De sportbestuurder over besturen in de sport



Een onderzoek naar de betekenisgeving van sportbestuurders aan hun functie, rol en taak ten opzichte van heersende en normatieve opvattingen of literatuur.

Bas van der Heijden
Arnhem, 2013

Universiteit Utrecht

De sportbestuurder over besturen in de sport

Een onderzoek naar de betekenisgeving van sportbestuurders aan hun functie, rol en taak ten opzichte van heersende en normatieve opvattingen of literatuur.

Universiteit van Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Master Sportbeleid en –management

Begeleidend docent: Prof. Dr. A.E. Knoppers
Tweede lezer: Dr. I.E.C. Claringbould

Auteur: Bas van der Heijden
Studentnummer 3626660
Staringplein 36
6821 DT, Arnhem
basvdh87@gmail.com

Arnhem, juni 2013

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat u zojuist hebt opengeslagen is het resultaat en slotstuk van twee mooie studiejaren aan de Universiteit van Utrecht. Jaren waarin ik veel heb kunnen en mogen leren. De master Sportbeleid en –management voelde voor mij als de ultieme verdieping op mijn hbo studie Sport, Gezondheid & Management en sloot daarmee perfect aan op mijn leerbehoefte. Terugkijkend op deze periode wil ik, naast alle docenten, Inge Claringbould in het bijzonder bedanken. Voor het beschikbaar zijn en open staan voor allerlei mogelijke vragen en het letterlijk open stellen van haar huis.
Met betrekking tot dit onderzoek wil ik mijn dank en respect uiten richting Annelies Knoppers. De manier waarop u mij iedere keer (op een gezonde manier) peinzend en tegelijkertijd vol nieuwe energie en goede moed na een overleg naar huis stuurde vind ik bijzonder. Uw manier van vragen stellen over, en het bediscussiëren van, de resultaten is voor mij een methode geweest die me erg aansprak. Ik hoop dan ook dat dit 'leesbaar' zijn vruchten heeft kunnen afwerpen.

Dit onderzoek gericht op bestuurders in de sportvereniging is ontstaat binnen de context van mijn werkplek bij NOC*NSF/Academie voor Sportkader. De werkplek heeft, in combinatie met de studie, mij veel meer gebracht dan dat ik had kunnen vermoeden. Ik ben erg blij met de vele uiteenlopende taken en projecten die ik heb kunnen uitvoeren en er zijn mij veel kansen geboden hierin te groeien. De fijne groep mensen heeft vanaf het begin mij alle vertrouwen en waardering gegeven. De laatste persoon die ik in het verlengde daarvan expliciet wil bedanken is Jan Minkhorst. Ik heb met plezier je positieve coaching ontvangen en ben van mening door jou échte werkervaring op te hebben gedaan. Ik hoop jou, op welke manier dan ook, in de toekomst nog voor een 'X-aantal-wekelijkse' aan je mouw te kunnen blijven trekken.

Terugkijkend op ongeveer 8 maanden van onderzoek, zie ik een uitdagende maar plezierige periode. Een belangrijke factor hierbij waren de prettige gesprekken met de sportbestuurders. Ik sta versteld van hun inzet, betrokkenheid en positieve houding. Ik hoop dat jullie dit rapport met plezier zullen lezen. Daarnaast hoop ik dat de georganiseerde sport in Nederland enig voordeel kan halen uit dit onderzoek. Het thema van bestuurders in de sport heeft mij aangesproken en ik hoop vanuit mijn verzamelde kennis voor zowel de sportbestuurder als de verschillende organisaties er omheen van waarde te kunnen zijn. Want, zoals enkele collega's uit een pub in Leeds de volgende wijsheid opdeden: "If you want to teach Latin to John, you have to know Latin and John".

Veel leesplezier gewenst,

Bas van der Heijden



Arnhem, juni 2013.

Management samenvatting

Achtergrond
De bestuurder van de sportvereniging, in dit onderzoek verder 'de sportbestuurder', lijkt vanuit de omgeving van de sportvereniging veel op zich af te krijgen. Vanuit de overheid of georganiseerde sport vormen zich eisen en/of verwachtingen voor de functie en taak van de sportvereniging en bestuurder. Er wordt met beleidsnota's en wetenschappelijke theorie een duidelijke norm gesteld. Deze is echter erg eenzijdig en theoretisch. Op basis hiervan is de constatering dat (inzicht in) het perspectief van de sportbestuurder zelf hierin ontbreekt. Dit onderzoek richt zich daarom op de betekenissen en invulling van de sportbestuurder met betrekking tot hun eigen functie. Deze betekenissen worden vergeleken met de heersende norm.

Methode
Om de heersende norm te onderzoeken is een literatuurstudie uitgevoerd. Als theoretisch kader is hiervoor het governmentality concept van Foucault gebruikt. De literatuurstudie geeft inzicht in de werkende 'technologies of dominance'. De betekenissen van de sportbestuurders zijn verzameld met interviews. Twaalf sportbestuurders met verschillende achtergronden hebben hieraan deelgenomen. Het perspectief van de sportbestuurders geeft inzicht in werkende 'technologies of the self'. Enerzijds is dus de mate van beïnvloeding (dominance) onderzocht, anderzijds de mate van eigen invulling (self).

