlinge relaties binnen de verschillende contexten deel uit (moeten) maken van de analyse (Anthonissen & Boessenkool, 1998).

2.4. MACHT EN BELANGEN

Binnen het speelveld van sportbonden zijn verschillende machtsverhoudingen en belangen te ontdekken. Deze hebben in grote mate weer invloed op elkaar. Zo zijn bonden in een bepaalde mate afhankelijk van sponsors, zijn sponsors weer afhankelijk van de media en publiciteit en zijn media weer gebaat bij goede sportprestaties en in die zin afhankelijk van bonden. Soms zijn deze belangen gelijk en zijn machtsverhoudingen in (redelijk) evenwicht. Tegelijkertijd kunnen deze verstoord raken door invloeden vanuit het speelveld en kan een partij (als) machtiger (gezien) worden. De analyse van dit speelveld is gedaan vanuit 'governmentalityconcept' zoals Foucault deze heeft beschreven en later is bijgesteld door Lemke (2002). Het concept gaat er vanuit dat macht gereguleerd en gesystematiseerd wordt door middel van ratio. Binnen het speelveld is er beïnvloeding door anderen, daarnaast heeft een partij binnen het speelveld een bepaalde positie van waaruit zij kan opereren. Dit wordt de 'the technologies of the dominance' en 'the technologies of the self' genoemd. Sommige partijen in het speelveld hebben een bepaalde overheersing waardoor zij de positie van de onderhavige groep beïnvloeden. Deze overheersing wordt als macht ervaren (Lemke, 2002). Dat dit geen vaststaand gegeven is onderkent het concept. Deze 'technologies' worden in stand gehouden en zijn aan verandering onderhevig door de interactie die plaats vindt binnen het speelveld. Hierdoor hebben zijzelf, in dit geval directeurs van sportbonden, enige invloed op de positie die ze innemen binnen het speelveld (Lemke, 2002). De methode van dit onderzoek hangt samen met bovenstaand perspectief. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.

In dit hoofdstuk is uiteengezet hoe dit onderzoek verlopen is. De eerste paragraaf bestaat uit de doelstelling van het onderzoek en de onderzoeksvragen. Hierbij wordt ingegaan op de manier waarop ik antwoord geef op deze vragen. Paragraaf twee gaat vervolgens nader in op de methodologie van dit onderzoek. In paragraaf drie is gereflecteerd op de kwaliteit van het onderzoek, mijn rol als onderzoeker en vervolgens is de reikwijdte van het onderzoek besproken.

3.1. DOEL EN VRAAGSTELLINGEN

Voordat wordt ingegaan op de methodologie van het onderzoek en de verantwoording daarvan zal allereerst worden uiteengezet welke doelstelling en vraagstellingen zijn gehanteerd. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden in een veranderende omgeving binnen het speelveld. Door de snelle verandering van de samenleving in de afgelopen decennia, de steeds verder toenemende druk op de financiering van de (Nederlandse) sportwereld en de veranderende heersende opvattingen over leiderschap is er, zoals bijvoorbeeld NOC*NSF in de inleiding suggereert, wellicht ander leiderschap nodig dan hiervoor gebruikelijk was. Welke type(n) leiderschap en de daarmee eventueel samenhangende kwaliteiten ga ik door middel van onderzoeken achterhalen. Daarbij is het speelveld waarin de directeur functioneert essentieel. Zoals blijkt uit de bestaande onderzoeken is daar nu nog weinig over bekend. Dit, terwijl er een groot belang wordt gehecht aan de verschillende partijen waarmee sportbonden en directeuren te maken hebben. Om de bovenstaande doelstelling te verwezenlijken, is in dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

“Welke betekenissen geven algemeen directeuren van sportbonden en de stakeholders in het speelveld aan het leiderschap van deze directeuren?”

Deze hoofdvraag kan niet worden beantwoord zonder eerst ontleed te worden in een aantal deelvragen. Allereerst zal duidelijk moeten worden wie precies de stakeholders binnen het speelveld zijn. Het antwoord hierop is verkregen via de volgende deelvraag:

“Wie zijn de stakeholders in het speelveld van algemeen directeuren van sportbonden en hoe zijn de onderlinge verhoudingen?”

Deze vraag zal via een tweetrapsraket beantwoord worden. Door middel van een literatuurstudie zal een eerste blauwdruk worden gegeven van hoe het speelveld van directeuren van sportbonden eruit ziet. Vervolgens zal aan de hand van interviews deze blauwdruk gecontroleerd en waar nodig aangepast worden.

De omgeving is geen statisch gegeven, maar continu in verandering en ontwikkeling. Dit maakt deze omgeving tot een complexe context die helder moet zijn voor directeuren van sportbonden. Van belang is dan ook te weten wat de ontwikkelingen en de daarmee samengaannde uitdagingen zijn, zodat directeuren mogelijkerwijs de organisatie en hun leiderschap daarop kunnen aanpassen. De tweede deelvraag is dan ook:

“Wat zijn de ontwikkelingen en uitdagingen in dit speelveld?”

Evenals de eerste deelvraag zal ook deze deelvraag door middel van een tweetrapsraket bestaande uit een literatuurstudie (en nieuwsberichten) en de empirie beantwoord worden. Waarbij in de empirie al zal worden toegewerkt naar de consequenties voor het opereren en leiderschap van algemeen directeuren.

Hierna is specifiek ingegaan op de rol en het functioneren van de algemeen directeur van sportbonden. Om een dergelijke positie te kunnen bekleden moet een persoon ontegenzeggelijk over een aantal kwaliteiten moeten beschikken om overeind te blijven. Deze kwaliteiten zijn uiteindelijk de basis van de vorm van leiderschap die deze directeuren tentoonspreidden. De derde deelvraag is hierom dan ook:

“Welke betekenissen worden toegekend aan de benodigde kwaliteiten van algemeen directeuren in het speelveld”?

Nadat door middel van de eerste twee deelvragen duidelijk is geworden wat de omgeving van sportbonden precies is en welke uitdagingen zich hier voordoen, is diezelfde omgeving en een aantal directeuren via interviews bevraagd welke kwaliteiten nodig zijn.

Na deze deelvraag zal worden toegewerkt naar het antwoord op de hoofdvraag. Zoals valt op te maken uit de drie verschillende deelvragen leidt elke volgende vraag een nieuwe deelvraag in en volgen ze elkaar op. Waarbij de data uit de eerdere deelvraag van belang kunnen zijn om een adequaat antwoord te kunnen geven op de volgende deelvraag. Hierna zal de methodologie van het onderzoek worden besproken.

3.2. METHODOLOGIE

3.2.1. INTERVIEWS

Gedurende dit onderzoek zijn 19 mensen bevraagd over het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden. De keuze om dit onderzoek aan de hand van de interviews te verrichten is een bewuste. Aangezien directeuren van sportbonden in zoveel verschillende omgevingen en contexten opereren was het, mede gezien het tijdsbestek, eigenlijk alleen mogelijk het onderzoek door middel van interviews te doen. Anders had de omgeving nooit zo'n prominente plaats in het onderzoek kunnen innemen zoals nu het geval is. Gezien de onderzoeksvraag en de werkzaamheden van directeuren had het onderzoek ook de nodige afbreuk gekend wanneer de omgeving in mindere mate onderzocht zou zijn. Tegelijkertijd hanteer ik, zoals al beschreven in hoofdstuk 2, het perspectief van Weick (1995) dat in gaat op de manier waarop mensen betekenissen geven. In mijn ogen is dit het beste te onderzoeken door middel van semi gestructureerde, één op één, interviews. Echter, er zijn twee dubbelinterviews gehouden en heeft één respondent telefonisch een interview af gegeven. Eén keer is bewust voor een dubbelinterview gekozen, dit was voor de respondenten uit het MT van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. Aangezien een van hen al ruim 27 jaar voor de KNHB werkt en de andere 'slechts' drie jaar is in overleg besloten het interview gezamenlijk te doen. De verwachting was dat, door een dubbel interview te houden, het tot meer diepgang zou leiden. Zodoende konden de verschillende fasen die de bond heeft doorgemaakt worden besproken en vergeleken met andere fasen. Waarbij eventueel het verschil in leiderschapstijl bij de betreffende fase verklaard kon worden. Het andere dubbel interview kwam min of meer toevallig tot stand. Een afspraak met de voorzitter van NOC*NSF werd, zonder dat ik hiervan op de hoogte was, gecombineerd met de penningmeester van NOC*NSF die toevallig diezelfde dag een afspraak met de voorzitter had. Beide keren heeft dit daadwerkelijk ook tot meer verdieping en verduidelijking geleid. Voor het telefonisch interview is gekozen aangezien respondent aangaf hier anders geen tijd voor te hebben. Voor elk interview is toestemming gevraagd deze op te nemen, behoudens het telefonisch interview. Alle respondenten gaven goedkeuring aan dit verzoek. Bij het telefonisch interview is tijdens het gesprek en kort daarna een gespreksverslag gemaakt welke vervolgens is opgestuurd ter goedkeuring aan de respondent. Vervolgens zijn alle geluidsopnames getranscribeerd.

3.2.2. DOELGERICHTE SELECTIE RESPONDENTEN

De kwaliteit van dit onderzoek is in belangrijke mate afhankelijk van de respondenten. Aangezien in dit onderzoek het leiderschap van directeuren binnen het speelveld van stakeholders het hoofdthema is, is het van belang voor de keuze voor de respondenten snel een goed beeld te hebben van dit speelveld. In de keuze voor de respondenten is dus rekening gehouden met hun functie(s). Er is dan ook gezocht naar respondenten binnen het speelveld van stakeholders die veel contact hebben met directeuren van sportbonden en de directeuren vanuit die hoedanigheid kennen (Boeije, 2005). Daarnaast is het uiteraard van belang ook een aantal directeuren van sportbonden te interviewen. Met deze laatste groep is het proces van interviewen begonnen. Door met de directeuren te starten kon snel het speelveld van stakeholders, in combinatie met de vooraf gedane literatuurstudie (hoofdstuk 4), duidelijk worden. Na deze interviews is er een lijst gemaakt met de gewenste respondenten en hun functies. Uit bovenstaande bleek dat in dit onderzoek in ieder geval de volgende respondenten gevonden moesten worden:

- voorzitter/bestuursleden van sportbonden;
- respondent(en) die de directeur vanuit een sponsorrelatie kennen;
- respondent(en) die vanuit een overheidsfunctie contact hebben met directeuren;
- respondent(en) die vanuit een overkoepelen internationale bond of federatie contact hebben met directeuren van sportbonden;
- respondent(en) die vanuit NOC*NSF contact hebben met directeuren;
- respondent(en) die vanuit het medialandschap contact hebben met directeuren;
- respondent(en) die vanuit een overige sportorganisatie, anders dan een bond, contact hebben met directeuren;
- respondent(en) vanuit de interne organisatie van sportbonden;
- directeuren van sportbonden.

Met behulp van de eerder geïnterviewde directeuren zijn deze respondenten vervolgens benaderd. Zoals blijkt uit bijlage 1 (Respondenten) is deze opzet geslaagd. In totaal zijn er 7 (oud-)medewerkers van sportbonden, dus vanuit de interne organisatie geïnterviewd. Tevens, zijn er twee respondenten vanuit een sponsorrelatie bevraagd. Vanuit NOC*NSF zijn drie mensen bereid gevonden aan dit onderzoek mee te werken. Zowel vanuit de NOS, het medialandschap, als vanuit een overheidsinstantie (wethouder Sport van Amsterdam), hebben twee individuen een interview gegeven. Daarnaast is één voorzitter en een ex-bestuurslid, van verschillende sportbonden, geïnterviewd. Ook vanuit een internationale federatie is een respondent gevonden alsmede iemand die vanuit overige sportorganisaties naar dit thema kijkt. Tot slot hebben vier (ex-) directeuren meegewerkt aan dit onderzoek¹. Er is in de keuze voor de respondenten geen afweging gemaakt op basis van geslacht. De functie en het contact met directeuren van sportbonden was leidend. Uiteindelijk zijn zes vrouwelijke respondenten en dertien mannelijke respondenten geïnterviewd.

3.2.3. TOPIC/VRAGENLIJST

Aan de hand van een topic en vragenlijst (hierna topiclijst) zijn de interviews gehouden. Er is gebruik gemaakt van een standaard topiclijst (Boeije, 2005). Echter, aangezien de achtergronden van de respondenten soms dermate verschillend waren, zijn er soms nuances aangebracht in deze gestandaardiseerde topiclijst (zie bijlage 2). De topiclijst is gebaseerd op de literatuurstudie. De literatuurstudie diende dan ook met name om genoeg voorkennis te hebben voor de interviews, te weten

¹ Sommige respondenten hebben meerdere functies (gehad) waardoor de optelsom niet 19 is.

welke leiderschapsstijlen er zijn en deze te kunnen herkennen tijdens de interviews. Ook heeft de literatuurstudie gediend om de omgeving van een sportbond in kaart te brengen zodat de respondenten vanuit deze omgeving gericht gezocht konden worden.

3.2.4. CODEREN

Gedurende de periode van interviewen zijn sommige interviews al open gecodeerd (Boeije, 2005). De interviews met directeuren dienden ook snel gecodeerd te worden omdat deze, in combinatie met de literatuurstudie, als leidraad dienden voor het benaderen van respondenten uit de omgeving. Ook is een aantal andere interviews al gecodeerd om te zien of de topiclijst aangepast moest worden en of er onderliggende thema's waren waar vooraf geen rekening mee is gehouden. Dit was slechts minimaal het geval. Nadat alle interviews getranscribeerd waren, is het coderen opnieuw begonnen. Nu niet slechts aan de hand van uitgeprinte transcripties maar via het software systeem *NVivo*. Met de kennis van de eerste keer coderen zijn sommige codes vooraf al ingevoerd, maar met nog weinig specifieke benamingen. Nadat alle interviews in zijn geheel doorlopen waren en de codes al waren uitgebreid en gespecificeerd is er een eerste codeboom opgesteld om tot meer specifieke codes te komen. Aan de hand van die codeboom heeft vervolgens het axiaal coderen plaatsgevonden en is de codeboom hierna nog aangepast (zie bijlage 3). Tot slot zijn de laatst overgebleven codes vervolgens selectief, aan de hand van de codeboom, doorzocht (Boeije, 2005).

3.3. KWALITEITSCRITERIA

Vooraf en gedurende dit onderzoek heb ik nadrukkelijk geprobeerd de (wetenschappelijke) kwaliteit te waarborgen. Hieronder is beschreven hoe ik rekening heb gehouden met kwaliteitscriteria voor het doen van (kwalitatief) onderzoek.

3.3.1. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van de respondenten aan het concept leiderschap centraal. Door deze keuze kan dit onderzoek niet volledig betrouwbaar zijn. Dit komt onder andere doordat mensen betekenissen geven, zoals in hoofdstuk 2 al beschreven, op basis van eerdere ervaringen (Weick, 1995). Wanneer dit onderzoek dus op exact dezelfde manier opnieuw zou worden verricht is het goed mogelijk dat respondenten dan andere betekenissen toekennen aan bijvoorbeeld het leiderschap van algemeen directeuren. Daarnaast speelt in een dergelijk onderzoek ook de subjectiviteit van de onderzoeker een rol, aangezien hij de resultaten gaat interpreteren (Boeije, 2005). Hierover later meer. Tevens is het mogelijk dat respondenten door zowel hun werk of privésituatie op het moment van interviewen een bepaalde emotie hebben waardoor zij op een ander tijdstip mogelijk andere antwoorden zouden geven (Boeije, 2005). Ondanks bovenstaande is geprobeerd dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te verrichten. Zo zijn de ruimte en tijd voor het interview altijd in overleg met de respondenten afgesproken. Alle interviews zijn derhalve gehouden op plaatsen waar de respondenten al vaker zijn geweest. Verder is dit onderzoek verricht op basis van een (bijna) gestandaardiseerde topiclijst, waarin de structuur continu hetzelfde was (zie paragraaf 2.3 van dit hoofdstuk).

Niet alleen is er aandacht besteed de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Eveneens is geprobeerd datgene te verklaren wat ik wil onderzoeken. Dit noemt Boeije (2005) de validiteit van het onderzoek. Zoals al eerder beschreven hebben alle vooraf gewenste respondenten meegewerkt aan dit onderzoek, wat de validiteit ten goede komt. Daarnaast ben ik mij er bewust van geweest dat binnen deze groep respondenten, met name bij medewerkers sportbonden, een er bepaalde machtsverhouding is tussen hen en de directeur(en). Mede hierom is de respondenten vooral altijd vooraf gevraagd in hoeverre zij

anoniem verwerkt wilden worden in dit onderzoek. Daarnaast creëren op één op één interviews, in combinatie met de anonimiteit, een open en vertrouwde setting waarin de respondent relatief vrijuit kunnen praten. De gekozen methode sluit, mede hierdoor, dus aan bij de onderzoeksvraag. De volgende paragraaf gaat hier nader op in. Ook zijn de methode van het onderzoek alsmede de resultaten en de interpretatie daarvan voorzien van feedback door medestudenten, mijn scriptiebegeleider en stagebegeleider. Deze vormen van triangulatie hebben de validiteit versterkt (Boeije, 2005).

3.3.2. ANONIMITEIT

Veel respondenten gaven aan niet geanonimiseerd in de scriptie verwerkt te hoeven worden, een ander deel wilde graag vooraf de citaten opgestuurd hebben en heeft daarna besloten om al dan niet anoniem verwerkt te willen worden. Een aantal respondenten kon ook niet anoniem verwerkt worden vanwege het simpele feit dat zij een functie beoefenen waarvan er slechts één deze functie beoefent en anders de waarde en het gewicht van de data wellicht aangetast zou worden. Aangezien velen respondenten zelf al aangaven, soms zelfs graag, met de eigen naam genoemd te willen worden is het risico dat de respondenten wellicht niet vrijuit konden of wilden praten nihil. Ook het feit dat nagenoeg alle respondenten die niet anoniem verwerkt zijn mensen met goede posities zijn en al jarenlang werkzaam zijn in de sport maakt dat zij relatief onafhankelijk zijn in hun doen en denken. Toch is dit nog meer gewaarborgd door respondenten vooraf te garanderen dat dit onderzoek geen zoektocht is naar roddels en dat er zorgvuldig met eventuele gevoelige informatie zal worden omgegaan (Boeije, 2005). Daarnaast is de respondenten vooraf verzekerd dat dit onderzoek niet onnodig mensen of organisaties zou gaan schaden. Gedurende enkele interviews gaven sommige respondenten ook aan de zojuist genoemde informatie 'off the record' te hebben gegeven en dat zij dit niet in het onderzoek wilden hebben. Hieraan is elke keer gehoor gegeven, temeer omdat de genoemde informatie niet direct relevant voor dit onderzoek is. Gezien bovenstaande is het onwaarschijnlijk dat respondenten sociaal wenselijk antwoorden hebben gegeven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek besproken. Voor die paragraaf is op de rol van mij als onderzoek gereflecteerd.