Resultaten
Vanuit de data zijn vijf overkoepelende thema's ontstaan: de redder, de alleskunner, de allesdoener, de weegschaal en de doe-het-zelver. Deze bundelen en structureren de belangrijkste resultaten maar zijn niet toe te passen als typeringen voor sportbestuurders. De thema's geven een beeld van de sportbestuurder die: begonnen is vanuit passie en noodzaak, veel moet kunnen (competenties en vaardigheden), veel verschillende dingen doet (taken), daardoor veel bezig is met prioriteren en invulling geeft vanuit eigen (professionele) ervaring en specifieke drijfveren.

Discussie
In de vergelijking tussen heersende en normatieve opvattingen en de betekenissen en invulling van de sportbestuurders zijn veel overeenkomsten zichtbaar. Het lijkt er vooral op dat de sportbestuurder veelal de norm kent en bevestigd. In de invulling van de functie blijkt echter ook een sterke eigen invulling. De sportbestuurder doet bewust dingen ook anders dan 'eigenlijk zou moeten'. Door de situatie binnen de sportvereniging lijkt het niet altijd passend om de norm vast te houden. Enerzijds vanuit noodzaak, anderzijds vanuit het vrijwillige en hobby karakter van de sportvereniging.

Conclusie & aanbevelingen
De sportbestuurder kan als een soort held getypeerd worden. Vol goede bedoelingen wordt geprobeerd de vereniging zo goed mogelijk op de juiste koers te brengen en houden. Er komen veel verschillende invloeden van buiten, die mede ook bepalend zijn voor de vele taken die namens de vereniging uitgevoerd moeten worden. Vanuit eigen interesse worden hier nog meer taken aan toegevoegd. Het gevolg is dat door technologies of dominance én self een erg brede functie kan ontstaan. Het is aan te bevelen om voldoende de grens te bewaken in de verwachtingen op de functie van sportbestuurder. Sportbestuurders blijven voorlopig vanuit een hobby en passie voor de sport actief. Het belang van de leden – kunnen (blijven) sporten in hun vereniging – moet daarbij de hoogste prioriteit kunnen zijn en blijven. Waar mogelijk kunnen sportverenigingen wel de toegevoegde waarde van sport inzetten voor maatschappelijke doeleinden. De sportbestuurders moeten de juiste handvatten vragen en ontvangen om zo efficiënt mogelijk hun functie uit te kunnen voeren.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Management samenvatting 4
1. Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Probleemstelling 7
1.3 Leeswijzer 8
2. Theorie & literatuur 9
2.1 Betekenisconstructie 9
2.2 Governmentality 10
2.3 Dominance in en vanuit literatuur 11
2.4 Drijfveren van vrijwillige bestuurders 16
2.5 Terugblik theorie en literatuur 17
2.5.1 Wetenschappelijke relevantie 17
3. Doel- en vraagstelling 18
4. Methode 19
4.1 Dataverzameling 19
4.2 Data-analyse 20
5. Resultaten 21
5.1 De redder 21
5.2 De alleskunner 23
5.3 De allesdoener 25
5.4 De weegschaal 26
5.5 De doe-het-zelver 28
5.6 Verbanden in resultaten 30
6. Discussie 31
6.1 Omgeving en kenmerken sportvereniging 31
6.2 Norm voor besturen in de sport 32
6.3 De wijze van besturen in de sport 33
7. Conclusie & aanbevelingen 35
7.1 Beantwoording onderzoeksvragen 35
7.2 Aanbevelingen 38
Reflectie 39
Bronvermelding 40
Bijlagen 42
1. Topiclijst 43

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De verwachting van de rol en impact van sport op de maatschappij is groot, zo stelt het Regeerakkoord 2012 van het kabinet Rutte 2: "Sport brengt mensen bij elkaar en is van groot maatschappelijk belang. Kinderen verwerven belangrijke sociale vaardigheden. Voldoende en veilig sporten houdt jonge en oude mensen fitter en gezonder" (Rutte & Samsom, 2012, p. 24). Sport heeft, zoals hieruit valt op te maken, een belangrijke maatschappelijke waarde en dient als middel op onder andere het gebied van opvoedkundige waarden en de voorbeeldfunctie. Ook Boessenkool (2011) erkent dit: "Het is een algemeen belang dat zoveel mogelijk mensen sporten omdat dit bijdraagt aan de gezondheid en meehelpt andere maatschappelijke vraagstukken op te lossen" (p.28). Tegelijkertijd is sporten in Nederland voor veel mensen geen middel maar een doel op zich. Naast het vervullen van de maatschappelijke rol moet de sport zich dus ook nog steeds richten op het vervullen van de behoefte op breedte- en topsportgebied, hetgeen ook meer als de 'traditionele taak' wordt gezien voor zowel de sporter als de toeschouwer.
Naast de plannen die de overheid heeft in relatie met sport hebben de sportbonden samen met NOC*NSF hun eigen ambities, concreet voor de komende jaren beschreven in de Sportagenda 2016 (NOC*NSF, 2011). Binnen de breedtesport wil men zich richten op een stijging van de sportparticipatie in Nederland, van 65% naar 75%. Op topsport gebied is er de ambitie om meer medailles te behalen op EK's en WK's en structureel binnen de top 10 te eindigen op de Olympische Spelen. Het beschreven beleid in de Sportagenda 2016 heeft gevolgen voor, en betrekking op, alle niveaus/organisaties (en daarmee bestuurders als eindverantwoordelijke) binnen de sport.

Besturen in de sport – te weten alle sportverenigingen, nationale sportbonden/federaties en sportkoepel NOC*NSF – lijkt uit het voorgaande een complexe bezigheid. Meer mensen moeten aan het sporten worden gebracht en gehouden, er moeten meer medailles worden behaald én het middel van sport moet worden benut. De bestuurders van al de betreffende sportorganisaties dragen de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid. Het vervullen van een functie binnen sportbestuur is op alle niveaus doorgaans onbezoldigd (NOC*NSF, 2013). Naarmate er meer van de sport in Nederland wordt gevraagd, verandert ook de opvatting rondom de rol die een bestuurder moet hebben en welke competenties hij daarbij moet hebben. Zo werken sportbonden (met betrekking tot hun verenigingen) en NOC*NSF (met betrekking tot de sportbonden) aan het verhogen van kwaliteit van (potentiële) bestuurders. Dit gebeurt bijvoorbeeld aan de hand van competentieprofielen voor bestuurders, en 'Aanbevelingen Goed Sportbestuur'. Zo werd in de Sportagenda 2012 ook al vastgesteld dat alle bij NOC*NSF aangesloten bonden moesten voldoen aan de 'minimale kwaliteitseisen' en daarmee de basisbeginselen van de code Goed Sportbestuur (NOC*NSF, 2007). Inhoudelijk komen deze concepten verder in dit onderzoeksrapport nog aan de orde. Naast kwaliteit is er ook aandacht voor het kwantiteitsaspect, naar aanleiding van de constante vraag naar bestuurders in de sport op alle niveaus.

Dit alles bij elkaar optellend, lijkt het dat er vanuit een top-downbenadering steeds meer van de sport en haar bestuurders gevraagd en/of geëist wordt "beginnend op macroniveau (samenleving en sportsector) naar mesoniveau (verenigingen) en uiteindelijk landend op microniveau (de sporter en sportvrijwilliger)" (Boessenkool, 2011, p. 29). Kader op sporttechnisch en arbitrerend gebied kan via het volgen van opleidingen en bijscholingen op verschillende niveaus ondersteuning ontvangen en zichzelf ontwikkelen. In het geval van bestuurlijk kader is dit veel minder het geval. Een eventueel heersende norm is niet bindend en louter theoretisch van aard. Daarbij is het in praktische zin een complexere taak ten opzichte van training geven, en is dit niet in verschillende niveaus of onderdelen aan te leren.
Dit onderzoek richt zich op bestuurders in de sport op lokaal verenigingsniveau. Vanaf dit punt wordt er met betrekking tot deze personen over 'sportbestuurders' gesproken.

1.2 Probleemstelling

De verwachtingen vanuit de sport zelf en vanuit de maatschappij doen een breed appel op de sportbestuurder. Dit heeft enerzijds te maken met taken die de sport en de sportbestuurder uitvoert en/of moet uitvoeren. Anderzijds zijn er ook verwachtingen over de manier waarop dit zou moeten gebeuren. Als grootste groep heeft dit vooral betrekking op de sportbestuurder in de vereniging (mesoniveau).

De georganiseerde sport staat in dienst van de sportverenigingen, de kaderleden en de leden. Bestuursleden zijn onderdeel van het kader van de sportvereniging. Ten behoeve van het in dienst staan van deze groep is er een tekort aan inzicht in de betekenisgeving van sportbestuurders (actoren) zelf ten opzichte van hun functie, rol en taak. Hoe staat de sportbestuurder hier echter zelf tegenover? Is het appel dat gedaan wordt in overeenstemming met de wijze waarop de sportbestuurder zelf aankijkt tegen zijn mogelijke veranderende rol/taak en/of competenties? Deze vraag heeft tevens betrekking op hun visie op de sport en waar ze met hun vereniging in de toekomst naartoe willen: "Sportverenigingen en hun bestuurders staan onder druk mee te gaan in de trend tot commercialiseren, instrumentaliseren en professionaliseren, omdat de maatschappelijke ontwikkelingen dit zouden vereisen. Het wordt als een overlevingsdilemma gepresenteerd: meedoen of verdwijnen!" (Boessenkool, 2011, p. 29).

Het meeste van de beschikbare informatie en het beschikbare onderzoek is normatief ingericht. Het geeft inzicht in hoe de buitenwereld(structuur) aankijkt tegen de functie, rol en taak van de bestuurder. In feite wordt de 'ideale' bestuurder geschetst. Het gebrek aan inzicht vanuit het perspectief van de sportbestuurder zelf, kan als gevolg hebben dat wederzijdse verwachtingen conflicteren. Zo kunnen er in de praktijk aspecten een belangrijke rol spelen die vanuit de normatieve literatuur niet voldoende worden meegewogen. Sportbestuurders hebben daarnaast een mogelijke interpretatie of invulling van hun functie die niet overeenkomt met de theorie.