3.3.3. ROL VAN DE ONDERZOEKER

Dit onderzoek heeft voor een deel plaatsgevonden binnen de eigen werkorganisatie (KNHB). Twee jaar lang heb ik hier werkervaring opgedaan. Hierdoor ontstaat het gevaar van het bekende fenomeen dat een slager zijn eigen vlees gaat keuren. Ondanks dat ik mij hiervan bewust was, heb ik er toch voor gekozen om mijn onderzoek mede in de eigen werkorganisatie te verrichten. Omdat het onderzoek zich toespitst op het leiderschap van de algemeen directeur, welke ver van mij afstaat en het feit dat er in twee jaartijd toevalligerwijs twee verschillende directeuren zijn geweest worden de gevaren van subjectiviteit deels weggenomen. Als stagiair heb ik niet of nauwelijks contact gehad met beide directeuren en is er geen (intieme) persoonlijke relatie opgebouwd. Verder is er gedurende het onderzoek vanuit de KNHB nooit enige invloed uitgeoefend op mij als onderzoeker en heb ik in alle vrijheid dit onderzoek kunnen verrichten. Daarnaast is en was de hockeybond een uitermate geschikt subject van onderzoek omdat zij gezien wordt als een van de meest succesvolle bonden in de afgelopen jaren. Dit is ook gebleken uit de interviews met de respondenten. Veelvuldig begonnen zij tijdens de gesprekken over aansprekende voorbeelden waarin dingen goed zijn gegaan (en soms fout). Regelmatig kwam in deze gesprekken de KNHB naar voren als positief voorbeeld. Om de respondenten niet te beïnvloeden ben ik zelf nooit over de KNHB begonnen en heb ik vooral geluisterd wanneer de respondenten hier iets over vertelden.

Tevens is de Nederlandse Basketball Bond als subject onderzocht. Hiermee had en heb ik geen enkele binding. Vervolgens zijn ook nog andere respondenten uit de sportwereld geïnterviewd die geen specifieke binding hebben met een bepaalde bond. Tussen de onderzoeker en de overige respondenten is

geen directe machtsverhouding. Dit, aangezien zij geen directe collega's zijn of, wat veel vaker voorkomt, geen enkele binding op werkgebied hebben anders dan dezelfde sector waarin zij werkzaam zijn. Er is echter wel sprake van een indirecte machtsverhouding. Alle respondenten hebben een grotere, zo niet veel grotere, staat van dienst in het maatschappelijke leven en specifiek in de sportwereld. De meeste respondenten zijn bekende (en soms publieke) figuren in deze wereld. Hierdoor bezitten zij formele en informele macht. Hierbij komt ook nog dat zij allen andere belangen vertegenwoordigen door de posities die zij bekleden en mogelijk soms tegenstrijdig van elkaar kunnen zijn. Hiervan ben ik van te voren bewust geweest. Op een, denk ik, gezonde kritische manier ben ik dan ook de gesprekken ingegaan. Door deze instelling heb ik regelmatig doorgevraagd naar wat er nou daadwerkelijk gezegd werd, zonder daarbij mijn mening te ventileren. In sommige gesprekken was dit uiteraard eenvoudiger dan in andere interviews. Al met al denk ik voldoende kritisch te zijn geweest en genoeg te hebben doorgevraagd ondanks de status en positie van sommige respondenten.

Vooraf had ik ten aanzien van de conclusies geen concrete hoop of verwachtingen. Wel ben ik altijd wat sceptisch geweest over de waarde van verschillende leiderschapsstijlen en het effect daarvan. Achteraf denk ik dat dit het onderzoek ten goede is gekomen. Door deze lichtelijk argwanende blik ten aanzien van de verschillende stijlen heb ik, wanneer deze naar voren kwamen in gesprekken, kunnen doorvragen en niet alles onmiddellijk aangenomen. Dit heeft tot de nodige verdieping geleid. De volgende paragraaf gaat in op de reikwijdte van dit onderzoek.

3.3.4. REIKWIJDTE ONDERZOEK

Dit onderzoek bestaat uit drie verschillende onderdelen/subjecten die onderzocht zijn. Allereerst is het leiderschap van algemeen directeuren onderzocht met de KNHB als voorbeeld. Hierna is de NBB voorwerp van onderzoek geweest. Dit betekent dat een groot gedeelte (14) van de respondenten uit deze twee bonden of de omgeving daarvan is gevonden. Vervolgens zijn respondenten gezocht die niet gelinkt kunnen worden aan één specifieke sportbond en directeur, maar die vanwege hun positie met veel meer bonden en directeuren te maken hebben. Deze respondenten (5) kunnen dus een meer generiek beeld geven van het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden.

In de analyse van dit onderzoek is rekening gehouden met de unieke context waarin directeuren van bonden opereren. Deze context is voor een groot gedeelte voor veel bonden en directeuren hetzelfde of kan worden geabstraheerd naar de eigen sportbond. Hierdoor, en vanwege het feit dat er verzadiging heeft opgetreden, kan de analyse van dit onderzoek zich richten op de ontwikkeling van theorie (Boeije, 2005). In hoofdstuk 8 is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek nader besproken. Hierna volgt de literatuurstudie met daarin aandacht voor het speelveld, de benadering van het concept leiderschap en verschillende leiderschapsstijlen.

Ter voorbereiding van de interviews en om tijdens de analyse te gebruiken is vooraf een literatuurstudie gedaan naar het speelveld van directeuren van sportbonden. Eveneens zijn de belangrijkste trends uit onderzoeken naar de verschillende leiderschapsstijlen in dit hoofdstuk uiteengezet. Een belangrijk onderdeel van mijn hoofdvraag is het speelveld waarin directeuren van sportbonden functioneren. Zoals in het vorige hoofdstuk besproken is, zijn de stakeholders uit het speelveld bevraagd naar het leiderschap van directeuren van sportbonden. Tegelijkertijd zijn directeuren sportbonden gevraagd naar de belangrijkste stakeholders en de (gekozen) leiderschapsstijl die zij daar etaleren. Hierbij is het van belang de juiste benadering van het concept leiderschap te gebruiken, waarbij er aandacht is voor het speelveld waarin het leiderschap getoond wordt. Daarom zal in dit hoofdstuk ook aandacht zijn voor de verschillende benaderingen van het concept leiderschap.

4.1. HET SPEELVELD

Uit het governmentality concept blijkt dat organisaties binnen een dergelijk speelveld worden beïnvloed door externe factoren. Hoyer en Cuskelly (2007) hebben de groep stakeholders van sportbonden, van waaruit die invloeden komen, gedefinieerd.

Allereerst is de relatie met de overheid van invloed op het beleid van de sportbond. In ruil voor subsidie zijn sportbonden meer en meer gehouden aan de doelstellingen die vanuit de overheid worden opgelegd, zowel voor de topsport als voor de breedtesport (Hoyer & Cuskelly, 2007). In Nederland is bijvoorbeeld het sportbeleid erop gericht dat door middel van sport andere doeleinden bereikt zullen worden (Boessenkool et al., 2011). Bovenstaande geldt voor zowel lokale als landelijke overheidsinstellingen.

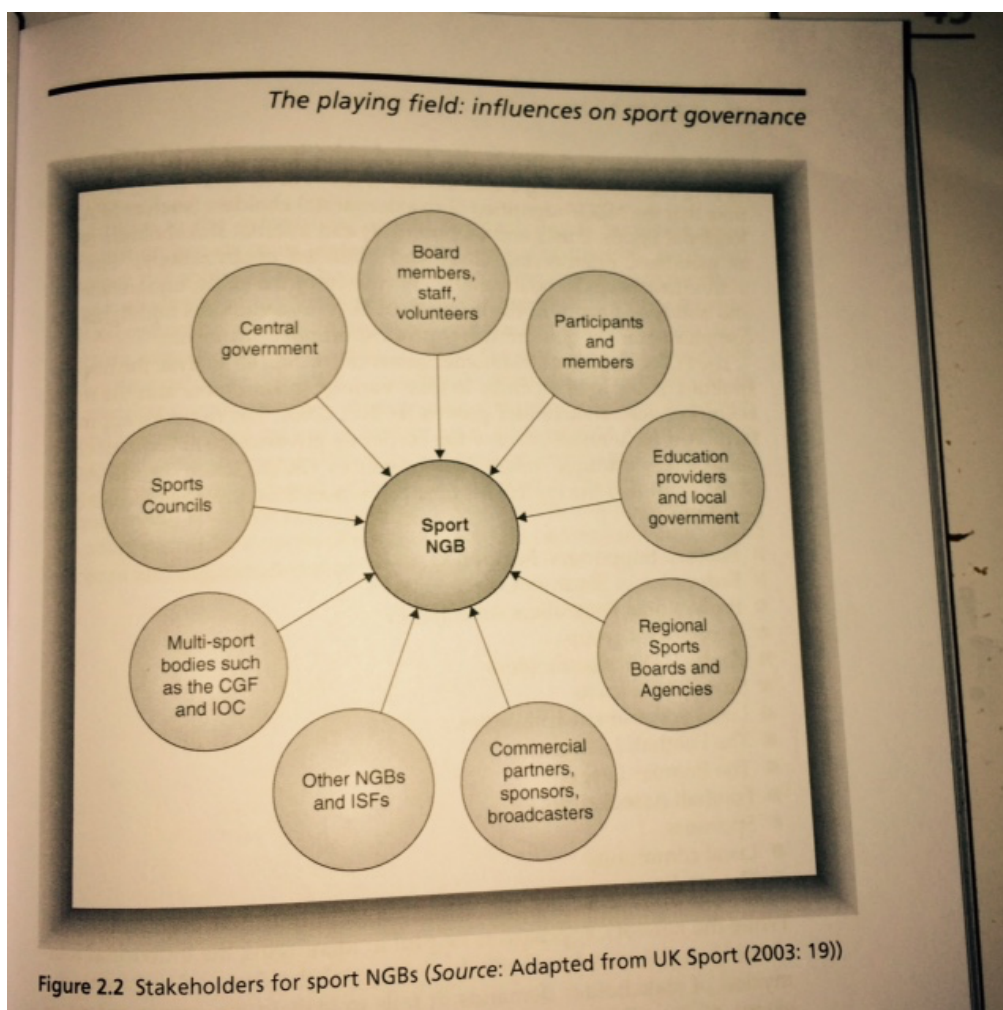
Daarnaast hebben bonden te maken met commerciële partners en sponsors. Zoals uit de recente nieuwsberichten blijkt, hebben veel bonden moeite om met deze groep langdurige vruchtbare relaties aan te gaan, soms met vergaande gevolgen (zie hoofdstuk 1).

Een andere, belangrijke, stakeholder zijn de media. Wanneer sporten veel, in positieve zin, in de media verschijnen worden zij wellicht weer aantrekkelijker voor commerciële partijen en sponsors. Kortom, een goede relatie met de media kan van waarde zijn.

Verder zijn er internationale federaties en bonden waar onze nationale sportbonden onder vallen. Dit kunnen organisaties zijn, zoals bijvoorbeeld de FIFA, die zich met één sport bezighoudt. Tegelijkertijd zijn er organisaties die de belangen van veel meer sporten behartigen zoals het IOC (Hoyer & Cuskelly, 2007). Door de globalisering krijgen deze internationale organisaties steeds meer macht en wordt de relatie hiermee voor nationale bonden belangrijker (Hoyer & Cuskelly, 2007). Ook binnen de landsgrenzen hebben sportbonden te maken met organisaties die hun eigen sport overstijgen. Zo is in Nederland het NOC*NSF zo'n soort organisatie.

Daarnaast zijn er nog andere sportaanbieders, commercieel of non-profit, en de zogenoemde '*sport councils*' die zich mengen in het speelveld.

Dichterbij de sportbond, maar volgens Hoyer en Cuskelly(2007) toch behorend tot de groep stakeholders, zijn de medewerkers, vrijwilligers en het bestuur van de eigen (sport)bond. Uiteraard mogen de deelnemers en verenigingen niet ontbreken. Afbeelding 1 laat een totaaloverzicht zien van de samenvatting hierboven.



Afbeelding 1. Speelveld van sportbonden.

Gezien het grote aantal stakeholders binnen dit speelveld is een benadering waarin slechts aandacht is voor de persoon achter de leider niet voldoende. In de benadering van het concept leiderschap moet rekening worden gehouden met de verschillende situaties en partijen waarmee directeuren moeten omgaan. In de volgende paragraaf zijn eerst de meest voorkomende benaderingen uit de literatuur besproken. De paragraaf sluit af met een toelichting op de benadering van het concept leiderschap binnen dit onderzoek..

4.2. BENADERINGEN

De eerste onderzoeken op het gebied van leiderschap zijn gedaan in Noord-Amerika. Hierbij waren vooral de persoonlijke eigenschappen van de leider het uitgangspunt (Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004). Centrale gedachte in deze onderzoeken was dat er een constante zou zijn in de persoonskenmerken van leiders welke hen tot een leider maakten (Den Hartog et al., 2004). Hieruit zou dan een ideaaltypisch profiel naar voren komen, gekenmerkt door persoonskenmerken. Veelvoorkomende kenmerken uit die tijd waren fysiologische factoren (lengte en leeftijd), vaardigheidskenmerken (welbespraaktheid en intelligentie) en persoonlijkheidstrekken (extraversie en machtsbehoefte) (Den Hartog et al., 2004). Na enige tijd, in de jaren zestig, kwam een aantal onderzoekers

erachter dat voor deze benadering weinig empirische onderbouwing te vinden was. Het was niet mogelijk een ideaaltypisch profiel op te stellen of een patroon te herleiden waar de leiders aan voldeden (Den Hartog et al., 2004). De zogenoemde *trekbenadering* verloor zijn waarde en geruime tijd bleef deze benadering achterwege in onderzoek naar leiderschap. Deze trend is de laatste jaren weer wat doorbroken en wordt er weer regelmatig onderzoek gedaan naar persoonskenmerken van leiders.

Nadat de *trekbenadering* dus niet het antwoord bleek op leiderschapsvraagstukken kwam een tweede stroming opgang. Deze stroming ging niet zozeer uit van wie de leider is, maar keek veel meer naar wat de leider doet (Den Hartog et al., 2004). Centrale uitgangspunt in deze benadering is het gedrag van de leider en de daarmee samenhangende stijl van leidinggeven (Den Hartog et al., 2004). Een veelgemaakt onderscheid in deze benadering is een meer taakgerichte stijl tegenover een relatiegerichte stijl (Den Hartog et al., 2004). Ook kwamen bij de onderzoeken vaak de processen van besluitvorming aan de orde. In deze onderzoeken stond een volledig autocratische stijl tegenover een delegerende stijl. Uiteraard waren hiertussen allerlei nuances te vinden (Den Hartog et al., 2004). In ieder geval ging de *stijlbenadering* er vanuit dat er één gewenste stijl van leidinggeven in alle situaties was. Net als bij de *trekbenadering* kreeg ook de *stijlbenadering* in de loop der tijd de nodige kritiek te verduren en ontstond er een nieuwe stroming.

Onderzoekers kwamen echter tot de conclusie dat de *stijlbenadering* te gemakkelijk voorbij gaat aan de omgeving waarin de leider zich bevindt (Den Hartog, 2004). Op basis van deze kritiek ontstond dan ook een nieuwe stroming. Een stroming die juist die situatie en omgeving waarin de leider zich begeeft als uitgangspunt neemt: *de contingentiebenadering* (Den Hartog et al., 2004). In deze benadering staan de leiderschapsstijl en de situatie in verband met elkaar. Niet elke stijl past bij elke situatie. De effectiviteit van het handelen is dan ook in hoge mate afhankelijk van de match tussen de situatie en gekozen leiderschapsstijl (Den Hartog, 2004). Uit onderzoek is gebleken dat de contextvariabelen invloed hebben op de mate waarin het gedrag van de leider effect heeft op het resultaat (Den Hartog et al., 2004).

Dit onderzoek is gedaan vanuit de contingentiebenadering. Zoals hiervoor al uitvoerig besproken, is het speelveld waarin sportbonden functioneren groot (en complex). Leiders van sportbonden moeten het speelveld beïnvloeden, gebruiken en daar resultaat halen. Zij kunnen het zich niet permitteren om zich slechts te richten op de interne organisatie. Doordat het speelveld zo belangrijk is voor deze groep directeurs en zich kenmerkt door een grote diversiteit aan spelers met allen een verschillende achtergrond (publieke en private partijen, non-profitorganisaties enz.) zal de context waarin zij opereren vaak anders zijn. De gekozen stijl zal hierbij dus moeten aansluiten op die situatie waarin de leider op dat moment opereert. In de volgende paragraaf zijn verschillende leiderschapsstijlen en de belangrijkste elementen daarvan besproken.

4.3. LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Binnen de contingentiebenadering is oog voor zowel de context als de gekozen stijl. Hieronder worden verschillende leiderschapsstijlen en de belangrijkste kenmerken daarvan besproken. Deze literatuur dient ter voorbereiding op de interviews en als verdieping/verduidelijking op de data. Om onderscheid te maken in de stijlen wordt eerst het model van Bass (1991) besproken. Hij zet twee leiderschapsstijlen tegenover elkaar; *transactional vs transformational*. De concepten van Bass vormen het startpunt, waarna transformationeel leiderschap overloopt in *charismatisch leiderschap*. Ten slotte wordt een relatief nieuwe en populaire stijl besproken: het *verbindend leiderschap* (Aardema, 2012).

4.3.1 TRANSACTIONEEL VS. TRANSFORMATIONEEL

Bass maakt in zijn model een onderscheid in de manier waarop leidinggevende mensen proberen aan te sporen hun werk te doen. Transactionele leiders doen dit met name vanuit een 'geven en nemen' gedachte. Wanneer de iemand 'het goede' doet zal hij daarvoor beloond worden (Bass, 1991). Veel voorkomende vormen van beloning zijn promotie, een bonus en complimenten. Kortom, er is dus een directe 'winst' voor de ander. Tegelijkertijd zal de leider ingrijpen wanneer een diegene het verkeerde doet of afwijkt van de gewenste standaard. Dit noemt Bass (1991) *management by exception*. Via deze benadering worden mensen vooral gemotiveerd doordat zij er zelf, direct, beter van worden (Paffen, 2010). Door deze stijl zijn mensen niet snel geneigd nieuwe ideeën te opperen of innovatief te denken. Immers, dit valt niet onder hun takenpakket en is moeilijk van te voren vast te leggen in vormen van goed of slecht functioneren. Deze stijl van leidinggeven werkt dus het best wanneer duidelijk meetbare doelstelling gehaald moeten worden (Paffen, 2010).

Transformationeel leiderschap zorgt juist wel voor een cultuur waarin innovatie en creativiteit versterkt worden (Den Hartog et. al, 2004; Paffen, 2010). Dit is te verklaren doordat deze stijl erop gericht is mensen te inspireren vanuit een uitdagende visie waardoor zij misschien wel meer doen dan hetgeen van hen verwacht wordt (Bass, 1991; Den Hartog et al., 2004). Verder hebben zij aandacht voor de individuele persoon en geven zij individuele aandacht (Bass, 1991). Hiermee wordt getracht het volledige potentieel te benutten, waarbij transactioneel leiderschap zich vooral richt op het volbrengen van de taak (Schaveling & Van Muijen, 2011).

In dezelfde periode, de jaren 80, werd samen met het transformationele leiderschap een vergelijkbare stijl een trend; *charismatisch leiderschap* (Schaveling & Van Muijen, 2011). Er bestaat enige discussie of de twee stijlen apart gezien mogen worden, dan wel dat charisma een belangrijk onderdeel is van transformationeel leiderschap (Schaveling & Van Muijen, 2011). Duidelijk is wel dat charismatisch leiderschap als zeldzaam gezien wordt (Yukl, 2006; Beyer & Trice, 1993). Zij zijn ook van mening dat er verschillen zitten tussen de twee stijlen. Charismatisch leiderschap legt meer de nadruk op de perceptie van afhankelijkheid van de volgelingen door de (exceptionele) kwaliteiten die zij daarbij toekennen aan de leider (Schaveling & Van Muijen, 2011). Deze stijl komt vaak voor of wordt vaak verlangd in tijden van crisis (Beyer & Trice, 1993). Gedurende deze crisis breekt de charismatische leider radicaal met de bestaande werkwijze en de volgelingen zullen hem hierin volgen doordat zij de leider meer dan gewone kwaliteiten toeschrijven (Schaveling & Van Muijen, 2011).

4.3.2. VERBINDEND LEIDERSCHAP

De huidige trend in leiderschapsstijlen is het *verbindend leiderschap* (Aardema, 2012). In deze leiderschapsstijl kan de leider volgens Aardema verbindingen maken op vijf verschillende niveaus (1) de externe omgeving, (2) bovengeschikten/bestuurders, (3) collega's/nevengeschikten, (4) ondergeschikten/werknemers en (5) tenslotte jezelf (Aardema, 2012).

In de externe omgeving moet de verbindende leider de volgende kwaliteiten bezitten; hij moet zijn speelvelden goed kunnen analyseren, weten waarom de mensen in dat speelveld handelen zoals ze daadwerkelijk doen, kan hij met enige zorg omgaan met de 'heilige huisjes' en kan hij zodoende iets van verandering brengen in het gedrag van zijn omgeving (Aardema, 2012).

In de relatie met zijn bovengeschikten/bestuurders weegt de persoonlijke relatie voor de verbindende leider nog zwaarder dan hoe hij inhoudelijk is. Tegelijkertijd moet hij het oneens kunnen en durven zijn met de bestuurders, mits hij met goede argumenten kan vertellen waarom (Aardema, 2012).

Op het niveau van de nevingeschikten/collega's is de persoonlijke relatie nog belangrijker dan die met de bestuurders. Bij de meeste samenwerkingen binnen het netwerk van nevingeschikten is het vaak niet de inhoud die bepalend is voor het slagen van plannen, maar vaak de (onderhuidse) persoonlijke relatie en of mensen met elkaar samen *willen* werken (Aardema, 2012). Hierbij is de communicatie onderling van belang en moet er ruimte ontstaan voor andersdenkenden. Hier gaat het vaak mis omdat er binnen het netwerk een bepaalde subcultuur heerst waarin dezelfde gedachten verankerd zijn. Om hier los van te komen moeten tegenspraak geaccepteerd of zelfs georganiseerd worden (Aardema, 2012).

Het vierde niveau is de relatie tussen de leider en zijn ondergeschikten. Dit is het niveau waarop veruit de meeste onderzoeken zijn gericht (Aardema, 2012). In deze onderzoeken is een trend waarneembaar waarin de relatie zich ontwikkelt van een *top-down* benadering naar een meer *bottom-up* benadering (Aardema, 2012). In deze leiderschapsstijl is de leider minder pretentius en musculair aanwezig. Zijn voornaamste rol is in kleine stapjes de werkprocessen (positief) te veranderen in plaats van dit via grote beleidsveranderingen en reorganisaties te bewerkstelligen. In deze rol werkt de leidinggevende meer als smeerolie tussen alle afdelingen en netwerken, dan dat hij echt *de baas* is of speelt (Aardema, 2012).

Waar vroeger de heersende gedachte was dat leidinggevende processen konden veranderen door nieuwe beleidsplannen of andere interventies te plegen, is in het verbindend leiderschap de leider zelf het instrument voor verandering (Aardema, 2012). Doordat de leider zijn gedrag verandert ziet de omgeving dat er nieuwe regels of standaarden gelden binnen de omgeving en gaan zij hierop inspelen om te voldoen aan deze nieuwe regels. Zodoende kan een verbindende leider door zelf ander gedrag te vertonen anderen beïnvloeden hetzelfde te doen (Aardema, 2012). Om het gewenste gedrag te tonen en dus te bewerkstelligen in de omgeving is het belangrijk vooraf te weten hoe de omgeving tegen jou als leider aankijkt en dat je zelf bewust bent van de voorkeursstijl. Voor de zwakke punten kan dan gezocht worden naar iemand naast de leider die hierin complementair is en de zwakke punten wel beheerst (Aardema, 2012).

Aardema (2012) concludeert dat in verbinding staan met jezelf en het daardoor flexibel kunnen bewegen met hetgeen de situatie op dat moment vraagt, essentieel is om een innovatieve/systeem doorbrekende verbinding met de overige vier groepen te krijgen.

In combinatie met empirie is deze literatuurstudie gebruikt in analyse (hoofdstuk 6) van dit onderzoek. Het hoofdstuk hierna gaat in op de belangrijkste resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews.

In de volgende vier paragrafen van dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn verkregen door gesprekken met 19 respondenten die regelmatig contact hebben met directeuren van sportbonden. In paragraaf 1 zijn de belangrijkste stakeholders en de onderlinge relaties met bonden binnen het speelveld beschreven. Paragraaf twee gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de uitdagingen voor de komende jaren voor (directeuren van) sportbonden. Hierna worden de kwaliteiten besproken die de respondenten toekennen aan of graag zien bij directeuren van sportbonden. In de laatste paragraaf worden de verschillende leiderschapstijlen die directeuren (zouden moeten) etaleren, volgens de respondenten, uiteengezet.

5.1. STAKEHOLDERS IN HET SPEELVELD

In deze paragraaf worden de belangrijkste stakeholders, de onderlinge relatie met de sportbond en de posities van de verschillende partijen in het speelveld besproken.

VERENIGINGEN

Unaniem zijn de drie (ex-)directeuren het er over eens dat de verenigingen voor bonden de belangrijkste stakeholders zijn. De directeur Koninklijke Nederlandse Hockey Bond noemt als enige verder nog de afgeleide van die verenigingen: *"Voor mij zijn de verenigingen denk ik de belangrijkste stakeholders. Daarvan afgeleid alle hockeyers en ouders bijvoorbeeld bij kinderen. Daarnaast de in hockey geïnteresseerden en de fans van de nationale teams"*. De ex-directeur van de KNHB onderstreept dit door te stellen dat: *"Eigenlijk in alles wat ik heb gedaan staat de vereniging op nummer 1. Dat is de kern van de bond, anders is er ook geen bond"*. Dit impliceert een bepaalde afhankelijkheid die de bond heeft richting haar verenigingen. Dit, terwijl de bond tegelijkertijd wel een bepaalde voortrekkersrol heeft, of zoals de directeur van de KNHB het omschrijft: *"Richting verenigingen hebben we wel een leiderschapsrol omdat we veel dingen initiëren en hen wel proberen te faciliteren. Wij proberen wel nieuwe initiatieven te doen dus daar hebben we wel een soort leiderschapsrol"*.

Hoe je als bond jouw verenigingen kan faciliteren vertelt bijvoorbeeld de directeur van NBB. Zo belt hij altijd vooraf, wanneer hij naar een gemeente toe gaat, met de vereniging uit die betreffende gemeente om te vragen wat er speelt. Hiermee kan je als bond jouw toegevoegde waarde laten zien. Want, zo zegt de directeur van de KNHB: *"Je bent er voor de verenigingen, die verenigingen financieren je ook deels, dus je zal als bond toegevoegde waarde aan die verenigingen moet leveren. Maar ook de goedkeuring van ze moeten krijgen"*.

Tot slot geven de (ex-)directeuren nog aan dat de verenigingen uiteindelijk het beleid (en bestuur) van de bond goed moeten keuren tijdens de ALV. De manier waarop een ALV geregeld is, kan per bond verschillend zijn. Zo heeft bij de hockeybond elke vereniging een stem, hetgeen nu ook bij de basketbalbond zo is. Tot voor kort hadden de gewesten binnen de NBB stemrecht. Door deze structuur hadden de verenigingen dus geen directe stem. Hierna komt de relatie tussen bonden en haar geldschieters aan de orde.

GELDSCHIETERS EN PARTNERS

Andere belangrijke stakeholders, naast de verenigingen, zijn volgens de huidige directeur van de KNHB de geldschieters en partners: *"Daarna aan de andere kant NOC*NSF, sponsors. Dus degene van wie je geld krijgt of van wie je partner bent. Dus dat zijn sponsors, NOC*NSF, subsidieverstrekkingen dat kan overheid zijn. In de relatie met de verenigingen zijn de gemeenten ook een belangrijke stakeholder"*. De directeur van de

Nederlandse Basketball Bond vindt de gemeente ook een belangrijke stakeholder, niet alleen in het kader van accommodaties en het contact met de verenigingen. Hij ziet in hen ook een belangrijk partner voor het organiseren van evenementen en het creëren van sportaanbod:

“Ik denk dat gemeenten een belangrijke stakeholder zijn. Voor evenementen, daar kunnen het strategische partners in zijn. Aan de andere kant waar wij de grootste uitdagingen in hebben, voor goede zaalsportaccommodaties want dat is een drama. (...) Maar gemeenten zijn ook belangrijk in een tweede sportonderdeel wat we hebben, we doen nu ook buiten 3-3 basketbal. Dat willen we echt organiseren in het hart van de grote steden. Dus in die zin steden een belangrijke partner”.

Deze stakeholders zijn dus meer dan alleen geldschieters. Ze zijn ook op verschillende gebieden partijen waar bonden mee samen werken. De relatie met NOC*NSF wordt bijvoorbeeld door de directeur van de KNHB vergeleken met de relatie tussen een bond en haar vereniging: *“Aan de andere kant heb je NOC*NSF die eigenlijk weer is wat wij zijn ten opzichte van de verenigingen: zij zijn dat ten opzichte van de bonden”.* In deze koepelorganisatie wordt zowel de breedtesport (sportparticipatie verhogen) als de topsport vertegenwoordigd. De penningmeester van NOC*NSF zegt daar het volgende over: *“Het is en en. Het is en NOC en NSF. Je ziet het ook in onze doelstellingen, we hebben er twee. De ene is de top-10 ambitie bij topsport, de andere is 10% meer mensen aan het sporten zien te krijgen. Sportparticipatie verhogen”.* Het beleid van NOC*NSF wordt gevormd in samenwerking met de sportbonden. In verschillende groepen is er regelmatig overleg tussen deze partijen. Uiteindelijk wordt daar, volgens de directeur van de NBB, de sportagenda voor de komende periode vastgelegd. In zijn ogen is het dan ook erg belangrijk om in dit soort overleggen aan tafel te zitten als directeur. Dit, omdat de nieuwe sportagenda bepaalt hoe de subsidies verdeeld worden: *“De nieuwe sportagenda, wat eigenlijk weer de nieuwe subsidiebijbel wordt, wordt daar vastgesteld. Als je aan die kant zit heb je natuurlijk wel invloed. Soms kan je ook wel gebruikt worden door NOC*NSF, want ze weten als we deze groep mee hebben dan is de kans dat het strandt in een ALV natuurlijk heel klein”.*

Uit dit citaat blijkt dat NOC*NSF een belangrijke partij is als het gaat om de financiën van sportbonden. Daar is de afgelopen jaren het nodige in veranderd. Met het nieuwe focusbeleid, gericht op een top-10 positie in het medailleklassement tijdens de Olympische Spelen, vallen een groter aantal bonden buiten deze financiering. Hierdoor hebben de bonden die hier buiten vallen minder geld voor hun eigen topsportbeleid. Naast het geld voor topsport krijgen bonden ook geld voor het algemeen functioneren van het bondsbureau. De directeur van NOC*NSF omschrijft het als volgt wanneer hem gevraagd wordt of bonden daadwerkelijk minder geld te besteden hebben:

“Nou ja als het gaat om de topsportfinanciering wel, niet als het gaat om het algemeen functioneren. We hebben eigenlijk een modelaanpak in de basis. Dat iedereen zijn deel krijgt voor het algemeen functioneren. Daarboven op kan een topsportbijdrage komen en daar maken we echt keuzes in. (...) Dat mag je alleen daar (topsport) aan besteden. Dus wij stoppen geen geld meer in het WK Ballonvaren of zo. Dat deden we vroeger wel, nu niet meer. Dus als ze het willen moeten ze dat doen, maar dan mogen ze het wel allemaal zelf financieren”.

Dit veranderde beleid is voorgelegd aan de ALV en volgens de penningmeester van NOC*NSF stemde een overweldigende meerderheid in met dit beleid: *“De bonden hebben voor 93% voor gestemd volgens mij, op het moment dat deze sportagenda, die zowel over breedte als over top ging, werd vastgesteld. Dus wij voeren uit wat zij hebben gevraagd”.*

De positie van de NOC*NSF is dus een belangrijke. Zij vormen mede het beleid van de Nederlandse sportwereld, waarin uiteindelijk de ALV (lees: sportbonden) de beslissende stem hebben. Vanuit dit beleid wordt bepaald hoeveel geld een sportbond krijgt, daarin is NOC*NSF dus een belangrijke geldschieter voor bonden. Dat dit soms tot enige frictie in de relatie kan leiden blijkt al uit het citaat hierboven.

De directeur van de NBB zegt over de relatie tussen sportbonden en NOC*NSF dit: *“Het is een belangrijke partij waarmee volgens mij iedere sportbond een haat-liefde verhouding heeft. Het is een subsidieverstrekker, maar ook aanjager en kijkt mee op bepaalde dossiers. Tegelijkertijd hebben zij ook een bepaald eigen belang”*. Dat NOC*NSF ook een eigen belang heeft herkent de directeur van de KNHB: *“Iedereen heeft natuurlijk ook een eigen agenda en dat vind ik ook helemaal niet erg. Die agenda proberen ze ook te pluggen in gesprekken met ons en dat doen wij waarschijnlijk ook”*. Op de vraag hoe dan de verhoudingen liggen in overleggen tussen bonden en NOC*NSF zegt hij:

*“In NOC*NSF verband heeft in feite NOC*NSF de rol die wij hebben richting de verenigingen dus hebben zij wel een soort initiërende leiderschapsrol, maar wat je daar wel in ziet, zij hebben daar een soort speelveld van bonden en wij zijn denk een relatief belangrijke bond, omdat we relatief succesvol zijn. Dus het is wel zo als wij in overleggen wat zeggen dat er informeel wel naar ons geluisterd wordt. Dus hebben wij wel iets van een leiderschapsrol, een informele leiderschapsrol vanuit de bonden richting NOC*NSF”*.

Naast NOC*NSF noemen de directeuren ook overheden als geldschieter en partner. Het meeste contact is er met de lokale overheid. De ex-directeur onderstreept het belang van goede contacten met gemeenten. Wanneer er tussen de gemeente en een vereniging iets speelde probeerde hij altijd tijd vrij te maken om in gesprek te komen met de betreffende wethouder:

“Ik zei altijd het meeste geld komt vanaf de gemeente dus een veld of een activiteit komt vaak uit de gemeente. Dus ik zei tegen elke vereniging bel me op als je naar de wethouder gaat, dan was er weer een gesprek dan vroeg zo'n wethouder bent u hier speciaal voor gekomen? En dan zei ik: Ja ja. Dat werkte als een tierelier, dat vonden die mensen toch wel mooi. Ik heb ook altijd gezegd dat ik eigenlijk de top 50 gemeente wethouders Sport heel goed moet kennen, of veel moet tegen komen”.

De directeur van de KNHB geeft aan dat hij bijvoorbeeld nu veel met de gemeente Amsterdam om de tafel zit aangezien in 2017 het EK Hockey daar gehouden wordt. Daarnaast, heeft hij met verschillende, grote, gemeenten veel contact over de veldproblematiek (accommodaties) die momenteel de hockeysport remt in haar groei.

Dit sluit aan bij de doelstellingen die de wethouder Sport van de gemeente Amsterdam voor zijn beleid noemt: *“Als wethouder Sport ben ik met drie dingen bezig; het inzetten op topsportevenementen, er voor zorgen dat er meer kunstgrasvelden komen zodat meer kinderen kunnen spelen en het derde is in breedtesport investeren, dus dat er meer mensen gaan sporten, met name kinderen”*.

De wethouder Sport van Amsterdam geeft aan dat topsportevenementen vaak het 'breekijzer' zijn voor onderliggende doelstellingen. Graag wil hij aan dat soort evenementen meewerken, maar dan moet er wel een bepaalde winst zijn voor de gemeente. Hij omschrijft dit als volgt: *“Als je komt vragen heb je als directeur natuurlijk veel minder kans dan als je iets komt brengen. De directeuren die zeggen ik kom jou iets brengen en daarvoor moet jij mij wel iets geven komen veel verder”*. Naast het contact met gemeente is er ook op provinciaal en landelijk niveau contact tussen bonden en overheden. Dit contact is echter vaak minder intensief. Beide (ex-)directeuren van de KNHB geven aan dat deze contacten soms in samenwerking met NOC*NSF gaat. Zo zit de huidige directeur van de KNHB in een politieke werkgroep van NOC*NSF. Deze werkgroep bestaat uit een tweetal lobbyisten die continu in Den Haag zitten, een aantal andere bonden en NOC*NSF. Ook de ex-directeur heeft namens NOC*NSF veel gedaan met de landelijke politiek. Daarnaast hebben de bonden zelf ook contact met de rijksoverheid en de politiek. Dat hierin beide partijen elkaar gebruiken om iets voor elkaar te krijgen blijkt uit het volgende citaat van hem: *“In de sportwereld gebruik je de politiek en de politiek gebruikt jou”*.

Tevens kunnen ook sponsors naast geldschieter een belangrijke partner voor sportbonden zijn. De NNB kent op dit moment echter geen 'echte' (hoofd)sponsors. De voorzitter van de NBB herkent dan ook het in de inleiding geschetste probleem: *"Het is vaak voor een vereniging makkelijker om sponsors te krijgen dan voor een bond he. Dus dat valt tegen op dit moment"*. Wel heeft de NBB, zo zegt de directeur, een aantal sponsors die in natura ondersteunen: *"Met ons 3-3 basketbal zitten er sponsors in natura in. Daardoor kan je echt een geweldige tour neerzetten. (...)Of ik nu 100.000 euro aan budget moet uitgeven voor nieuwe vloeren, of ik heb een partner die 10 nieuwe vloeren levert, dat maakt voor mij niets uit"*.