De sportbestuurder is een belangrijke schakel in de organisatie van de sport en de vereniging, als grootste vorm van sportaanbieding in Nederland. In het verlengde van de beschreven ontwikkelingen in de aanleiding voor dit onderzoek is actueel inzicht in de betekenisgeving van sportbestuurders van belang. Sportkoepel en -bonden dienen in het ontwikkelen van beleid voor de sportbestuurders het perspectief van de sportbestuurder zelf mee te kunnen nemen. Het bestuurlijk kader en de ondersteuning en ontwikkeling ervan is een actueel thema binnen de sport, zo blijkt onder andere uit de Sportagenda 2016. Vanuit een groot aantal bonden is op het gebied van kaderontwikkeling en opleiding groeiende aandacht voor de groep van het bestuurlijk kader. Hieruit komt naar voren dat beleidsmakers in de sport op zoek zijn naar een juiste en effectieve methode om het bestuurlijk kader mee van dienst te kunnen zijn.

1.3 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk heeft een inleiding gegeven in dit onderzoek. Het geeft inzicht in de achtergrond van waaruit het gestart is. Vervolgens wordt in theorie & literatuur (hoofdstuk 2) uiteengezet welke theoretische concepten als fundament dienen voor de uitvoering en rapportage van het onderzoek. Dit wordt vervolgd door een beschrijving en analyse van relevante literatuur en wetenschappelijk onderzoek. Dit geheel resulteert in een overzicht van ontbrekende kennis en informatie, hetgeen ondersteunend is aan de aanleiding, probleemstelling en relevantie van dit onderzoek. Van hieruit vloeit dan ook de doel- en vraagstelling (hoofdstuk 3) van het onderzoek voort.

Het onderzoeksrapport gaat vervolgens in op de methode (hoofdstuk 4) en resultaten (hoofdstuk 5) van het uitgevoerde onderzoek. In de discussie (hoofdstuk 6) wordt geanalyseerd wat de resultaten betekenen ten opzichte van elkaar en bestaande literatuur.

Gebaseerd op de theorie, literatuur, resultaten en discussie is de conclusie met aanbevelingen (hoofdstuk 7) geschreven. Hierin wordt aandacht besteed aan het beantwoorden van de centrale vraag en deelvragen, evenals de betekenis van deze nieuwe inzichten.

Ter afsluiting van het onderzoek reflecteert de onderzoeker op het proces en de uitvoering van het onderzoek.

2. Theorie & literatuur

In dit kwalitatieve onderzoek vormen de theoretische concepten rondom betekenisgeving en governmentality het fundament. De uiteenzetting en koppeling van deze concepten aan het onderzoek geeft inzicht in de manier waarop de onderzoeker te werk is gegaan en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt in de uitvoering van het onderzoek. In het verlengde van het uitgevoerde onderzoek verklaren de theoretische concepten vanuit welk perspectief er naar de resultaten wordt gekeken en hoe conclusies worden gevormd.
Onderzoek gericht op besturen in een vrijwillige organisatie, met in het bijzonder de sportsector, is niet nieuw. Dit hoofdstuk geeft inzicht in wat er binnen de literatuur rondom het thema van dit onderzoek bekend en relevant is. Tevens wordt hiermee inzichtelijk waar er mogelijk nog kennis ontbreekt ten behoeve van de problematisering binnen dit onderzoek. De literatuur is geanalyseerd op basis van de bestuurlijke omgeving van de sportvereniging, de kenmerken van besturen binnen de vereniging, de heersende norm(en) rondom besturen in de vereniging en de drijfveren van vrijwillige bestuurders. Het geeft hiermee inzicht in de 'dominance' rondom de sportbestuurder, hetgeen verder toegelicht wordt.

2.1 Betekenisconstructie

Het concept, zoals door Weick (1995) beschreven, kan letterlijk geïnterpreteerd worden als de manier waarop betekenis door mensen gecreëerd wordt. In het onderzoek naar betekenisgeving is er aandacht voor "hoe mensen construeren wat ze construeren, waarom en met welke gevolgen" (p. 4). Het geeft inzicht in betekenisgeving, hoe de 'uitleg' van een persoon tot stand kan komen.
De probleemstelling van dit onderzoek betekent dat dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een interpretatieve benadering. Dit houdt in dat de onderzoeker gericht is op datgene wat de respondent, de sportbestuurder, aan uitleg geeft met betrekking tot een bepaald onderwerp. Dit geeft dus inzicht in hoe sportbestuurders construeren wat ze construeren, waarom en met welke gevolgen.
Weick (1995) onderscheidt verschillende bouwstenen voor betekenisgeving. Zo hebben sportbestuurders bepaalde ervaringen (cues) die ze plaatsen in reeds bestaande betekenissen/structuren (frames). Interactie met anderen is noodzakelijk als het gaat om betekenisgeving. Sportbestuurders baseren hun cues op ervaringen die ontstaan in interactie. De omgeving van de sportbestuurder geeft bijvoorbeeld ook cues die, naast de eigen cues, van invloed zijn op de vorming van betekenis door de sportbestuurder binnen de bestaande frames. Hierbij kan gedacht worden aan beleid en regelgeving vanuit een gemeente, wat ook van invloed kan zijn. Door de wisselwerking kan een ervaring vergeleken worden met die van anderen. Inzicht in de manier waarop betekenissen tot stand zijn gekomen, maakt dat de uitleg van de sportbestuurder beter begrepen en geplaatst kan worden. Dit geldt voor zowel de omgeving als de onderzoeker.
De invloed die frames kunnen hebben op een organisatie als de sportvereniging of een persoon als de sportbestuurder, wordt verder behandeld aan de hand van het begrip 'governmentality'.