De relatie tussen de KNHB en haar sponsors is op meer gebaseerd dan alleen het financiële plaatje. Sinds het aantreden van de vorige directeur is de bond altijd op zoek gegaan naar partijen die niet alleen financieel kunnen ondersteunen, maar ook op andere wijze van waarde kunnen zijn voor de bond. Zo heeft hij als directeur van de KNHB enkele partijen binnen gehaald die niet alleen de bond financieel ondersteunden, maar ook de organisatie sterker maakten. De ex-directeur van de KNHB zegt hierover: *"Ik heb ook altijd organisaties erbij gehaald die meer kwaliteit in huis hebben dan wij ooit zouden kunnen behalen"*. Op het moment dat een sponsor, buiten de financiële ondersteuning, geen toegevoegde waarde is, dan moet je volgens hem verder kijken. In zijn visie moet je samen met jouw sponsor een zelfde strategie hebben. Wanneer een sponsor een andere kant op wil of als het sponsorschap onvoldoende gedragen wordt binnen de gehele organisatie(sponsor) kan het beste het contract beëindigd worden. In zijn begin jaren heeft de ex-directeur van de KNHB dit aan den lijve ondervonden:

"Ik heb in het begin meegemaakt dat we een hoofdsponsor hadden en die was een van de eerste die er echt geld in stopte. Maar ik merkte dat het een eenmansactie van de baas was, die vond het wel mooi. Dat paste dan misschien nog wel in oude tijd, maar niet in de nieuwe tijd. Dus toen heb ik in huis gezegd die moeten weg dat is natuurlijk een echte oorlog geweest. Ik zeg we moeten partijen hebben die ook van boven bij die verenigingen willen komen".

Deze keuze heeft achteraf goed uitgepakt. Met in het achterhoofd dat het WK '98 in Nederland werd georganiseerd, was er een positief vooruitzicht op potentiële sponsors. Er is toen gezocht naar een sponsor die aansloot bij de beleidsdoelen van de KNHB. In die tijd werd hockey nog als elitair gezien en daar wilde de KNHB vanaf. Hockey moest toegankelijk worden voor de middenklasse en vooral het imago moest veranderen. De partij die de hockeybond hierin kon helpen werd uiteindelijk gevonden in de Rabobank:

"Ik heb toen met twee andere mensen Rabobank binnen gehaald als sponsor van het Bedrijfshockey in '95 en die man die mij in die tijd adviseerde zei dit is de beste keuze die je gaat maken, want die bank gaat veranderen. Hier komt een partij binnen die zelf ook in een veranderingsstrategie zit en jij wil die sport wat platter maken, wat vriendelijker, zij willen wat high level krijgen, uit Brabant en Limburg weg komen. Daar kom je op strategisch niveau bij elkaar". Aldus de ex-directeur van de KNHB.

Ondertussen is de Rabobank uitgegroeid tot partner van de hockeybond en werken zij nog steeds op tal van terreinen effectief samen. Ondanks de goede samenwerking zijn er soms tegenstrijdige belangen. In de aanloop naar het WK 2014, waar Rabobank hoofdsponsor was en de KNHB organisator, zijn er op verschillende thema's de nodige gesprekken gevoerd. De belangrijkste doelen voor het WK waren voor de Rabobank: de bank op een sympathieke manier laten zien aan het publiek door middel van een campagne, de Rabobank als innovatie bank positioneren door het cashless betaalsysteem en relatiemarketing. Op de meeste thema's (bijvoorbeeld in de MVO gedachte van de bank) is er een gezamenlijk belang en is er sprake van samenwerking. Tegelijkertijd zijn er in het kader van hospitality en een cashless betaalsysteem niet altijd overeenkomstige belangen. De KNHB wil graag dat het stadion volledig is uitverkocht, inclusief de hospitality-plaatsen, terwijl de Rabobank flexibel wil blijven in het later bijbestellen van dit soort plaatsen. De Manager Sponsoring van de Rabobank legt het als volgt uit:

“Er worden wel felle discussies gevoerd, spanning is niet goede woord. Jeugd sportfonds is anders. Daar ga je gewoon samen leuke acties bedenken. Daar heb je echt een gezamenlijk doel. Bij hospitality ook wel, maar daar heeft iedereen ook nog zijn eigen doel. Want de bond moet voldoende reguliere inkomsten genereren. Die wilt gewoon zorgen dat dadelijk alles is uitverkocht. Natuurlijk willen ze wel Rabobank als hoofdsponsor helpen, maar ja niet ten koste van alles. Dat is wel een soort van onderhandeling”.

Uiteindelijk probeert de KNHB altijd rekening te houden met de ‘winst’ die het de sponsor, de verenigingen en de eigen organisatie kan opleveren: *“Je zoekt steeds meer naar dat vreselijke woord ‘win-win situatie’, nou eigenlijk driedubbel dat de vereniging er ook van profiteert. (...) Daarin is het soms ook een kwestie van geven en nemen”.* Aldus de Account Manager Sponsoring van de KNHB. Deze winst kan voor sponsoren uiteraard ook publiciteit zijn. Daarin zijn goede relaties met de verschillende media voor zowel de sponsor als de bond van belang.

MEDIA

De directeuren benoemden, mede gezien bovenstaande, de verschillende media als stakeholder. Waar dit vroeger voornamelijk televisie, kranten en radio waren, is daar tegenwoordig de sociale media als extra component bijgekomen. Ook onderscheiden de (ex-)directeuren nog de NOS als belangrijkste speler binnen media. De relatie tussen de NOS en sportbonden komt later in deze paragraaf nog aan bod.

De ex-directeur van de KNHB erkent het belang van de ‘nieuwe media’, met name tijdens grote evenementen is dit een belangrijk communicatiekanaal:

“Dat is natuurlijk ook een stakeholder, die werd steeds belangrijker in die tijd. Nu is het natuurlijk helemaal een belangrijke stakeholder. Wat ik veel deed was de traditionele media, dus de kranten, televisie, dat was mijn ding. De nieuwe media is meer andermans ding. (...) Dat zie je dan rond zo’n WK dat het eigenlijk veel belangrijker is dan andere media. Dus dat is absoluut wel een belangrijke stakeholder”.

De huidige directeur van de KNHB vindt de media eveneens een belangrijke stakeholder, maar vanuit een ander oogpunt. Hij spreekt over de beeldvorming die de media kunnen creëren: *“Wat in deze tijd steeds belangrijker wordt is de beeldvorming, dus de beeldvorming naar buiten toe. Dus media is zeker een belangrijke”.* Dat deze beeldvorming niet altijd positief is, blijkt uit het volgende citaat van de directeur van de NBB: *“Kranten besteden eigenlijk alleen maar aandacht als er gezeik is. Ze doen niet meer aan wedstrijdverslagen”.* Om toch positieve publiciteit te genereren kunnen sportbonden zelf kranten, of andere media benaderen, voor een interview. De KNHB heeft dit bijvoorbeeld gedaan in het kader van het Nationaal Hockeycongres en het 250.000^e lid. Toch blijkt het voor kranten minder interessant te zijn om het over dit soort ‘zachttere’ thema’s te hebben. Liever praten zij over de prestaties van het nationale team. De Persvoorlichter van de KNHB vertelt hoe zo’n interview tot stand komt:

“Ik heb zelf het NRC gebeld van is het niet leuk om een interview met de nieuwe directeur te doen. Eigenlijk wil ik de onderwerpen die worden besproken op het congres en het 250000e lid onder de aandacht brengen. (...) Journalisten zien eigenlijk de hockeybond alleen maar als Tophockey. Een MVO gedachte en dat soort dingen dat is leuk voor een bijzin. Maar waarom presteren de heren niet? Dat zijn wel de vragen die de journalisten daadwerkelijk bezighouden en het zijn sportjournalisten dus ze zitten al heel snel op tophockey”.

In overleg met het NRC komt er een compromis tot stand waarbij zowel het tophockey als de overige onderwerpen besproken worden. Dit is voor beide partijen een beetje geven en nemen. Hieruit blijkt dat de KNHB zelf wel enige invloed heeft op hetgeen naar buiten komt. Dat dit steeds belangrijker wordt voor

sportbonden blijkt uit de vernieuwde digitale media strategie van de KNHB. Tot juli 2015 was de digitale nieuwsvoorziening van de hockeybond in handen van *Hockey.nl*. Ondertussen is de KNHB in zee gegaan met *Entopic*. Een medewerk(st)er van de afdeling communicatie vertelt de gedachte hierachter:

“Hockey.nl had wel een bepaalde journalistieke vrijheid en dat is soms moeilijk. Het is toch het blad van de KNHB. In die zin wil je wel dat het objectief is, tegelijkertijd wil je jezelf niet tekort doen in jouw eigen blad. Bij de keuze ook nu voor Entopic en het nieuwe platform hebben we er dan ook voor gekozen de regie wat meer naar ons toe gaan trekken”.

De media zijn dus belangrijk in de beeldvorming van de sportbond, maar ook voor sponsors is het van belang dat de gesponsorde sport uitgezonden wordt en positieve publiciteit krijgt. De redactie Chef Sport van de NOS spreekt over deze driehoeksverhouding:

“Ik roep elke bespreking dat we elkaar allemaal harstikke hard nodig hebben. De bond heeft de NOS nodig, de NOS heeft de bond nodig. Een sponsor heeft de NOS nodig en de sponsor heeft de bond nodig en de bond heeft een sponsor nodig. Dat is een drie-eenheid die is zo ongelooflijk sterk dat je daar onlosmakelijk met elkaar verbonden bent wil je de sport zo blijven uitvoeren zoals die nu is”.

De directeur van de NBB erkent dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid: *“We hebben elkaar gewoon hartstikke hard nodig. De competitie wordt door de NOS uitgezonden en dat is qua beeldvorming heel belangrijk, aan de andere kant hebben zij ons nodig want uiteindelijk komt daar de aanwas en het publiek vandaan”.* Ondanks deze wederzijdse afhankelijkheid zegt hij wel dat het erg lastig is om de NOS de gewenste kant op te laten bewegen. Er wordt wel degelijk overleg gevoerd ten aanzien van de wedstrijden die worden uitgezonden, maar vaak blijkt toch dat de NOS hier weinig in kan of wil schuiven: *“Het is lastig om hun koers te beïnvloeden”.* Het is misschien wel daarom dat uit de gesprekken blijkt dat de NOS als machtig gezien wordt. De respondent van de NOS begrijpt dat: *“Ja tuurlijk dat is toch ook zo, wij bepalen”.* Tegelijkertijd zegt hij dat dit wel op basis van afspraken gaat: *“Nou kijk we maken afspraken aan het begin, dit en dit doen we. Daar houd ik me aan, dan hoeft de bond het alleen maar te organiseren”.*

INTERNATIONALE FEDERATIES EN OVERIGE ORGANISATIES

Voordat de relaties tussen het bestuur en bondsbureau ten opzichte van de directeur aan bod komen, zal er eerst aandacht zijn voor de internationale federaties/bonden (hierna federatie). Tevens komen in deze paragraaf overige organisaties die als stakeholder worden beschouwd aan de orde.

Uit de gesprekken met verschillende respondenten blijkt dat de rol van sommige internationale federaties toeneemt. De internationale federaties zijn met name belangrijk als het gaat om de wedstrijdkalender en het organiseren van internationale evenementen. De positie van de nationale sportbond in deze internationale omgeving verschilt echter enorm per sport. Zo zeggen de directeur en de voorzitter van de NBB dat zij ‘slechts’ een van de aangesloten leden van de internationale federatie zijn, al kan de NBB zich de laatste jaren weer wat beter profileren in deze omgeving. Dit, terwijl de KNHB eigenlijk een soort voortrekkersrol had en misschien nog wel heeft binnen het internationale speelveld. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat de begroting de KNHB bijvoorbeeld een veelvoud is van die van de Europese Hockey Federatie. De voorzitter van de EHF vertelt in het volgende citaat hoe de verhoudingen in begroting zijn:

“Dus wij voelen ons af en toe concurrent van de FIH en Nederland voelt zich af en toe concurrent van ons, in zoverre die denken wij zijn eigenlijk veel belangrijker. Als je naar geld kijkt is dat ook zo, Nederland heeft een begroting van 12 miljoen, wij van 1 miljoen hooguit. Jullie (KNHB) hebben 40 mensen in dienst en wij 6 dat zijn grote verschillen”.

Toch blijken deze verhoudingen enigszins te verschuiven. Zo gaat de voorzitter verder: *“Waar wij nu een enorme slag slaan internationaal is in televisierechten en daarmee gaan onmiddellijk de verhoudingen verschuiven”*. Dit wordt bevestigd door de directeur van de KNHB die onderkent dat zij vroeger een leiderschapspositie hadden binnen de internationale federaties, maar dat deze positie nu minder vanzelfsprekend is. Hij zegt daar het volgende over: *“De FIH en EHF zijn ook wel stakeholders. Ik denk dat de ex-directeur daar ook minder mee deed dan ik. Maar je ziet meer en meer dat die FIH en de EHF een rol proberen te pakken.. Dus je zal steeds meer rekening met ze moeten houden in de toekomst verwacht ik en ik denk dat, vanuit kracht redenerend, het vroeger ook iets minder nodig was. Dus het wordt steeds meer nodig”*.

Wil je als nationale sportbond invloed hebben binnen de internationale omgeving dan is het, zo geven eigenlijk alle respondenten aan, van cruciaal belang om zitting te nemen in verschillende commissies van de internationale federaties. Zo zitten beide voorzitters en

directeuren van de onderzochte bonden in commissies van dergelijke federaties. De voordelen die je als bond hebt door in commissies plaats te nemen, zijn volgens de voorzitter van de NBB de volgende: *“De directeur zit ook in een FIBA commissie. Via die positie krijgen we informatie die we anders niet zouden hebben. Dat is heel nuttig, in die zin werkt dat ook positief omdat men ook weet dat hij daar een zinnige inbreng heeft, dat is voor het imago van de bond ook heel goed”*. Daarnaast geeft de voorzitter van de NBB aan dat goede sportieve prestaties ook kunnen bijdragen aan de rol die een nationale bond heeft op het internationale toneel: *“We zijn wel weer iets beter in beeld. Dat is heel vaak prestatiegericht. Bijvoorbeeld door de EYOF, waar we bij het 3-3 basketbal zilver hebben gehaald, op de een of andere manier wordt er dan toch anders tegen jou als bond aangekeken daarna. Dat merk je zowel bij FIBA als bij NOC*NSF”*.

Doordat de topsport structuur bij NBB anders geregeld is dan bij veel andere sportbonden, in ieder geval anders de KNHB, noemt die directeur een tweetal stakeholders extra. Dat zijn de Stichting Nederlands Mannen Team en de Federatie Eredivisie Basketball. De Stichting NMT is opgericht na het dreigende faillissement van de bond. Hierdoor moest de bond keuzes maken ten aanzien van het Nederlandse mannenteam, het budget hiervoor viel weg. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de KNHB organiseert de NBB niet (geheel) zelf de competitie, maar wordt dit voor een deel door de FEB gedaan. Uiteraard is de NBB bij beide organisatie wel betrokken en dat maakt hen tot belangrijke stakeholders. De directeur zegt daar het volgende over: *“Erg belangrijk is de Federatie voor Eredivisie Basketball. Die al jaren onze eredivisie organiseert. Een deel doen wij zelf en deel doen zij. (...) Ook met de stichting NMT heb ik regelmatig contact over de gang van zaken en ben ik bij vergaderingen aanwezig”*.

De stichting NMT wordt geleid door enkele oud basketballers en sportmarketeers die na hun sportieve carrière ook maatschappelijk hun sporen verdiend hebben. Deze stichting houdt het Nederlands team draaiende in de financieel moeilijke tijd en probeert tegelijkertijd het budget te verhogen door middel van hun netwerk. In de eerste twee jaar zijn de financiën in samenwerking met de FEB rond gekomen. Nadat het team zich, geheel onverwachts, plaatste voor het EK '2015 is er een positieve beweging ontstaan waardoor er meer externe geldschieters zijn gevonden en zijn de vooruitzichten voor de komende jaren goed. De stichting, als aparte entiteit, werkt samen met het bondsbureau aangezien alle communicatie vanuit de internationale federatie via het bureau loopt. Mede hierom is er zeer frequent overleg met de stichting en de directeur van de NBB. Het succes van deze stichting, zo zeggen verschillende respondenten, is met name te danken aan het feit dat de stichting geleid wordt door oud-internationals die weer goede, zakelijke, contacten hebben. Voordat deze stichting werd opgericht kon de NBB deze groep van oud-internationals nooit echt bereiken, waardoor veel kennis verloren ging. De voorzitter van de NBB zegt daar het volgende over:

“Het is ook voor het eerst dat we die oud-internationals in beweging hebben gekregen. Dat kan bijna alleen maar door ze zelf ook in te zetten. Die hebben gewoon hun vrienden gebeld, dat hadden wij als bond nooit gekund”. Op de vraag hoe dat komt antwoordt de voorzitter als volgt: “Omdat wij gewoon niet van die club zijn. (...)Nee geen outsiders, maar wij zijn de bond en die oud-internationals zijn toch gewoon een apart clubje”.

Het belang van oud-internationals voor een sportbond onderkent de voorzitter van de stichting NMT ook. Hij zegt dat het voor bonden “cruciaal” is om deze groep te betrekken in het beleid van een sportbond. Hij kijkt dan ook met enige jaloezie naar de KNHB: *“Toen is eigenlijk het idee ontstaan om die oud-internationals samen te brengen, wat bij die hockeybond zo relatief goed is geregeld. Ik keek wel met jaloezie naar die hockeywereld. Eigenlijk is dat de enige wereld die in mijn ogen dat een beetje voor elkaar heeft”.*

Hiermee doelde hij onder andere op de *Batavieren*, een groep oud-internationals die de KNHB op verschillende manieren ondersteunen. De ex-directeur van de KNHB bevestigt bovenstaande woorden:

“Waar de hockeybond heel goed in is, is met de Batavieren en de Boekaniers. Dat moet je echt koesteren, dat zijn allemaal mensen die lol hebben gehad van de sport en die ook iets terug willen geven. Nou dat is een cadeau, dat is niet je vijand, dat is je vriend. Daar adviseer ik die bonden ook heel erg sterk in. Die hele historie die moet je bij je houden, dat is belangrijk. Die inbreng van die groepen, die jong zijn, kan daar jou helpen”.

Naast dit soort organisaties kunnen ook goede doelen een partner zijn voor sportbonden. Zo vertelt bijvoorbeeld de directeur van de NBB: *“In rolstoelbasketbal zijn wij erg goed. Dus omdat wij daar erg goed in zijn, zitten daar nog een paar andere belangrijke partners in zoals de Cruyff-foundation, fonds gehandicaptensport”.* De ex-directeur van de KNHB beaamt dat organisaties als de Cruyff-foundation stakeholders kunnen zijn voor sportbonden: *“Ik heb ook altijd wel gekeken naar die ontwikkeling van sport als doel naar middel. Daarin kom je natuurlijk steeds meer partijen tegen die naar ons toe kwamen van joh wat kan je voor ons betekenen. Zo ben ik het Jeugdsportfonds begonnen, het Cultuurfonds nu. Daar komen veel bonden niet aan toe.”*

BESTUUR EN BONDSBUREAU

De respondenten denken verschillend over de vraag of het bestuur en bureau stakeholders zijn. Alle drie de (ex-)directeuren noemden deze groepen niet zelf of kwamen hier pas later in het gesprek op terug nadat we over de interne organisatie spraken. De ex-directeur van de KNHB kwam er zelf op terug en zei daar het volgende over: *“Trouwens ik vergat mijn eigen groep, mijn eigen bureau dat moet ik nog even zeggen. Bureau en bestuur. Dat is natuurlijk ook een belangrijke dichtbij”.* De huidige directeur werd expliciet gevraagd naar de positie van het bureau en bestuur. Hij gaf aan het bureau niet als een stakeholder te zien: *“Ik beschouw mezelf een beetje als één met het bureau. Maar zeker onze eigen mensen zijn heel belangrijk. (...)Het bureau beschouw ik niet zo zeer als een externe stakeholder”.* In de analyse wordt deze discussie verder gevoerd. Duidelijk is in ieder geval dat het bestuur en bureau belangrijk zijn voor de directeur. In deze paragraaf worden wel nog de onderlinge verhoudingen nog verder besproken.