2.2 Governmentality

De bestuurder in de sport bevindt zich in een bepaald krachtenveld. Enerzijds is de sportbestuurder zelf een kracht, door sturing te geven aan een specifieke groep mensen. Anderzijds bestaan er krachten aangezien de sportbestuurder zelf ook gestuurd of beïnvloed wordt door bepaalde structuren. Het governmentalityconcept is een analyse van een dergelijk krachtenveld. Het is door Foucault tussen 1970 en 1980 uitgewerkt en steeds bijgesteld. Het concept heeft betrekking op 'macht' (Lemke, 2010). Het concept is een combinatie van 'government' en 'rationality', het systematiseren en reguleren door macht naar aanleiding van rationaal redeneren (Lemke, 2010). Foucault concludeert dat governmentality een koppeling is van de door hem beschreven 'technologies of dominance' en 'technologies of the self' (Lemke, 2010). Dit houdt respectievelijk in de positionering van, en zorg voor, jezelf en de beïnvloeding door bepaalde structuren van buitenaf. 'Dominance' of overheersing/dominantie, wordt door Foucault gezien als dat wat we 'normaal gesproken als macht bestempelen' (Lemke, 2010, p. 53). Het refereert naar een asymmetrische verhouding wat resulteert in het beperken van vrijheden van de betreffende gedomineerde persoon of groep. In de sturing en regulering vanuit bijvoorbeeld een overheid kan uiteindelijk een mate van overheersing het gevolg zijn. Het heeft daarmee een constante beïnvloeding op hoe een persoon of groep (the self) in staat is, of in staat wordt gesteld, zichzelf te positioneren ten opzichte bijvoorbeeld een overheid (dominance).

Foucault gaat uit van een interactie – het een bestaat niet zonder het andere – tussen de twee technologieën. In het verlengde hiervan omschrijft hij het begrip besturen dan ook als volgt: "besturen van mensen, in de brede zin van het woord, is geen kwestie van mensen forceren iets te doen zoals de bestuurder wil zoals ze het doen; het is altijd een veelzijdig evenwicht, met complementariteit en conflicten tussen technieken welke pressie en processen garanderen waardoor het 'eigen' wordt geconstrueerd of aangepast door hemzelf" (Foucault, 1993, 203-4, geciteerd in Lemke, 2010, p. 53). Vrij vertaald houdt dit in, dat de sportbestuurder zelf ook een bepaalde invloed en keuze heeft binnen het krachtenveld.

De gedachtevormen rondom macht van Foucault vormen in dit onderzoek de lens waardoor er gekeken wordt naar het krachtenveld waarin de hedendaagse sportbestuurder zich bevindt. Daarbij gaat het om de wijze waarop beïnvloeding een rol speelt en hoe positionering plaatsvindt, waarmee het verbonden is met de manier waarop hierbinnen betekenis wordt gegeven.

In de volgende paragrafen worden de technologieën rondom 'dominance' en 'the self' verder uitgediept en geconcretiseerd. De beide technologieën vormen daarmee de structuur waarlangs relevante verzamelde literatuur behandeld wordt.

2.3 Dominance in en vanuit literatuur

De sportbestuurder heeft in het besturen van een sportvereniging te maken met een bepaalde omgeving en context als eigen krachtenveld. Ten behoeve van het juist plaatsen van betekenisgeving van sportbestuurders dient de betreffende context waarin hij zich begeeft bekend te zijn. Zo kunnen publieke taken mogelijk worden opgelegd.
De sportverenging heeft daarnaast typerende organisatorische kenmerken waar rekening mee moet worden gehouden. De literatuur geeft hierover een norm aan over hoe een sportvereniging georganiseerd moet worden. Vanuit die norm is er ook over sportbestuur en sportbestuurders geschreven.
De volgende onderdelen geven dan ook inzicht in verschillende aspecten van dominance die van invloed (kunnen) zijn op de sportbestuurder.

Bestuurlijke omgeving en kenmerken van de sportvereniging

Sportverenigingen bevinden zich tussen overheid en individuele leden van de samenleving. Ze nemen daarmee positie in het 'maatschappelijk middenveld' in (Bovens et al., 2007). Dit middenveld wordt gevormd door particuliere organisaties, zoals verenigingen en stichtingen, zonder winstoogmerk met in sommige gevallen publieke taken. Het maatschappelijk middenveld vormt mede de publieke sector, samen met het openbaar bestuur. Het openbaar bestuur bestaat uit de directe overheid en de semioverheid, te omschrijven als "niet rechtstreeks aan politieke gezagsdragers ondergeschikte publieke organisaties"(p. 24). Het wordt gezien als "het geheel van organisaties en activiteiten die zijn gericht op de besturing van de maatschappij" (Bovens et al., 2007, p. 22). NOC*NSF en de sportbonden zijn organisaties met kenmerken van particuliere organisaties met een publieke taak die te koppelen zijn aan zowel het middenveld als semioverheid.
"Wat is het openbaar bestuur en wie maken er deel van uit?" (p. 19-20) is de vraag waar volgens Bovens et al. (2007) lastig concreet antwoord op te geven is aangezien: "Het gaat om beslissingen en activiteiten die het lot van veel mensen ingrijpend beïnvloeden. Bij het vreemdelingenbeleid zijn het de asielzoekers en migranten, maar op andere terreinen kan het gaan om werknemers, uitkeringsgerechtigden, jongeren, gehandicapten, bejaarden, studenten, voetbalsupporters of ondernemers. Het doen en laten van het openbaar bestuur is van invloed op onze gezondheid, ons gevoel van veiligheid, onze welvaart, onze opvoeding en onze ontspanning" (Bovens, Hart & Van Twist, 2007, p. 18).
Gezien de positie en functie van de sportvereniging binnen bijvoorbeeld een dorp of stad is deze vraag ook relevant wanneer naar openbaar bestuur gekeken wordt ten opzichte van de sportvereniging. Het kan hiermee onduidelijk zijn welke taken een sportvereniging kan kiezen om uit te voeren en welke taken in zekere mate worden 'opgelegd'. Kijkende naar verschillende beschreven aspecten van openbaar bestuur en maatschappelijk middenveld kan gesteld worden dat de sportvereniging (gedeeltelijk) als publieke organisatie fungeert en/of een publieke taak vervuld. Sport is iets waar iedereen recht op heeft en het kan van invloed zijn op gezondheid, opvoeding en ontspanning. De vereniging faciliteert dit en zorgt hiermee voor een bepaalde mate van besturing van de maatschappij. Knelpunt hierbij is echter dat de organisatie, anders dan bij de meeste andere publieke organisaties, vaak volledig vrijwillig van karakter is. De vraag in hoeverre de overheid bijvoorbeeld publieke taken bij verenigingen kan en mag leggen, is dan gerechtvaardigd maar ook discutabel. Voor de mogelijk hoger oplopende verwachtingen – en daarmee ook heersende discoursen – ten opzichte van de bestuurders van deze sportverenigingen geldt hetzelfde.

De sportvereniging en de publieke taak van sport

Zoals hiervóór wordt gesteld, is in het geval van de sport lastig aan te geven hoe sport zich verhoudt ten opzichte van het openbaar bestuur. In de omgeving van de sportvereniging worden grenzen tussen semioverheid en particuliere organisaties onduidelijker. Dit is mede terug te zien in het al dan niet uitvoeren van publieke taken. Een oorzaak hiervoor is te herkennen in de opkomst van het New Public Management (NPM). Het NPM dat halverwege de jaren tachtig opkwam, is gericht op de ordenende en regulerende kracht van de markt. Er worden meer taken aan de markt overgelaten waarmee de overheid zich langzaam terugtrekt op die specifieke gebieden. Doordat rollen en taken

worden herverdeeld, is het dan ook niet langer vanzelfsprekend dat publieke vraagstukken primair door de overheid worden opgepakt (Bovens et al., 2007; Van 't Verlaat & Van Kalmthout, 2011). Op deze manier heeft ook de sport in Nederland meer publieke taken toebedeeld gekregen, die aanvankelijk meer door overheden gestuurd werden. Enjolras & Waldahl (2007) constateren in het verlengde hiervan in verschillende Europese landen, en specifiek Noorwegen, een toename van de behoefte van de overheid te sturen op de vrijwillige sportorganisaties. De 'politisering van sport' (p.214) herkennen ze hierin en neemt het gebruik van sport als middel met zich mee.
De publieke taak van de sport, en het gebruik van sport als middel, is onder andere terug te zien in de twee grote actuele overheidsprogramma's: 'Sport en Bewegen in de Buurt' (SBB) en 'Naar een veiliger sportklimaat' (VSK) (deze lopen tussen 2012 en 2016). De financiering hiervoor komt vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het geheel is opgezet in samenspraak met de sportbonden. Met deze subsidiestromen heeft de overheid de mogelijkheid invloed uit te oefenen op de organisatie van sport. Binnen het programma SBB is de achterliggende gedachte dat iedereen gemakkelijk toegang moet hebben tot sport vanwege de (preventieve) effecten op de gezondheid en de bijdrage aan sociale en educatieve doeleinden (VWS, 2011).
Hetzelfde geldt bij het programma VSK waar thema's rondom intimidatie en geweld belangrijk zijn en er ingezet wordt op het voorkomen van ongewenst gedrag en het stimuleren van gewenst gedrag in sport maar ook via sport. Specifiek wordt hierbij ook de cruciale rol bedoeld die sportbestuurders behoren te hebben, en te nemen, rondom het bewerkstelligen van gewenst gedrag rondom het sportveld (VWS, 2011).
Ook lokale overheden spelen in op een bredere maatschappelijke rol voor de vereniging. Zo streeft de gemeente Arnhem (2011) naar 'vitale verenigingen'. Dit wordt gekenmerkt door het "hedendaagse- en toekomstgerichte verenigingsbeleid" en "De sportvereniging is niet alleen op zichzelf gericht, maar heeft oog voor haar directe omgeving en maatschappelijke positie in de stad". Hiervoor creëert zij een sport- en activiteitenaanbod dat niet alleen bijdraagt aan de sportiviteit, gezondheid en welbevinden van de eigen leden maar óók van de rest van de bevolking in de wijk of de stad" (p. 25). Uiteindelijk kunnen in de stimulering hiervan ook financiële gevolgen zitten.
De genoemde aspecten van een terugtrekkende overheid die taken bij publieke organisaties neerlegt, de werking van specifieke financiering vanuit overheidsprogramma's en lokaal sportbeleid kunnen gezien worden als vormen van governmentality en technologies of dominance.
Voor een gedeelte van de verenigingen, en de bestuurders ervan, betekent dit dat ze hun aandacht moeten verbreden, naast het kerndoel van aanbieden en kunnen participeren in sport. Daarmee is niet altijd duidelijk in hoeverre verenigingen en bestuurders de vrijheid hebben om eventueel andere keuzes te maken. Het toont aan dat bestuurders vanuit verschillende hoeken met een breder scala aan invloeden geconfronteerd kunnen worden. Door een mogelijk veranderende omgeving en taakstelling van de vereniging is het de vraag of dit alles de betekenisgeving van bestuurders beïnvloedt. Zo kan een sportbestuurder de vereniging noodgedwongen een richting op bewegen die mogelijk niet overeenkomt met de wensen en behoeften van de leden en/of maatschappij, die ook nog actief zijn binnen het krachtenveld. Als gevolg kan de positionering van de sportbestuurder ten opzichte van zijn functie ook veranderen. Vanuit het oogpunt van governmentality is hier weinig bekend, over de actuele balans tussen de eigen vrijheid van de sportbestuurder en de dominantie van externe invloeden zoals de (lokale) overheid.