Binnen de structuur met sportbonden zoals wij die in Nederland kennen staat hiërarchisch gezien het bestuur, specifiek de voorzitter, boven de directeur. De verhoudingen tussen het bestuur en het bureau kunnen nogal verschillend zijn en zijn ook aan verandering onderhevig. Bonden met een grote (professionele) organisatie kennen vaak een bestuur dat niet uitvoerend bezig is. Dit komt omdat het bureau sterker en professioneler is geworden waardoor het bestuur meer op afstand kan staan. De directeur van de KNHB omschrijft deze verandering als volgt: *“Als je het over een tijdstip bekijkt van even 20 jaar, dan zie je dat langzaam het bureau en het MT sterker is geworden. Langzaam is het bestuur meer op afstand komen te staan. Toevallig zijn we nu met het bestuur in overleg wat voor rol zij nou zelf willen en wat*

past". Daarentegen staan bij kleinere bonden bestuursleden wel dichterbij de professionele organisatie omdat er simpelweg anders te weinig mankracht is. Bij de bonden waar er een sterke professionele organisatie is, wordt langzamerhand toewerkend naar een raad van toezicht model. De directeur van NOC*NSF ziet dat als een positieve ontwikkeling, maar plaatst tegelijkertijd een nuance bij deze trend:

"Je ziet wel een ontwikkeling bij een paar bonden die toe werken naar een Raad van Toezicht model in plaats van een bestuursmodel. Ik vind het Raad van Toezicht model altijd wel een mooi model, maar uiteindelijk gaat het om die mensen die op die posten zitten, dat is natuurlijk essentieel. Kijk als die mensen gewoon met elkaar goed overweg kunnen en ze respecteren elkaar qua kennis en kunde, ja dan maakt het model natuurlijk niet uit".

Belangrijk zijn dus de onderlinge verhoudingen tussen de bestuursleden en de directie. Met name de relatie tussen voorzitter en directeur wordt eigenlijk door alle respondenten als essentieel gekwalificeerd. De respondenten gaan zelfs zover dat dit bepalend is voor het succes van een sportbond. Dit blijkt onder meer uit het volgende citaat van de directeur van de NBB: *"Ik denk dat als dat (de onderlinge verhouding) tussen voorzitter en directeur niet goed is dat zoiets problemen oplevert bij de sportbond"*. De directeur van NOC*NSF onderstreept deze woorden: *"Daar waar die verhouding niet goed is daar zie je het ook gewoon uit elkaar klappen"*.

Tegelijkertijd kunnen sportbonden door goede bestuursleden aan te trekken extra kwaliteit in huis halen die door middel van het aannemen van professionals niet te betalen is. Als deze bestuursleden hun kennis en netwerk dan kunnen gebruiken voor de sportbond zijn zij van grote waarde voor de bond. Dit heeft de ex-directeur van de KNHB regelmatig proberen te waarborgen in zijn bestuur:

"Dus je moet er voor zorgen dat je in je bestuur mensen hebt die dat stapje er bij kunnen zetten. Kijk bij ons zit X in het bestuur, dat is de managing partner van (een groot bedrijf) geweest, zit nu bij (een grote financiële dienstverlener) als directeur marketing. Die heeft kwaliteiten die hier in huis niet te vinden zijn dus hij stelt dat graag ter beschikking niet alleen in het netwerk waarin hij zich bevindt, maar ook in de strategie van denken".

Bestuursleden kunnen het bureau dus sterker maken. Toch blijft de directeur uiteindelijk verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op het bondsbureau. Eén van de respondenten omschreef dat als volgt: *"De directeur moet het bondsbureau runnen. Dat is zijn primaire taak"*. Overigens noemde hij daarnaast nog meer taken, waarbij de eerder genoemde stakeholders een rol speelden. In ieder geval blijkt uit dat citaat dat een belangrijk deel van de werkzaamheden van een directeur zich afspelen op het bureau. Bij de grotere sportbonden zijn de MT-vergaderingen een voorbeeld van de geformaliseerde terugkerende instrumenten om het bureau aan te sturen. In de vergaderingen wordt zowel de korte termijn besproken als de voortgang van het beleid op de lange termijn. Daarnaast geven alle geïnterviewde directeuren aan dat zij eigenlijk dagelijks contact hebben met de leden van het MT. Zij zijn op hun beurt weer verantwoordelijk voor de afdeling(en) die ze onder zich hebben. Toch geeft de ex-directeur van de KNHB aan zelf ook regelmatig contact te hebben gehad met de overige werknemers die niet direct onder hem vielen. Voornamelijk de jonge mensen die zichzelf wilde ontwikkelen begeleidde hij intensief:

"Ik heb wel de laatste 6,7 jaar veel tijd besteed aan jongeren, aan mensen die binnen kwamen. Ik heb er veel tijd in gestopt om die mensen steeds in de volgende ontwikkelingsfase te krijgen. Dan denk ik vooral 1 op 1. Dat ben ik steeds meer gaan doen. Dus ik zei jullie zijn verantwoordelijk voor je zelf, los van de punten in jouw afdeling, maar je bent verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling dus als je steun nodig hebt kun je het krijgen, maar je moet het wel een beetje zelf doen."

Daarnaast geven de respondenten aan dat directeuren zich niet blind moeten staren op de eigen organisatie, maar oog moeten hebben voor hetgeen er *buiten* gebeurt. Dat er buiten de eigen organisatie genoeg ontwikkelingen zijn die invloed kunnen hebben op de sportbond blijkt uit de volgende paragraaf.

5.2. ONTWIKKELINGEN EN UITDAGINGEN

Hoe staan sportbonden er heden ten dage voor? Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen? Spelen de in de inleiding genoemde ontwikkelingen ook een rol in de praktijk? Welke interventies in het kader van die ontwikkelingen kunnen zij plegen?

Vaak begonnen de respondenten uit zichzelf over de bovenstaande vragen, andere keren werd hier expliciet naar gevraagd. In ieder geval is duidelijk geworden dat er sportbreed een aantal ontwikkelingen gaande zijn waar bonden op in zullen moeten spelen. Eveneens is duidelijk geworden dat deze ontwikkelingen in de samenleving invloed hebben op de sportwereld wordt onderkend door de voorzitter van NOC*NSF. Hij zegt dat:

“Sport is gewoon een onderdeel van de maatschappij. Het zou gek zijn wanneer de hele maatschappij het minder geld moet doen, behalve de sport. (...) Iemand zoals jij leeft nu heel anders dan toen ik jouw leeftijd had. Wat betreft organisatie en structuur waarin de omgeving alles organiseert. (...) Dus die organisatie van de samenleving is totaal anders”.

De directeur van NOC*NSF onderkent dit en voegt daar het volgende aan toe: *“Je moet als directeur van een sportbond ook wel scherp oog hebben voor de ontwikkelingen in de samenleving. Een sportbond, een ledenorganisatie, is toch een kleine biotoop die uit de samenleving is geplukt. Dus dat zijn voorbeelden en daar moet je goed naar kijken”.*

Duidelijk is dat ontwikkelingen uit de samenleving gevolgen kunnen hebben op de sportwereld. Uit de gesprekken met de respondenten worden, bijna zonder uitzondering, twee ontwikkelingen genoemd. De financiën lopen terug en de wijze waarop de sport gefinancierd wordt veranderd. Daarnaast verandert de sportbeleving van mensen. Het gaat de directeur van de KNHB te ver om te spreken van een crisis, maar hij onderkent wel dat er in de toekomst dingen gaan veranderen:

*“Ik weet niet of het een crisis is. Er is wel sprake van een transitie. De maatschappij en het sportlandschap zouden er over 10 jaar anders uit kunnen zien. Voor sommige organisatie zou dat een crisis kunnen zijn, maar de Nederlandse sport verkeert niet in een crisis. Want veel Nederlanders sporten. (...) Ik denk wel dat de manier waarop we alles met elkaar georganiseerd hebben ter discussie komt te staan, NOC*NSF en de wijze van financieringen. Dat soort dingen”.*

Hoewel hij niet over een crisis spreekt zijn andere respondenten erg bezorgd over het bestaan van (sommige) sportbonden over 10 jaar. De directeur van de NBB spreekt over de afhankelijkheid van NOC*NSF en subsidies: *“Ik denk echt dat we, zoals nu, ieder jaar als sportbonden en NOC*NSF gezamenlijk 52 miljoen kunnen verdelen niet lang blijft bestaan. (...) Ik denk dat heel veel bonden erg subsidieafhankelijk zijn, wij ook. Als de Lotto-subsidies wegvallen blijven er misschien 5 of 6 bonden overeind, de kleine bonden die nu toch al bijna niets krijgen”.*

Redactie Chef Sport van de NOS is het daarmee eens: *“Op het moment zoals het nu gaat in het sportland vallen er straks allemaal bonden om die geen geld meer hebben. Dan is er geen geld meer, dan wordt het niet meer aantrekkelijk voor jongen om te gaan sporten. Dan is het afgelopen, dan is het klaar”.*

Terwijl bonden dus moeite hebben met de financiering van hun sport, verandert de sportbeleving van mensen. De vanzelfsprekendheid dat mensen lid van zijn van een vereniging en op gezette tijden gaan

sporten is minder dan voorheen. De manager Team Directoraat Communicatie en Corporate Affairs van de Rabobank beschrijft deze trend als volgt:

“De fase waarin de sportwereld in Nederland zich nu bevindt kenmerkt zich door een veranderde sportbeleving van de potentiële deelnemers. Mensen willen nu meer vrijheid hebben ten aanzien van zijn of haar sportclub/vereniging. Vroeger was het goed organiseren van een competitie voldoende, tegenwoordig wordt er veel meer innovatie en creativiteit verlangd van sportbonden”.

De NBB herkent dit probleem. Het voorbeeld wat daar vaak genoemd wordt, zijn de 3-3 basketballers. Deze vorm van basketbal is erg populair en groeit nog steeds. Helaas voor de basketbalbond zijn deze deelnemers vaak geen lid van een vereniging, maar spelen zij op pleintjes zonder tussenkomst van de bond of een vereniging. Manager Opleidingen en Verenigingsondersteuning van de NBB zegt daar het volgende over:

“Je hebt er die alleen maar actief zijn op pleintjes, dat is best een aanzienlijke groep. Die hebben geen zin om lid te worden bij een vereniging waar ze allemaal randverplichtingen hebben. Dat is voor ons een uitdaging. Hoe kun je er nou voor zorgen dat je die mensen wel in beeld hebt, dat je ze kan bereiken en betrekken in de sport. Het mooiste is dat ze gewoon lid worden, want dan is het één op één gekoppeld aan de subsidie. Maar goed ik denk dat wel een verandering gaat plaatsvinden. Je hebt vast wel wat gehoord over de verandering van ledenaantallen naar impact, dat wordt zeker voor ons met 3-3 basketbal heel interessant”.

De verandering in het denken van ledenaantallen naar de impact van de sport wordt gedeeld door de directeur van NOC*NSF:

“Je ziet dat mensen niet meer zo de behoefte hebben om op vastgezette tijden competitie te gaan spelen. Omdat ze zelf hun tijd in willen delen, dat heeft natuurlijk te maken met de ontwikkeling in de samenleving. Er moet worden gekeken naar hoe je de impact van de sport op een andere manier kunt organiseren dan we de afgelopen jaren gedaan hebben”.

Vanuit deze ontwikkelingen kunnen er een aantal uitdagingen voor bonden worden beschreven. Door de veranderende financiering en het teruglopen van de financiën moeten bonden hier andere modellen voor creëren. Dit kan samengaan met de ‘nieuwe’ sportbeleving van de potentiële deelnemers. Hierbij worden andere lidmaatschapsvormen geopperd of wellicht kan deze groep via nieuwe structuren toch gebonden worden. Dit vergt volgens een aantal respondenten een zogenoemde *klantbenadering*. Potentiële deelnemers moeten als consument gezien worden en het aanbod moet aansluiten op de behoeften die zij hebben. Door verschillende respondenten wordt in het kader hiervan het model van de golffederatie als voorbeeld genoemd. De voorzitter van NOC*NSF zegt hierover: *“Dan ga je naar de app van een golfvereniging, die vraagt wanneer wil je spelen en met wie wil je spelen? Nou dan word je dus incidenten-lid. Je mag maar een bepaald aantal keren spelen voor je lidmaatschap”.* De voorzitter van de NBB sluit hierop aan: *“Dat is het slimme, je kan veel makkelijker los spelen, maar je hebt wel zo’n kaartje nodig waardoor je altijd lid moet zijn van de golf federatie”.* Dit, in tegenstelling tot het model van vroeger waarbij je soms duizenden euro’s kwijt was aan je lidmaatschap voor een jaar. Door dit op deze manier te organiseren kan een grotere groep bereikt worden.

De directeur van de KNHB erkent dat veel collega bonden hierop inspelen en vindt dat ook de hockeybond hier, voor een deel, in mee moet gaan:

“Ik denk dat wij deels ook moeten bieden dat zij zich klant voelen, maar ik denk niet dat we moeten vergeten waarom hockey succesvol is, waarom wint hockey aan leden en verliezen andere sporten leden? Ik denk ook dat dat komt omdat wij een saamhorigheid hebben en een leuke sfeer waardoor mensen nog wel wat terug willen doen. Dus ik denk niet dat wij alleen maar op dat klantgerichte moeten inzetten, ik denk dat wij ook die cultuur en die leden moeten zien te behouden. Wel met de noodzakelijke vernieuwingen”.

Daarnaast zien veel respondenten kansen om geld te besparen en tot een beter aanbod te komen in de samenwerking met andere partijen en bonden. Wethouder Sport van Amsterdam ziet met name kansen door het aanbod te veranderen:

*“Mensen worden minder snel lid en blijven minder lang lid. Sponsorschap is niet meer vanzelfsprekend en NOC*NSF kan minder bijdragen. Dus hoe zorg je als sportbond dat je overeind blijft? Hoe houd je het aanbod interessant? Moet je nog wel een 10km gaan schaatsen of moet je meer investeren in het shorttrack. Hoe maak je het spel attractiever? Ik denk dat de belangrijkste uitdagingen zijn”.*

Ook de directeurs van de NBB en de KNHB erkennen dat sportbonden er allereerst voor moeten zorgen dat ze overeind blijven. *“Als je als bond geen commerciële waarde kan opbouwen ga je aan alle kanten ingehaald worden”*, aldus de directeur van de NBB. De directeur van de KNHB spreekt over relevant zijn en een toegevoegde waarde leveren als bond: *“De belangrijkste uitdaging van een directeur van een sportbond is dat jouw bond over 10 jaar nog bestaat. Je moet gewoon relevant zijn en toegevoegde waarde leveren. Als je geen toegevoegde waarde levert als bond hebben mensen je op een gegeven moment niet meer nodig”.*

Om te kunnen voort bestaan zullen bonden dus moeten inspelen op de wensen van deelnemers en hierop het aanbod wellicht aanpassen. Hierdoor kan de impact van hun sport vergroot worden en zal daarmee waarde worden gecreëerd voor de bond. Een andere manier die veel geopperd wordt door respondenten om overeind te blijven als bond, is door beter en meer samen te werken met andere partijen. *“Wil je echt uit de financiële ellende komen, want het gaat heel slecht, dan moet je gewoon gaan samenwerken”.* Aldus Redactie Chef Sport van de NOS. Dit wordt vanuit NOC*NSF ondersteund: *“De budgetten worden krapper dus het is helemaal niet verkeerd om als bonden samen, efficiënter, te gaan werken. Huisvesting, kantoren en de backoffice kunnen vaak prima samen”.* Dit is een relatief eenvoudige manier om geld te besparen en samen te werken. Er kan echter ook gedacht worden om via andere wegen samen te gaan werken, nieuwe geldstromen op gang te brengen voor bonden en verenigingen terwijl je tegelijkertijd de zo gewenste toegevoegde waarde levert als bond. Misschien wel het beste, in ieder geval meerdere keren genoemd door verschillende respondenten, voorbeeld hiervan is het project om kinderopvang op sportverenigingen te huisvesten. Initiator van dit project is de ex-directeur van de KNHB. Hij zag rond 2000 dat de discussie om vrouwen/moeders meer en langer te laten werken op kwam. Hierdoor werd goede kinderopvang nog belangrijker. In samenwerking met toenmalig staatssecretaris van VWS zijn zij een pilot gestart om op SV Kampong kinderopvang te organiseren. Zelf zegt hij hier het volgende over:

“De vrouw/man werk discussie begon, begin 2000 was dat een heel hot issue. Dus toen kwam die buitenschoolse opvang wel heel mooi uit. Dat was een mooie aanleiding om vrouwen de gelegenheid te geven om te blijven werken. Zij zeiden wat een fantastisch gebeuren dat zo'n kind veilig bij Kampong rond loopt en als het niet zoveel beweegt, gaat het daar wel bewegen. Het hoeft helemaal niet te gaan hockeyen, maar het gaat om veilig bewegen. Ik kan blijven werken en ga nooit meer weg bij die hockeyclub. Dus dat waren allemaal van die elementen die als je ze dan goed op een rij zet, de beweging was er voor mij dat ik dacht hier hebben we best wel kansen”.

Dit voorbeeld illustreert hoe je ontwikkelingen in de samenleving kunt gebruiken om als bond jouw verenigingen sterker te maken en de behoeften van (potentiële) deelnemers kunt vervullen. Welke

kwaliteiten directeuren nodig hebben om op deze ontwikkelingen en uitdagingen in het kunnen spelen binnen het speelveld van de bond wordt in de volgende paragraaf beschreven.

5.3. KWALITEITEN DIRECTEUREN

Directeuren van sportbonden functioneren in een groot en complex speelveld waarin de nodige ontwikkelingen plaats vinden. Hebben deze ontwikkelingen invloed op de benodigde kwaliteiten van directeuren? Hoe moeten zij omgaan met de stakeholders uit het speelveld? Welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig? In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten getoond ten aanzien van de benodigde kwaliteiten voor directeuren van sportbonden.

Bijna zonder uitzondering noemen de respondenten goed communiceren op alle niveaus als een van de meest essentiële kwaliteiten van directeuren. *“Als je niet kan communiceren of star vasthoudt aan je eigen dingen, dan kom je geen meter verder”*. Zo zegt de voorzitter van de stichting NMT en tevens penningmeester van de FEB.