Kenmerken sportbestuur in een vereniging

De sportvereniging is in Nederland verreweg de grootste organisatievorm voor de sport. Hoye & Cuskelly (2007) beschrijven in hun boek 'Sport Governance', aan de hand van bestaande literatuur, de kenmerken van besturen in de, meestal vrijwillig georganiseerde, sportvereniging. Ze benadrukken dat besturen in de sport wel degelijk anders van aard is ten opzichte van besturen buiten de sport. In veel gevallen is literatuur namelijk gebaseerd op besturen in een meer private/professionele setting waar het gaat om efficiëntie, effectiviteit, doelen behalen en winstoogmerk (Thiel & Mayer, 2008; Kikulis, 2000). Als dit te veel gebeurt, bestaat het gevaar dat sportverenigingen geacht worden te werken op een manier die niet past en/of mogelijk is binnen de organisatie en beschikbare mensen en middelen. Het is van belang uit te gaan van literatuur gespecificeerd op de sportcontext, aangezien overige literatuur vanuit de private sector vanuit een heel ander perspectief op besturen wordt geschreven. Tevens zien ze de noodzaak hiervoor met betrekking tot de "vele uitdagingen in de uitoefening van hun bestuurlijke verantwoordelijkheden" (Hoye & Cuskelly, 2007, p. XV). Hiermee is tevens de verbinding gemaakt met de hiervóór beschreven paragraaf aangaande de omgeving van de sportverenigingen. Dit maakt dat sportbestuur in een vereniging bijzonder. Daarnaast heeft de sportvereniging nog veel eigen en traditionele kenmerken waar in het besturen mee om moet worden gegaan hetgeen verder uiteengezet wordt.

Sportverenigingen hebben als organisatie een kenmerkend doel dat (traditioneel gezien) gericht is op het ontwikkelen van mogelijkheden voor individuen en teams om deel te nemen aan sport (Hoye & Cuskelly, 2007). Dit doel heeft veel raakvlakken 'met het bieden van de mogelijkheid voor individuen te participeren in activiteiten', als maatschappelijke functie.

Sportverenigingen bestaan niet om financiële motieven en hebben vaak geen harde meetbare doelstellingen. Meten van resultaten of mate van prestatie is hierdoor lastig hetgeen wederom de typerende complexiteit van besturen in de sport onderstreept.

Fishel (2003) heeft in het verlengde hiervan meer kenmerken van sportverenigingen beschreven die het besturen van een dergelijke organisatie complex en veelzijdig maken. Allereerst hebben ze aan veel belanghebbenden verklaring af te leggen. Te denken valt aan leden, gebruikers, (lokale)overheid, sponsoren, vrijwilligers en medewerkers. De sportbestuurder kan daarmee geconfronteerd worden met uiteenlopende belangen van verschillende partijen en machten. Ten tweede kan de structuur van de organisatie complex zijn aangezien betrokkenheid van de belanghebbenden mogelijk moet zijn. Daarbij is het voor het overgrote deel afhankelijk van vrijwilligers, voor zowel eigen als publieke taken. Thiel en Mayer (2008) constateren eenzelfde complexiteit: "Management van een vrijwillige sportclub is niet gelimiteerd aan de voorzitter van het bestuur (…) ieder lid kan eigenlijk een actieve besluitvormer zijn en daarmee onderdeel van proces van doelen stellen" (p. 94). Ten derde komt het ontstaan, en voortbestaan, vanuit bepaalde normen en waarden met betrekking tot de diensten die worden geleverd. Als deze verschillend geïnterpreteerd worden door leden kunnen conflicten ontstaan over de te varen koers. Als laatste beschrijft Fishel dat er in het geval van de aanwezigheid van betaalde medewerkers onduidelijkheid kan zijn over wie sturing geeft, in de verhouding met het bestuur. Het kenmerkende dat het bestuur van de sportvereniging heeft, wordt in de literatuur ook kritisch beoordeeld. Zo zou de effectiviteit van deze besturen vaak als problematisch bestempeld worden en is de structuur dusdanig dat besturen ofwel te veel betrokken zijn ofwel te weinig (Balduck, Van Rossum en Buelens, 2010).