Het complexe speelveld zorgt ervoor dat directeuren in allerlei omgevingen met verschillende soorten mensen goed moet kunnen communiceren. Zo heeft hij bijvoorbeeld tegelijkertijd te maken met zijn professionele organisatie, maar ook met vrijwilligers. De voorzitter van NOC*NSF benoemd dit als volgt:

“Het is toch zo dat het allemaal non-profit organisaties zijn waarbij je te maken hebt met vrijwilligers waarbij de gezagsverhoudingen niet altijd vastgelegd zijn. Dan zal je toch in staat moeten zijn om met vrijwilligers te communiceren en aan de ene kant een gezagsverhouding op te bouwen zodat die mensen zich wel realiseren dat het vrijwillig, maar niet vrijblijvend is. Aan de andere kant moet je wel de soepelheid betrachten dat je niet de baas bent van die mensen, dus dat is een kwaliteit”.

Een belangrijke groep vrijwilligers waarbij de communicatie essentieel is zijn de bestuursleden. Dat de manier waarop je de verschillende bestuursleden benadert kan bijdragen aan het commitment van diezelfde groep onderkent de directeur van de NNB: *“Het ene bestuurslid benader je net even op een andere manier, het is niet dat je andere informatie geeft, maar vooral de benadering. Je kan dus niet één lijn trekken. Het zijn vrijwilligers die er veel tijd instoppen. Als je ze op verschillende manieren benadert, krijg je er ook veel voor terug. Dan heb je ook commitment in de dingen die je doet. Ik bedoel niet manipuleren, nou misschien positief manipuleren”*.

Daarnaast is volgens een aantal respondenten ook het communiceren in grotere groepen of naar de media een belangrijke kwaliteit. Dit, omdat, zo zegt de directeur van de KNHB *“Je ook als directeur boegbeeld functie hebt he, dat je het gezicht bent, dat je een centraal praatje kan houden. Die elementen zitten ook zowel intern als extern”*. De persvoorlichter van de KNHB onderstreept het belang van deze kwaliteit en geeft aan dat voor belangrijke optredens dit ook van te voren doorgesproken en/of geoefend wordt, soms zelfs met een ingehuurd cameraploeg.

Naast communiceren met verschillende groepen, is het goed kunnen luisteren naar deze zelfde groepen een veel genoemde benodigde kwaliteit. Met name medewerkers van het bureau geven aan dat luisteren naar ideeën van anderen (medewerkers) als erg positief wordt ervaren. De manager Verenigingsondersteuning en Opleiding van NBB legt het als volgt uit:

“Maar ik denk dat als je mensen het gevoel kan geven dat je naar ze luistert, dat vind ik altijd heel prettig, ik heb het gevoel dat hij naar me luistert en dat hij er ook wat mee doet. Dat wil niet zeggen dat hij het altijd moet overnemen, maar hij luistert ernaar, hij denkt er over na en als hij het zinnig vindt doet hij er ook nog wat mee. Dus openstaan voor collega's vind ik wel belangrijk”.

Daarnaast geeft zij ook dat dit alleen binnen de interne organisatie van belang is, maar dat een directeur ook moet luisteren naar wat er in het speelveld gezegd wordt: *“Maar luisteren in het veld wat speelt er, wat leeft er. Zonder dat je met alle winden meewaait want dat kan natuurlijk ook niet. Ik denk als je dat kan stimuleren dat mensen luisteren naar wat de behoeften en wensen zijn. Dat je daar met een bepaalde innovatieve bril naar kan kijken”*.

Weten wat er gaande is in het speelveld is echter niet genoeg. Een directeur van een sportbond moet ook snappen wat de verhoudingen zijn en welke gevoeligheden er mogelijk zijn in het speelveld. Zo zegt een medewerker van de KNHB het volgende over de ex-directeur: *“Hij weet ontzettend veel van wat er om hem heen gebeurt, is organisatiesensitief en heeft gevoel voor verhoudingen”*. Dat dit belangrijk is erkennen zowel de technisch directeur als de manager Verenigingsondersteuning en Competitie van de KNHB. Op de vraag welke kwaliteiten nodig zijn om goed te kunnen functioneren in het speelveld benoemen ze als eerste *“Begrijpen waarom mensen handelen zoals ze handelen. Dus die doet dat, want hij doet zo in deze context, dus dan moet ik het zo doen”*.

Ook in de samenwerking met de voorzitter of het bestuur is deze sensitiviteit van belang. Zo wordt de directeur van de NBB door zijn voorzitter geroemd om zijn bestuurlijk sensitiviteit: *“Goede eigenschap van de directeur is ook de bestuurlijke sensitiviteit, dat hij dus weet van dit is mijn rol en daar moet ik het bestuur om toestemming vragen. Gewoon weten waar de gevoeligheden liggen, dat snappen”*. Het is misschien daarom dat veel respondenten er voor pleiten om directeuren aan te stellen die uit de sportwereld komen. Vaak genoeg, geven de respondenten aan, gaat het mis met nieuwe directeuren die van buiten de sport komen, ondanks dat zij soms over meer dan voldoende capaciteiten beschikken.

In die verhoudingen tussen alle stakeholders is niet alleen de zakelijke relatie van belang. Meermaals bleek uit de gesprekken met respondenten dat een persoonlijk goede relatie enorm kan bijdragen aan het functioneren van directeuren. Ontegenzeggelijk is gebleken dat directeuren sociaalvaardig moeten zijn. De voorzitter van NOC*NSF beschrijft het op deze manier: *“Nou dan moet je wel enigszins kunnen communiceren en gewoon een aardig mens zijn, dat je een goede verhouding hebt, dat je daar gesprekken mee kan voeren. (...) Op allerlei facetten moet je een gevoelig mens zijn”*. De directeur van de KNHB erkent dit belang bijvoorbeeld in de relatie met zijn bestuur: *“Het contact is in het persoonlijke heel goed, dat is al heel fijn want dan ben je al een heel eind”*.

Naast het zich bewust zijn van de verhoudingen en de sociale vaardigheden moeten directeuren ook kunnen samenwerken met de verschillende stakeholders. Het belang van samenwerken is al in paragraaf 3 van dit hoofdstuk besproken. De kwaliteiten die nodig zijn om samenwerkingen tot stand te brengen zijn, naast de bovenstaande, onderhandelen, creativiteit en oog hebben voor het belang van de andere partij. De Redactie Chef Sport van de NOS sprak in het interview over de contacten met de toenmalig directeur van de KNHB in aanloop naar het WK Hockey 2014. Tijdens het WK is een nieuw soort camera gebruikt om de televisiekijker nog meer onderdeel van de wedstrijd te laten worden. Hierover zegt hij:

“Nou dat is wel in een ver voorafgaand stadium overlegd met de hockeybond, dat proces is wel goed gegaan. Daarin hebben we ook heel veel contact met Johan gehad. Die kwam wel met iets van jongens dit ben ik van plan, ik weet dat het geld kost, maar het is waanzinnig, dit en dit wil ik doen. Nou dan ga je zitten, dan ga je praten en onderhandelen dan kijk je wat je voor elkaar kan betekenen. Dus er wordt een verdeelsleutel gebruikt voor die kosten. Dan komt er een heel goed product uit om het maar eens populair te zeggen, vind ik tenminste”.

Helaas is de manier waarop dit gegaan is een uitzondering. Veel vaker gaat het, volgens de Redactie Chef Sport van de NOS, mis aan de kant van de directeuren:

“Ik ken weinigen die op deze manier ook begrip hebben voor het standpunt van de andere kant en altijd in oplossingen denken, dat vind ik knap. Hij (ex-directeur KNHB) heeft de kwaliteiten van een bestuurder die je binnen de sportbonden niet veel terug ziet. Ik bedoel hij heeft een idee, hij weet het te verkopen, hij is enthousiast. Bovendien is het ook gewoon een heel aardige kerel. Meestal komen sportbestuurders niet écht met een plan, zijn ze niet enthousiast. Degelijk, dat is waarschijnlijk wel wat de meesten sportbestuurders gemeen hebben, dat ze degelijk zijn. Maar niet creatief, uit het oog springend.... Dat vind ik wel jammer”.

Ook in het contact met andere stakeholders dan de NOS is het van belang dat directeuren creatief kunnen zijn en de andere partij iets kunnen bieden. De wethouder Sport van Amsterdam bevestigt dit: *“Wat voor mij belangrijk is, is dat je niet alleen in staat bent om je eigen organisatie goed te laten draaien, maar het is belangrijk dat je creatief en innovatief bent. Dat je er bij mij ook in slaagt het ‘What’s in it for us’ er in te gooien”.* Hierdoor ontstaat er draagvlak voor de plannen en kunnen samenwerkingen tot stand komen. Ook op het bondsbureau is het belangrijk dat een directeur voor draagvlak kan zorgen. Volgens meerdere respondenten hoeft hij dit niet alleen te doen. Veel effectiever is het om een aantal steunpilaren binnen de organisatie te zoeken die het verhaal van de directeur verspreiden en ondersteunen richting de overige werknemers. De directeur van de NBB over hoe hij dit doet:

“Door gewoon binnen je groep met de mensen waarvan je weet dat ze daar voor open staan daar over te praten en dat die dan voorop durven te gaan lopen zodat ook de rest mee gaat en te laten zien dat het niet eng is om samen te werken met andere bonden. Je hebt een paar ambassadeurs nodig, een soort super promotors, binnen je eigen groep die voorop durven te lopen en hun nek durven uit te steken”.

De ex-directeur van de KNHB bevestigt het belang van mensen die jouw ideeën willen steunen binnen het eigen bureau: *“Dat draagvlak creëren in huis is wel belangrijk. Dat je ook wel mensen hebt die dan zo’n idee ook willen volhouden en daarin geloven. Dus niet dat het een verplicht nummertje wordt”.*

Tot slot moet een directeur een visie hebben om zijn of haar bond, op de lange termijn, verder te helpen. Vanuit die visie moet hij vervolgens zijn gehele omgeving proberen te beïnvloeden, zo zegt de geïnterviewde manager van de KNHB: *“Je moet ook visie hebben om van binnenuit die omgeving te kunnen beïnvloeden”.* Deze visie moet je ontwikkelen door gesprekken met mensen uit de omgeving en vervolgens moet ook hiervoor draagvlak ontstaan, zo zegt de voorzitter van de stichting NMT: *“Die visie maak je zelf, in combinatie met heel veel gesprekken en op een gegeven moment zet je die op papier. Die deel je met je bestuur en die deel je met je leden. Die visie moet worden gedragen door de vergadering waarbij breedtesport en topsport in ieder geval heel duidelijk worden neergezet”.*

De hierboven geschetste kwaliteiten zijn, volgens de respondenten, dus van belang voor het leiden van een sportbond. Dat dit nogal veeleisend kan zijn, ziet ook de voorzitter van NOC*NSF: *“Dus directeur zijn van een sportbond is niet zo eenvoudig hoor, dat is niet zo gemakkelijk als het lijkt”.* De laatste paragraaf gaat in op hetgeen respondenten hebben gezegd over de (gewenste) leiderschapsstijl(en) van directeuren.

5.4. LEIDERSCHAPSSTIJL DIRECTEUR

In deze paragraaf spreken de respondenten over de leiderschapsstijl van de directeuren van sportbonden en hoe deze idealiter zou moeten zijn.

In sommige gesprekken noemden respondenten expliciet een leiderschapsstijl die zij tegen komen of graag zouden zien. In andere gevallen bleek uit de antwoorden van respondenten dat zij een bepaalde stijl voor ogen hadden. Een veel genoemde directeur, die als voorbeeld diende in deze gesprekken is de ex-directeur van de KNHB. Hij wordt met zijn leiderschapsstijl door veel respondenten als positieve

uitzondering gezien. Zijn charismatische stijl in combinatie met visionair leiderschap heeft de hockeybond, zo is de algemene tendens, enorm veel gebracht. In het dubbelinterview met twee MT-leden van de KNHB omschreven zij de stijl van de ex-directeur op de volgende manier: *“Dus als je het in een plaatje zou moeten vangen dan loopt Johan (de ex-directeur) voor de troepen uit en wijst de weg. Visionair leiderschap absoluut. (...) Erik (huidige directeur) loopt vlak voorin of achter de troepen, afhankelijk van wat op dat moment nodig is, en grijpt in op het moment dat het nodig is of de verkeerde kant opgaat.”*. Ook de manager Sponsoring van de Rabobank benoemd dit wanneer we het over de ex-directeur hebben: *“De kracht van Johan is natuurlijk dat ie echt een visie heeft. Hij weet ook wat hij moet doen om die visie werkelijkheid te laten worden”*.

Ex-bestuurslid en huidig voorzitter van de EHF noemt hem een *“Een enorme enthousiasmerende directeur. (...) Johan is natuurlijk een beetje een buitenbeentje in alles”*. Ook de respondent van de NOS herkent dit enthousiasme en omschrijft hem als volgt: *“Hij heeft een idee, hij weet het te verkopen, hij is enthousiast en hij is amicaal. Atypisch voor de sportwereld”*. Uit de citaten en gesprekken blijkt echter dat deze leiderschapsstijl zeer ongewoon is in de sportwereld. Naast deze uitzonderlijke stijlen wordt de ex-directeur ook een bepaalde mate van verbindend leiderschap toegekend. Deze stijl is ook meteen veruit de meest genoemde stijl die respondenten nodig achten voor directeuren. Niet alleen de respondenten vinden verbindend leiderschap de juiste stijl voor directeuren in deze tijd. In de zoektocht naar een nieuwe directeur plaatste de KNHB een vacature waarin expliciet vermeld stond dat er gezocht werd naar een verbindende leider, zo vertelt de huidig directeur: *“Zo werd het ook beschreven in de vacature; dat verbindende leiderschap, partijen bij elkaar brengen en vanuit samenwerking tot iets komen”*. Wat houdt dat verbindend leiderschap dan in? De directeur van NOC*NSF heeft het over de volgende elementen: *“Nou dat je mensen samen brengt, dat je mensen serieus neemt, dat je mensen in hun waarde laat, dat je mensen in hun kracht zet. Dat je er voor zorgt dat mensen gewoon een beetje blij worden van het werk dat ze als vrijwilliger doen”*. De directeur van de KNHB vult aan: *“Ik denk vooral dat je goed met mensen om moet kunnen gaan, goed moet kunnen luisteren. Dat heb ik ook tijdens mijn sollicitatie zo gezegd: Volgens mij kan ik goed met mensen omgaan, goed luisteren, en ben ik niet dom, dan heb je denk ik al 80% van verbindend leiderschap”*.

Tegelijkertijd bagatelliseert hij de roep om verbindend leiderschap: *“Natuurlijk geloof ik wel in theorieën, maar ik denk dat het veel meer met boerenverstand te maken heeft. Als je gewoon normaal goed met mensen om kan gaan en logisch nadenkt ben je er al voor een heel eind. Het is een beetje een trend dat er verbindend leiderschap gevraagd wordt, zo stond dat ook in die vacature, was dat vroeger dan niet nodig”?*

Waarom is er juist nu zo'n behoefte aan verbindend leiderschap? Oud bestuurslid van de KNHB, huidig voorzitter van de EHF, tevens lid van het kernteam Veilig Sportklimaat denkt dat, mede door het succes van de KNHB, andere bonden nu gaan inzien hoe belangrijk verbinden is: *“Ik denk dat wat de hockeybond betreft dat verbindende er toen (10/15 jaar geleden) zeker al was en dat nu zo langzamerhand iedereen erachter komt”*. Ook de wethouder Sport van Amsterdam zou graag zien dat directeuren meer verbindingen gaan zoeken. Het gebrek hieraan leidt er, volgens hem, toe dat bonden het nu moeilijk hebben: *“Verbindingen met andere sporten. Hoe kun je die verbinding leggen”?* Op de vraag of dat gebeurt antwoordt hij als volgt: *“Veel te weinig. Daardoor zie je ook dat bepaalde bonden het heel erg moeilijk hebben. Die worden teveel gedragen door 1 of 2 mensen”*. Om dit te realiseren zijn volgens hem de volgende elementen nodig: *“Innovatief denken, sterke communicatieve eigenschappen en verbindend leiderschap”*. Tot slot ziet ook de huidig directeur van de KNHB waarom verbindend leiderschap nu gevraagd wordt van directeuren:

“Ik denk dat verbindend leiderschap 20 jaar geleden ook wel handig was. Maar het was wel iets vanzelfsprekender dat de wereld er vijf jaar later nog steeds hetzelfde uit zou zien. Dat is nu wat minder, je moet wel wat alerter zijn. Je moet nu wel continu aantonen dat je relevant bent en je moet zelf ook vernieuwen. Als je nu achterover gaat zitten en je doet niets als sport en als sportbond, dan ga je het heel moeilijk krijgen”.

In het volgende hoofdstuk zijn de gepresenteerde resultaten in combinatie met de literatuurstudie geanalyseerd volgens de analyseconcepten zoals die in hoofdstuk 3 staan beschreven.

In dit hoofdstuk is de empirie vergeleken met hetgeen de literatuur al heeft beschreven. Dit wordt vervolgens geanalyseerd volgens het concept betekenisgeving van Weick (1995), in een bepaalde context (Anthonissen & Boessenkool, 1998), daarin spelen bepaalde macht en belangen een rol (Lemke, 2002). Hierin hebben de directeuren en het leiderschap dat zij etaleren een hoofdrol.

6.1. DYNAMISCH SPEELVELD

Uit eerdere onderzoeken is gebleken dat er tot op heden weinig aandacht was voor de externe omgeving van de bondsdirecteur. De literatuur die hier wel op ingaat geeft echter slechts beschrijving van de verschillende stakeholders, maar laat na dieper in te gaan op de onderlinge machtsverhoudingen en relaties. Deze paragraaf beschrijft niet alleen de stakeholders binnen het speelveld, maar legt ook de onderlinge verhoudingen bloot. Duidelijk is geworden dat dit een zeer complex speelveld is, waarin continu veranderingen plaatsvinden.

Het speelveld van stakeholders zoals Hoye & Cuskelly (2007) dit beschreven hebben wordt voor een groot gedeelte door respondenten (h)erkend. Hoye & Cuskelly (2007) impliceren echter een weinig dynamisch speelveld waarin bonden beïnvloed worden door het speelveld, maar niet andersom. De pijlen zijn gericht op de bond, maar er gaan geen pijlen naar de stakeholders. Uit de data is gebleken dat bonden en directeuren wel degelijk invloed kunnen hebben op het speelveld. Dit komt ook overeen met governmentalityconcept (Lemke, 2002). Zo stellen de respondenten dat sportieve of commerciële successen hun bond een sterkere positie geeft binnen het speelveld. Hierdoor verschuift hun positie en krijgen zij meer invloed. Ook kunnen directeuren invloed verkrijgen wanneer zij zitting nemen in commissies van bijvoorbeeld NOC*NSF of internationale federaties. In dit soort commissies wordt een goede inhoudelijke inbreng gewaardeerd en dat kan de positie van de directeur en de bond versterken. Door in dergelijke commissies zitting te nemen horen de directeuren ook eerder de voorgenomen plannen en kunnen zij hier invloed op uitoefenen. Bovenstaande voorbeelden zijn dus mogelijkheden hoe een directeur het speelveld kan beïnvloeden (Lemke, 2002).

Daarnaast kan de rol die een stakeholder heeft erg verschillen per situatie. Het voorbeeld van de hoofdsponsor van de KNHB tijdens het WK geeft dit goed weer. Zo kan een sponsor op het ene moment een partner zijn in het ontwikkelen van plannen ten aanzien van goede doelen in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Terwijl in hetzelfde gesprek sponsor en directeur tegenover elkaar kunnen komen te staan als het gaat om het aantal hospitalitykaarten waarbij de belangen niet gelijk zijn. Dit maakt het lastig een vaststaande relatie te duiden tussen de directeur en in dit geval een sponsor. In het ene geval is de sponsor bijna onderdeel van de bond gezien dezelfde belangen en het doel tot samenwerken voor een groter geheel. Wanneer er een dergelijke verandering is, kan hiermee ook de macht in de relatie verschuiven (Lemke, 2002). Hierdoor ontstaat een halfopen systeem waarin continu de aard van de relatie kan veranderen (Anthonissen & Boessenkool 1998).

Eenzelfde soort verschuiving is ook te zien bij andere spelers binnen de taakomgeving (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Zo benoemen respondenten de verschillende rollen van NOC*NSF waarin zij in de ene situatie een partner zijn in het ontwikkelen van plannen voor de gehele sportwereld. Tegelijkertijd kan dit consequenties hebben voor de budgetten van individuele sportbonden waarin zij mogelijk (het gevoel hebben) te kort gedaan worden. Daarnaast geven respondenten aan dat in de interactie met NOC*NSF het merkbaar is dat zij soms gebruikt worden door NOC*NSF en er wel degelijk een bepaald eigen belang is. Vermoedelijk spreekt een van de respondenten dan ook hierom over een *haat-liefdeverhouding*. Net zoals bij het deelnemen aan commissies zijn een nuttige inbreng tijdens dit soort gesprekken van belang voor de positie van de directeuren. Tevens zijn sociale vaardigheden (hierover later meer) en sportieve

successen van de eigen bond belangrijk in de verhoudingen met NOC*NSF. Bonden die er in slagen bovenstaande aspecten goed te verzorgen hebben meer invloed aan tafel (Lemke, 2002).

Ook bij een belangrijke media-partij als de NOS is goed zichtbaar dat bonden en directeuren een bepaalde afhankelijkheid hebben ten opzichte van deze partij. Het is dan ook niet vreemd dat de NOS door veel respondenten als machtig wordt gezien (Lemke, 2002). De respondent die namens de NOS spreekt nuanceert deze macht. De respondenten die de NOS als machtig zien hebben in het verleden meegemaakt dat zij weinig invloed hebben kunnen uitoefenen op de zendtijd. Terwijl de respondent van de NOS aangeeft dat deze programmering tot stand komt op basis van afspraken, wat samenwerking en invloed (van de directeur) impliceert. Aan dezelfde relatie geven de respondenten dus een verschillende betekenis. Dit komt vermoedelijk door eerdere opgedane ervaringen en interactie tussen de partijen onderling (Weick, 1995). Waarbij elke respondent vanuit zijn eigen perspectief vertelt over de onderlinge relaties.

Hoye en Cuskelly (2007) zien de medewerkers en bestuur van de bond als stakeholders, terwijl in het *arenamodel* de organisatie van de bond als intern wordt beschouwd. (Anthonissen & Boessenkool, 1998). De geïnterviewde directeuren geven hierover ook verschillende signalen. Zo ziet een respondent zich als één met het bureau en noemt een andere directeur het bureau een belangrijke stakeholder. Eenzelfde directeur geeft aan dat hij zich niet directeur van het bondsbureau voelde, maar van de gehele bond (ook bestuur). Dit verschil kan mogelijk komen doordat de directeuren vanuit een verschillend perspectief praten (Weick, 1995). Zo is het verklaarbaar dat wanneer een directeur zichzelf representeert met de bond, en niet zozeer met de functie van algemeen directeur, hij het bestuur en bureau niet als stakeholders ziet. Terwijl een andere directeur praat vanuit zijn functie als directeur. Daardoor ziet hij wellicht het bestuur en bureau wel als belangrijke stakeholders. Wel is duidelijk geworden uit de gesprekken met de respondenten dat de relaties tussen directeur en het bureau of bestuur belangrijk worden gevonden. Aangezien dit onderzoek zich toespitst op de directeur en niet op de sportbond zelf worden het bestuur en het bureau als onderdeel van het speelveld gedefinieerd. Hiermee is het speelveld van algemeen directeuren van sportbonden en de onderlinge verhoudingen daarin beschreven. Dit speelveld maakt de sportwereld uniek en daarmee ook complex. Tevens hebben algemeen directeuren sportbonden te maken met verschillende ontwikkelingen in de sportwereld. Deze ontwikkelingen en daarmee samenhangende uitdagingen zijn in volgende paragraaf geanalyseerd.

6.2. ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN

In het hiervoor geschetste speelveld doen zich een aantal ontwikkelingen voor waarmee algemeen directeuren van sportbonden te maken hebben. Daarnaast zijn er ook in de samenleving ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de algemeen directeur.

Uit de empirie blijkt dat situatie in de Nederlandse sportwereld zorgelijk is. Zowel respondenten die vanuit een positie praten waarin hun sportbond goed functioneert en relatief weinig problemen kent zoals de KNHB als de respondenten die praten vanuit een bond waar de nodige problemen zijn geweest, bijvoorbeeld de NBB, uiten deze zorg. Vaststaat dat de sportwereld te maken heeft met een transitie. Dit komt met name voort uit de ontwikkelingen die zich in financieel opzicht voordoen. Zo is er minder geld te verdelen vanuit bijvoorbeeld NOC*NSF. Daarbij hebben veel bonden moeite om sponsors te vinden en is ook de sportbeleving van potentiële deelnemers veranderd. Door deze veranderingen worden zij minder snel lid van een vereniging (of bond) waardoor ook aan die kant de inkomsten minder worden. Bonden moeten dus andere manieren vinden om hun sport te financieren om op dezelfde manier door te kunnen gaan. Veel respondenten geven aan dat door deze ontwikkelingen veel bonden en organisaties er voor moeten waken dat zij over enkele jaren nog bestaan. Een enkele respondent geeft aan dat de sportwereld niet in een crisis verkeert, maar slechts in een transitie. Opvallend is dat de respondenten die

zelf werkzaam zijn bij een organisatie of bond waarmee het relatief goed gaat milder zijn over de gevaren van deze ontwikkelingen dan de respondenten die vanuit een minder rooskleurige positie praten. Dit is te verklaren door de eerdere ervaringen zij hebben opgedaan (Weick, 1995). Zo heeft de KNHB voornamelijk successen gehad de afgelopen jaren en stijgt het ledenaantal nog steeds. Deze respondenten geven dan ook een andere betekenis aan deze ontwikkelingen dan de overige respondenten. Wel zijn alle respondenten het erover eens dat directeuren van sportbonden deze ontwikkelingen scherp moeten volgen en hierop in moeten spelen.

De belangrijkste uitdaging voor algemeen directeuren van sportbonden is, volgens de empirie, dat zij aantonen als bond een toegevoegde waarde te zijn binnen het huidige sportlandschap. Een veelgenoemde oplossing daarvoor is om samen te gaan werken met andere stakeholders binnen het speelveld. Hierdoor kan de bond haar positie versterken en daardoor meer invloed uitoefenen (Lemke, 2002). Daarnaast kan door middel van samenwerkingen geld bespaard worden waardoor de financiële druk op bonden lichter wordt. Eveneens kunnen samenwerkingen binnen het speelveld bijdragen aan het creëren van nieuwe vormen van aanbod die aansluiten bij de veranderende sportbeleving van potentiële deelnemers. Welke gevolgen deze ontwikkelingen en uitdagingen hebben voor de benodigde kwaliteiten en het leiderschap van algemeen directeuren is hierna geanalyseerd.

6.3. BENODIGDE KWALITEITEN DIRECTEUREN

In de *Sportagenda 2016* (NOC*NSF, 2012) wordt gesproken over een aantal competenties die deel moeten uitmaken van de functieprofielen van onder andere directeuren van sportbonden. Eveneens blijkt uit de empirie dat een aantal kwaliteiten nodig is om als directeur succesvol te zijn binnen het speelveld om de eerder geschetste uitdagingen aan te kunnen. In deze paragraaf zijn de belangrijkste kwaliteiten voor algemeen directeuren van sportbonden besproken. De daaropvolgende paragraaf gaat in op het leiderschap van directeuren.

Meerde respondenten geven aan dat luisteren naar ideeën binnen het speelveld een benodigde kwaliteit is. Gezien de eerdere ervaringen met andere directeuren waarbij deze kwaliteit ontbrak, worden de directeuren die wel kunnen luisteren meer gewaardeerd. De betekenissen die zij hieraan toekennen komen (voor een deel) dus voort uit eerdere ervaringen waaraan zij geen goede herinneringen hebben (Weick, 1995).

Uit de empirie blijkt verder dat communiceren, van individueel niveau tot het spreken voor grote groepen en media, essentieel is voor een directeur. Gezien de huidige ontwikkelingen als informatisering en digitalisering in de samenleving wordt deze laatste component steeds belangrijker. Daarnaast functioneren directeuren in een groot en complex speelveld waarin de macht en belangen contextafhankelijk zijn (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Directeuren van sportbonden moeten dan ook sensitiviteit hebben voor de omgeving waarvan zij deel uitmaken. In deze omgeving zijn sociale vaardigheden van belang om de bereidheid tot samenwerken te vergroten. Uit de vorige paragraaf is de noodzaak om samenwerkingen aan te gaan al besproken. Ondanks de eventuele aanwezigheid van sociale vaardigheden ontkomt een directeur er niet aan soms te moeten onderhandelen met zijn stakeholders. Juist in de relaties met stakeholders waarbij wordt aangegeven dat de macht voornamelijk niet bij de sportbond ligt is deze kwaliteit van belang. Het is dan ook opmerkelijk dat door deze stakeholders wordt aangegeven dat zij deze kwaliteit (te) weinig terug zien bij directeuren. Het ontbreken van deze kwaliteit leidt tot een beperkte invloed in de verhoudingen met deze stakeholders (Lemke, 2002). Tot slot moeten directeuren een visie hebben en hiervoor draagkracht creëren. Veel van bovenstaande kwaliteiten, zo zal uit de volgende paragraaf blijken, zijn elementen van verschillende leiderschapstijlen.

6.4. LEIDERSCHAP IN DE HUIDIGE CONTEXT

Uit de literatuur is gebleken dat in het concept leiderschap alsmede in de benadering daarvan verschillende ontwikkelingen zijn waar te nemen. Daarnaast is tot op heden geen onderzoek verricht naar het leiderschap van algemeen directeuren van sportbonden waarin het totale speelveld (zoals in paragraaf 1 van dit hoofdstuk beschreven) van de directeur wordt meegenomen. Onderstaande analyse is hiermee een aanvulling op eerdere onderzoek naar leiderschap in de sport.

Meerdere respondenten geven aan dat er ook in de sportwereld een ontwikkeling is in de stijl van leiderschap voor algemeen directeuren. Gezien de uitdagingen voor de komende jaren; financiële problemen voorkomen of oplossen, veranderende behoefte van potentiële deelnemers en (misschien wel daardoor) het belang van goede samenwerkingen met verschillende stakeholders, is er ook een ander soort leiderschap nodig. Dit type leiderschap is door een aantal respondenten als verbindend leiderschap omschreven. Daarnaast geven andere respondenten regelmatig aan dat directeuren van sportbonden *verbindingen moeten maken binnen het speelveld*.

Uit de literatuur blijkt dat verbindend leiderschap zich op verschillende niveaus voordoet. Zo spreekt Aardema (2012) over het belang van het goed kunnen analyseren van de externe omgeving. Dit omgevingsbewustzijn is ook regelmatig genoemd als belangrijke kwaliteit voor een directeur. Daarnaast zijn de persoonlijke relaties met boven- en nevengeschikten een belangrijk element van verbindend leiderschap (Aardema, 2012). Dit belang is ook door de respondenten onderkend. Zij stellen dat een sociale, aardige directeur met fijne onderlinge persoonlijke contacten veel meer kan bereiken. Uit de literatuur (Aardema, 2012) blijkt dat deze sociale eigenschappen van belang zijn om samenwerkingen tot stand brengen, hetgeen door respondenten als een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren is genoemd.

Toch blijkt er niet één leiderschapsstijl te zijn die voor elke situatie passend is. Dit komt overeen met de contingentiebenadering (Den Hartog et al., 2004). De verschillende posities en belangen die zich voordoen in het speelveld, zoals besproken in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, zorgen ervoor dat een directeur in verschillende contexten moet handelen. In de contacten met bijvoorbeeld overheidsinstanties of de media moeten directeuren regelmatig onderhandelen. Respondenten zien dit als een belangrijke kwaliteit. Deze stakeholders geven aan dat directeuren die het principe van 'geven en nemen' kunnen toepassen effectiever zijn in het behalen van hun doelen. De directeuren moeten oog hebben voor het standpunt en belang van de andere partij. Daarnaast moeten zij een partij ook iets kunnen bieden. Ondanks dat geen enkele respondent expliciet heeft aangegeven dat dit kenmerken zijn van transactioneel leiderschap, hebben zij wel regelmatig de belangrijkste kenmerken van dit type leiderschap genoemd (Bass, 1991). Daarnaast is uit de data gebleken dat ook charismatisch of transformationeel leiderschap effectief kan zijn binnen het speelveld. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat de ex-directeur van de KNHB met dit type leiderschap, waarin visie en charisma leiden tot het inspireren van de omgeving, veel invloed heeft kunnen uitoefenen in het speelveld van stakeholders. Echter geven zij aan, net als Yukl (2006), dat dit type leiderschap maar zelden voorkomt en erg persoonsgebonden is. Opvallend is dat juist dezelfde respondenten die elementen noemden van transactioneel leiderschap, de ex-directeur van de KNHB roemden om zijn transformationeel/charismatisch leiderschap. De betekenissen die zij toekennen aan het leiderschap van de ex-directeur zijn paradoxaal aan de betekenissen die ze toekennen aan het leiderschap dat zij heden ten dage graag zouden zien. De tegenstelling zoals Bass (1991) die formuleert tussen transactioneel en transformationeel leiderschap blijken, vanuit de empirie, minder haaks op elkaar te staan. Zo kan een directeur via een wat meer zakelijkere manier stakeholders wat bieden waardoor zij gaan doen wat de leider wil. Hier oog voor hebben en daar naar handelen is hetgeen de respondenten

momenteel missen bij directeuren. Tegelijkertijd roemen zij de ex-directeur die, volgens Bass (1991), juist een tegenoverstelde leiderschapsstijl heeft, namelijk transformationeel/charismatisch leiderschap. Door deze stijl heeft hij juist veel kunnen bewerkstelligen binnen het speelveld. Deze (schijnbare) tegenstelling is mogelijk te verklaren door de vele positieve ervaringen die zij hebben met de ex-directeur en het gebrek aan dit soort ervaringen met een groot aantal andere directeuren van sportbonden (Weick, 1995). Op basis van bovenstaande analyse zijn in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken en is antwoord gegeven op hoofd-en deelvragen van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk zijn allereerst de driedeelvragen beantwoord. Zoals in hoofdstuk drie staat beschreven zijn deze drie deelvragen de basis voor de hoofdvraag. Na de beantwoording daarvan is ook op hoofdvraag antwoord gegeven.

7.1. DEELVRAAG 1

“Wie zijn de stakeholders in het speelveld van algemeen directeuren van sportbonden en hoe zijn de onderlinge verhoudingen?”

Uit de analyse is gebleken dat het speelveld van algemeen directeuren van sportbonden veel stakeholders kent. De onderlinge relaties tussen de directeur en stakeholders zijn moeilijk te definiëren aangezien deze continu verschuiven. Door deze continue verschuivingen is het speelveld een *halfopen systeem*. Per situatie kunnen de verhoudingen en belangen tussen hen anders zijn. Dit maakt het speelveld complex. Een partner bij het maken van beleidsplannen kan in het volgende gesprek met de directeur een belangrijke subsidieverstrekker zijn. Waarna in een Algemene Vergadering een sportbond weer het beleid van die partner kan afkeuren. Duidelijk is dat een directeur zijn speelveld continu probeert te beïnvloeden en dat het speelveld dit andersom ook probeert. Waarbij in de verschillende verhoudingen en rollen de belangen en de macht regelmatig verschuiven. Een leider moet zich hiervan bewust zijn en zijn stijl daarop aan kunnen passen. Verderop in dit hoofdstuk is er meer aandacht voor deze complexiteit. Op basis van de literatuur en de empirie kan geconcludeerd worden welke stakeholders er in het speelveld van directeuren van sportbonden zijn. Die conclusie is hieronder visueel beschreven.



Afbeelding 2. Stakeholders binnen het speelveld van algemeen directeuren van sportbonden.

Uiteraard zullen de stakeholders onderling ook de nodige relaties onderhouden, dit is echter geen thema binnen dit onderzoek. Voor wat betreft deze onderlinge relaties kunnen dus ook geen conclusies worden getrokken op basis van dit onderzoek.

7.2. DEELVRAAG 2

“Wat zijn de ontwikkelingen en uitdagingen in dit speelveld?”

De in de inleiding geschetste ontwikkelingen komen in grote mate overeen met de conclusies van dit onderzoek. Zo komen sportbonden financieel onderdruk te staan doordat NOC*NSF minder geld kan verdelen onder de sportbonden. Daarnaast hebben veel bonden moeite om sponsors aan zich te binden of te behouden. Tegelijkertijd verandert de sportbeleving van potentiële deelnemers waardoor bonden hun aanbod moeten gaan veranderen om relevant te blijven. De situatie is zeer zorgelijk, waarbij het de vraag is of sommige bonden over 5 á 10 jaar nog bestaan. In ieder geval is duidelijk geworden dat de sportwereld midden in een transitie zit. Algemeen directeuren (en sportbonden) moeten hier de komende jaren aandacht voor hebben en op inspelen. Hierdoor zijn de belangrijkste uitdagingen dat zij nieuwe manieren moeten gaan bedenken om hun sport te kunnen blijven financieren. Ook moeten zij naar al hun stakeholders aantonen een toegevoegde waarde te zijn binnen het speelveld. Een oplossing om (een deel van) deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, is dat bonden gaan samenwerken met elkaar en andere stakeholders. Dat deze ontwikkelingen en uitdagingen invloed hebben op de kwaliteiten en het leiderschap van directeuren is in de volgende paragrafen toegelicht.

7.3. DEELVRAAG 3

“Welke betekenissen worden toegekend aan de benodigde kwaliteiten van algemeen directeuren in het speelveld?”

Gezien het complexe speelveld en de uitdagingen die zich hierin voordoen, is het niet vreemd dat sensitiviteit voor de omgeving een belangrijke kwaliteit is voor algemeen directeuren. Zoals al blijkt uit de eerste paragraaf van dit hoofdstuk verschuiven de verhoudingen continu binnen het speelveld. Om dan effectief op te kunnen treden moeten de directeuren zich hiervan bewust zijn en daar gevoel voor hebben. Naast dit gevoel voor verhoudingen versterken sociale vaardigheden de effectiviteit van de algemeen directeur. Goede persoonlijke relaties in het speelveld dragen bij aan de bereidheid tot samenwerken van deze stakeholders. Hierbij spelen ook communicatieve vaardigheden een belangrijke rol.

Om de gewenste doelen te realiseren moeten directeuren soms kunnen onderhandelen. Tijdens onderhandelingen moeten algemeen directeuren kunnen luisteren en zien wat voor de andere partij van belang is. Daarnaast moeten deze directeuren de andere partij(en) ook wat kunnen bieden. Creatieve oplossingen zijn hierbij een uitkomst in het sluiten van dergelijke compromissen. Naast al deze kwaliteiten moet een algemeen directeur visie hebben om zijn sport(bond) verder te brengen. Voor deze visie moet vervolgens draagkracht gecreëerd worden binnen het speelveld. Het zoeken van medestanders voor deze visie, die deze vervolgens uitdragen, versterkt de draagkracht.

7.4. HOOFDVRAAG

“Welke betekenissen geven algemeen directeuren van sportbonden en de stakeholders in het speelveld aan het leiderschap van deze directeuren?”

Algemeen directeuren van sportbonden moeten hun leiderschap aanpassen aan de verhoudingen die op dat moment gelden binnen het speelveld. Hierdoor is er geen vaststaand type leiderschap dat binnen elke

situatie effectief is. Wel is duidelijk geworden dat algemeen directeuren van sportbonden mensen en stakeholders moeten kunnen verbinden. Om hierin effectiever te zijn, moeten directeuren elementen van verbindend leiderschap bezitten en kunnen toepassen.

Tegelijkertijd is gebleken dat onderdelen van transactioneel en transformationeel leiderschap, in de relaties met stakeholders, bijdragen aan het realiseren van afspraken en samenwerkingen. Gezien de uitdagingen voor de komende jaren is het zorgelijk dat juist deze vormen van leiderschap regelmatig ontbreken bij algemeen directeuren van sportbonden. Naar aanleiding van bovenstaande conclusies zijn er in het volgende hoofdstuk enkele aanbevelingen genoemd. Tevens is in hetzelfde hoofdstuk gereflecteerd op dit onderzoek.

In dit hoofdstuk is het onderzoek kritisch geëvalueerd. Hierin is gekeken naar de onderzoekspopulatie, de generalisatie van de conclusies en zijn er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1. ONDERZOEKSPOPULATIE

Aan dit onderzoek hebben 19 respondenten meegewerkt. Gezien de grote van het onderzoeksgebied, het complete speelveld van algemeen directeuren van sportbonden, was dit nodig om tot gestaafde conclusies te komen.

De belangrijkste eisen die gesteld zijn om respondenten te benaderen was dat zij de sportwereld goed moeten kennen en regelmatig contact hebben met directeuren van sportbonden. Aan deze eisen voldoen, in mijn ogen, de respondenten. In de selectie van respondenten hebben zich geen beperkingen voor gedaan. Dit kwam doordat alle beoogde respondenten hebben meegewerkt en het grote netwerk waaruit ik respondenten kon benaderen. In bijlage 1 is een totaaloverzicht van alle respondenten. Daaruit blijkt onder andere dat er drie directeuren van sportbonden zijn geïnterviewd alsmede de directeur van NOC*NSF. Gezien consistentie van de hun antwoorden en de overige respondenten was er al relatief snel sprake van verzadiging ten aanzien van het leiderschap van algemeen directeuren. Gedurende het onderzoek bleek verder dat ook de respondenten vanuit het bondsbureau door hun functies contact hadden met meerdere directeuren van sportbonden. Toch zijn er 19 respondenten geïnterviewd. Dit was met name om het speelveld van stakeholders en de onderlinge verhoudingen daarin scherp te krijgen. Uiteraard is ook in de laatste interviews naar de kwaliteiten en leiderschapstijlen van directeuren gevraagd. Hieruit is meer van voldoende data gekomen om tot gerechtvaardigde conclusies te komen die toepasbaar zijn voor meer bonden dan de KNHB en de NBB. Hierover in de volgende paragraaf meer.

8.2. GENERALISATIE

Dit onderzoek heeft zich niet toespits om één specifieke situatie of casus. Doel van dit onderzoek was inzicht te krijgen in het leiderschap van algemeen directeur van sportbonden binnen de (veranderende) omgeving. Door deze generieke doelstelling is dit onderzoek niet slechts relevant voor één directeur of sportbond, maar voor een grotere groep. Echter, zijn gedurende het onderzoek (onbewust) keuzes gemaakt waardoor het onderzoek zich met name heeft gericht op de grote(re), al dan niet professionelere, sportbonden. Hierdoor kunnen sommige conclusie minder toepasbaar zijn voor de kleinere sportbonden, met minder professionals. Een voorbeeld waarin dit duidelijk naar voren is gekomen, is in de relatie tussen het bestuur en bureau van sportbonden. Vermoedelijk hebben bestuursleden van bonden met een kleine werkorganisatie een andere relatie met het bureau en zijn daarom de werkzaamheden ook anders van aard.

Daarnaast moeten de conclusies, gezien de continue veranderingen in verhoudingen en relaties binnen het speelveld, steeds vertaald worden naar unieke context waarin een sportbond functioneert. Aangezien binnen dit onderzoek veel aandacht is besteed aan deze steeds wisselende context zijn die conclusies, aangaande het leiderschap, bruikbaar voor een groot gedeelte van de directeuren van (Nederlandse) sportbonden. Verder is het speelveld waarin directeuren functioneren (bijna) uitputtend beschreven. Uiteraard is het wel mogelijk dat voor sommige bonden het belang van een stakeholder minder zwaar weegt dan voor andere bonden. De conclusies voor wat betreft de ontwikkelingen en uitdagingen voor de Nederlandse sportwereld zijn voor nagenoeg alle bonden toepasbaar.

8.3. AANBEVELINGEN

De belangrijkste aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek komen voort uit de conclusies (hoofdstuk 7). Directeuren van sportbonden moeten aantonen dat hun sportbond de komende jaren een toegevoegde waarde heeft binnen het speelveld. Om dit te bewerkstelligen moeten zij goed kijken naar het aanbod van hun sport(bond) en eventueel samenwerkingen aangaan. Binnen het speelveld is de voornaamste kritiek op directeuren dat zij er maar matig in slagen om samenwerkingen tot stand brengen. Om deze samenwerkingen wel aan te gaan moeten zij meer ogen hebben voor het belang van de andere partij. Er moet gezocht worden naar *win-win situaties*, waarbij er dus ook voor de andere partij een voordeel moet zijn om te gaan samenwerken. Verder verdient het de aanbeveling dat directeuren zich, wanneer zij dit nog niet doen, gaan verdiepen in de aspecten van verbindend leiderschap. Dit, aangezien de roep hierop luid is en de stakeholders binnen het speelveld belang hechten aan deze vorm van leiderschap. Daarnaast kunnen ook sportbonden hierop aansturen door in de keuze van directeuren rekening te houden met zijn of haar leiderschapstijl.

Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om op basis van dit onderzoek te kijken naar de verschillen en overeenkomsten voor kleine(re) sportbonden. Waarbij ik me voor kan stellen dat de rol van het bestuur van dergelijke bonden een prominente plaats krijgt. Zoals hierboven al is beschreven heeft dit onderzoek zich met name gericht op grotere sportbonden. Daarnaast schiet dit onderzoek tekort in de relaties tussen de directeur van een sportbond en de verenigingen. Wellicht moet een dergelijk onderzoek hiernaar zich niet toespitsen op alleen de directeur van de sportbond, maar meer op de relatie tussen de sportbond en de verenigingen. Dit, aangezien er in onderhavig onderzoek weinig data is gevonden met betrekking op de relatie tussen de algemeen directeur en de verenigingen.

Ook is het goed mogelijk dat de resultaten in dit onderzoek beperkt houdbaar zijn. Dit komt met name doordat de samenleving en sportwereld continu in verandering zijn. Gebleken is in dit onderzoek dat de context en huidige uitdagingen van belang zijn voor het leiderschap van directeuren. Mogelijkerwijs kan daarom eenzelfde onderzoek over vijf á tien jaar andere inzichten opleveren die dan relevant zijn.

LITERATUURLIJST

- Aardema, H. (2012). *In verband met: Verbindend leiderschap op vijf niveaus*. Den Haag: BMC Advies Management.
- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekenis van besturen: Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Bass, B. M. (1991). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share te Vision*. Elsevier: Organizational Dynamics.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). *A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport*. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
- Beyer, H. M. & Trice, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, inc.
- Boeije, B. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) (2011). *Sportverenigingen: Tussen tradities en ambities* (p. 11-19). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, M. van (2006). *De tweede loopgolf. Over groei en omvang van de loopsportmarkt en hoe de KNAU haar marktaandeel verder kan vergroten*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Bottenburg, M., van, Brinkhof, S., Elling, A., Hover, P. & Romijn, D. (2012) *De maatschappelijke betekenis van topsport*. Nieuwegein: Arko sports media.
- Bowen, J. & Ford, R.C. (2002). *Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference?* *Journal of Management*, 28 (3), 447-469.
- Bussemaker, J. (2008). *Beleidsbrief De kracht van sport*. Tweede Kamer 2007-2008, 30 234, nr. 13. Den Haag: ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Cornforth, C. (2003). *Conclusion: Contextualising and managing the paradoxes of governances*. In C. Cornforth (Ed.), *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* London: Routledge.
- Cuskelly, G. & Hoye, R. (2007). *Sport governance*. Amsterdam/Boston: Elsevier.
- Drucker, P.F. (1990). *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- Fishel, D. (2003). *The book of the board: Effective governance for non-profit organisations*. Sydney: Federation Press.
- Hartog, den D. N., & Koopman, P. L., en Vinkenburg, C. (2004). *Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks*. *Gedrag & Organisatie* nr 2, 131-142.
- Hoye, R. (2004). *Leader-Member Exchange and Board Performance of Voluntary Sport Organizations*. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 15 no.1 .
- Lee, Y., Kim, S. H. & Kang, J. H. (2013). Coach leadership effect on elite handball players' psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(2), 327-342.

Lemke, T. (2002). *Foucault, Governmentality and Critique: Rethinking Marxism*. A Journal of Economics, Culture & Society, 14:3, 49-64.

Loughead, T. M. & Hardy, J. (2005). *An examination of coach and peer leader behaviors in sport*. Psychology of Sport and Exercise, 6(3), 303-312.

Mayer, J. & Thiel, A. (2008). *Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective*. European Sport Management Quarterly, 9:1, 81-89.

Muijen, van J., & Schaveling, J. (2011). *Leiderschap: een theoretisch overzicht*. Management & Organisatie, nr. 4, 6-26.

NOC*NSF (2010). *Naar een winnend topsportklimaat: Wat heeft Nederland nodig om tot de top 10 van de beste topsportlanden ter wereld te behoren?* Papendal: NOC*NSF.

NOC*NSF (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Papendal: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2013). *Visiedocument: Bewogen Leiderschap in de Sport*. Papendal: NOC*NSF.

Paffen, P. (2010). *Wat is typerend voor transformationele leiders?* Holland Management Review nr. 129, sept-okt.

Schnabel, P. (2004). *Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit*. In SCP, In het zicht van de toekomst: Sociaal en cultureel rapport 2004. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Thiessen-Raaphorst, A. (red.) (2014). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Vermeulen, P. (2002). *Het verschil tussen producten en diensten*. Organisatie en Management. Juni 2002, 288 – 298.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen: SAGE publications Ltd.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Upper Saddle River nr 6, Pearson.

Yusof, A. (2013). Athletes' satisfaction as mediator of transformational leadership behaviours of coaches and football players sport commitment relationship. *World Applied Sciences Journal*, 21(10), 1475-1483.

NIEUWSARTIKELEN EN WEBSITES

Algemeen directeur Sanders vertrekt in januari bij KSNB. (2014). NU. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://www.nu.nl/schaatsen/4073093/algemeen-directeur-sanders-vertrekt-in-januari-bij-knsb.html>.

Directeur stapt over van tafeltennis naar basketbalbond. (2012). Algemeen Dagblad. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://www.ad.nl/ad/nl/1021/Meer-sport/article/detail/3359889/2012/12/07/Directeur-stapt-over-van-tafeltennis-naar-basketbalbond.dhtml>.

Hoofdbrekens rond schaatshallen blijven bestaan. (2014). Financieel Dagblad. Geraadpleegd op 5 augustus via <http://fd.nl/frontpage/ondernemen/902905/hoofdbrekens-rond-schaatshallen-blijven-bestaan>.

Klippus, H. (2014). *Sportbonden staan diep in het rood*. Algemeen Dagblad. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://www.ad.nl/ad/nl/1016/Nederlands-voetbal/article/detail/3631860/2014/04/09/Sportbonden-staan-diep-in-het-rood.dhtml>.

Klippus, H. (2015). *Nederlandse sport financieel in het nauw gedreven*. Algemeen Dagblad. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://www.ad.nl/ad/nl/1021/Meer-sport/article/detail/4025978/2015/05/16/Nederlandse-sport-financieel-in-het-nauw-gedreven.dhtml>.

Nederlandse Rugby Bond (2015). *Verslag Algemene Ledenvergadering 2015*. Amsterdam.

NOC*NSF (2013). *Ledentallen NOC*NSF*. Geraadpleegd op 4 augustus 2015 via <http://www.nocnsf.nl/ledentallen>.

Redding nabij voor rugbybond. (2015). NOS. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://nos.nl/artikel/2018670-redding-nabij-voor-rugbybond.html>.

Schaatsgewesten zeggen vertrouwen in KNSB op. (2014). Telegraaf. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via http://www.telegraaf.nl/telesport/schaatsen/22519606/_Vertrouwen_in_KNSB_opgezegd_.html.

Schaatsteams breken met directie bond. (2014). Volkskrant. Geraadpleegd op 5 augustus 2015 via <http://www.volkskrant.nl/archief/schaatsteams-breken-met-directie-bond~a3589029/>.

Schippers, E. (2015). *Schippers geeft bid Europese Spelen onvoldoende*. NOS. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://nos.nl/artikel/2040917-schippers-geeft-bid-europese-spelen-onvoldoende.html>.

Van der Geest, C. (2014). *Open brief JBN*.

Volkers, J. (2015). *Bijna eenderdere van de sportbonden lijdt verlies*. Volkskrant. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://www.volkskrant.nl/sport/bijna-eenderde-van-de-sportbonden-lijdt-verlies~a3928720/>.

Voorzitter rugbybond stapt op. (2014). NOS. Geraadpleegd op 20 juli 2015 via <http://nos.nl/artikel/670172-voorzitter-rugbybond-stapt-op.html>.

Functie en organisatie respondenten op alfabetische volgorde	
1	<i>Account Manager Sponsoring KNHB</i>
2	<i>Algemeen Directeur KNHB</i>
3	<i>Algemeen Directeur NBB</i>
4	<i>Algemeen Directeur NOC*NSF</i>
5	<i>Ex-algemeen directeur KNHB</i>
6	<i>Manager Sponsoring Rabobank</i>
7	<i>Manager Team Directoraat Communicatie en Corporate Affairs Rabobank</i>
8	<i>Manager Verenigingsondersteuning en Competitie KNHB</i>
9	<i>Manager Verenigingsondersteuning en Opleidingen NBB</i>
10	<i>Medewerk(st)er Communicatie KNHB*</i>
11	<i>Medewerk(st)er NBB*</i>
12	<i>Penningmeester NOC*NSF</i>
13	<i>Redactie Chef Sport NOS</i>
14	<i>Technisch Directeur KNHB</i>
15	<i>Voorzitter EHF, ex-bestuurslid KNHB en lid kernteam VSK</i>
16	<i>Voorzitter NBB</i>
17	<i>Voorzitter NOC*NSF</i>
18	<i>Voorzitter stichting NMT en penningmeester FEB</i>
19	<i>Wethouder Sport gemeente Amsterdam</i>

* Wil volledig anoniem blijven

Topics:

- *Introductie respondent*
- *Omgeving sportbond*
- *Kwaliteiten directeuren*
- *Uitdagingen en ontwikkelingen*
- *Leiderschap directeur*
- *Slotvraag*

Vragenlijst**Introductie**

Hoe lang bent u directeur van de sportbond?

Wat heeft u daarvoor gedaan?

Wat is uw binding met de sport?

Omgeving sportbond

Welke stakeholders zijn voor sportbonden belangrijk?

Wat voor partijen zijn dit?

Hoe is uw contact met deze stakeholders? Hoe vaak spreekt u ze? Wat probeert u te bereiken in dit contact?

Benadert u elke stakeholder hetzelfde? Waarom wel of niet?

Via welke manier probeert u de omgeving van de sportbond te beïnvloeden?

Kwaliteiten

Wat zijn uw voornaamste bezigheden op het bondsbureau? Waaruit bestaat uw dagelijks werk binnen de organisatie? En extern?

Wat zijn de verschillende kwaliteiten die een directeur moet bezitten om zowel naar stakeholders als binnen de eigen organisatie goed te functioneren?

Is dit voor een andere sportbond anders?

Wat zijn de valkuilen voor een directeur? Waar moet hij opletten?

Uitdagingen en ontwikkelingen

Is deze omgeving van de sportbond veranderd of aan het veranderen?

Welke ontwikkelingen hebben invloed op sportbonden?

Hoe zouden bonden hierop in moeten spelen?

Met welke uitdagingen heeft een sportbond vandaag de dag mee te maken? Is dit per sportbond anders of is er een gemene deler?

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor de komende 5 jaar?

Leiderschap directeur

Op wat voor manier geeft u leiding aan uw organisatie?

Hoe is het contact met uw managementteam en medewerkers?

Wat voor leiderschap heeft u in de omgeving van de sportbond?

Wat is hierin het verschil met uw leiderschap binnen uw eigen organisatie?

Waarom zijn deze verschillen er?

Wordt uw leiderschap beïnvloed door de externe partijen/stakeholders? Of wordt dit geprobeerd? En andersom?

Denkt u dat het leiderschap van algemeen directeuren de komende jaren zal veranderen of moet veranderen? Komen hier andere kwaliteiten bij kijken?

Slotvraag

Heeft u het idee dat ik dingen ben vergeten of dat u zegt dit is nog interessant om te vertellen?

Speelveld directeur

- *Onderlinge afhankelijkheid*
- *Wisselende (machts)relaties/verhoudingen*
- *Wederzijdse beïnvloeding*

Ontwikkelingen en uitdagingen

- *Veranderende omgevingsfactoren*
 - lidmaatschap
 - financiën
 - transitie
- *Relevant zijn/ toegevoegde waarde*
- *Samenwerken*

Leiderschap directeur

- *Kwaliteiten*
 - luisteren & communiceren in speelveld
 - visie
 - persoonlijke relaties
 - omgevingsbewust zijn
 - onderhandelen
 - creativiteit
- *Stijl*
 - verbindend leiderschap
 - transformationeel/charismatisch leiderschap
 - transactioneel leiderschap