Het besturen van een sportvereniging kan, zo blijkt uit de literatuur, veel vergen van een bestuurder. Wat in de huidige literatuur zeer beperkt aan de orde komt, is hoe bestuurders zelf er in de praktijk mee omgaan en betekenis aan geven. Of de praktijk even complex is als de theorie, en wat voor gevolgen dit kan hebben voor de mogelijke extra taken en verantwoordelijkheden die de sport op zich af krijgt, is vooralsnog onduidelijk. Dit onderzoek kan antwoorden geven op de vraag hoe sportbestuurders zichzelf positioneren en sturen binnen de invloeden vanuit de brede context van de sportvereniging en de invloeden vanuit de smalle context van de sportvereniging zelf.

Norm rondom besturen in de vereniging

Na de kenmerken van besturen binnen de sportcontext in Nederland is literatuur geanalyseerd waarin aandacht is voor wat besturen concreet in zou moeten houden. Dit geeft een bepaalde norm van 'goed sportbestuur' waaraan sportbestuurders in de praktijk zich volgens de auteurs zouden moeten proberen te voldoen. Er wordt hierin onderscheid gemaakt tussen enerzijds sportbestuur binnen het bestuur als geheel en anderzijds de sportbestuurder als een individu. Dit onderzoek richt zich op de bestuurder als individu. Wel is het hierbij van toegevoegde waarde om tevens inzicht te hebben in het bestuur als geheel waarbinnen individuen zich positioneren.
Gerelateerd aan governmentality en macht heeft Foucault ook 'discoursen' omschreven als belangrijke invloed op menselijk denken en handelen. Het discours geldt als een bepaalde heersende gedachte of opvatting met betrekking tot een onderwerp. De concepten van Foucault zijn met betrekking tot de sport hierin veel toegepast, bijvoorbeeld op het gebied van vrouwen in de sport. Welke sporten worden wel en niet als 'vrouwelijk' beschouwd en wat betekent dit voor de lichaamsbouw of kleding van vrouwen (Thorpe 2008)? Zo kunnen hier ook voorbeelden van zijn als het gaat om de sportbestuurder en zijn rol, taken en/of eigenschappen. Een maatschappij kan ter illustratie het beeld hebben van een bepaald type bestuurder. Moet een bestuurder bijvoorbeeld een man zijn met veel levenservaring en een goede baan of wil men juist een jonge en ambitieuze student en vrouw? De discoursen over gender of de taak van een sportvereniging en sportbestuurder kunnen inwerken op de sportbestuurders, waardoor het hun eigen opvatting mogelijk beïnvloedt. Anderzijds kan het door belanghebbenden 'gebruikt' worden ter beïnvloeding. Het is vaak ingewikkeld discoursen als zodanig te herkennen. In veel gevallen zijn het dan ook opvattingen die min of meer onbewust kunnen 'heersen'. Het fungeert in deze zin, naast bijvoorbeeld de overheid, als een soort frame of externe macht.

Sportbestuur

Allereerst wordt literatuur met betrekking tot normering van een (sport)bestuur als geheel behandeld. Hoye & Cuskelly (2007) concluderen bijvoorbeeld aan de hand van verschillende onderzochte definities dat het bij besturen in zijn algemeenheid om drie begrippen draait: richting geven of leidinggeven, controleren en reguleren. In sportorganisaties is dit terug te zien in het ontwikkelen van een strategie die de organisatie moet leiden en die ervoor moet zorgen dat leden/betrokkenen enige inspraak kunnen hebben in het ontwikkelen en formuleren ervan. Tevens houdt het in dat de activiteiten, leden en medewerkers van de organisatie gecontroleerd worden en dat alles in het belang van de organisatie gebeurd. Het reguleren houdt in dat er regels worden opgesteld voor organisatie en leden en dat deze worden nageleefd. Klijn (2012) ziet besturen als het "richting geven aan een vereniging, een koers uitzetten en op basis van deze richting/koers beslissingen nemen om uiteindelijk zo dicht mogelijk bij een vooraf bepaalde stip aan de horizon te komen."(p. 13). Klijn (2012) heeft geprobeerd een meer praktische aanpak te leveren voor sportbestuurders in Nederland. Het is tevens meer gericht op het lokale niveau van de vereniging. Zijn ideeën over wat besturen is, en hoe vervolgens effectief beleid gemaakt en geïmplementeerd kan worden wordt op het moment van schrijven door veel verschillende sportbonden in Nederland omarmd.
De Commissie Goed Sportbestuur (2005) heeft onder leiding van Jan Loorbach dertien aanbevelingen gedaan ten behoeve van 'Goed Sportbestuur'. Overkoepelend wordt hierin beschreven dat van een goed sportbestuur wordt verwacht dat het bestuur een visie heeft op de toekomst en op open en transparante wijze als eenheid namens de sportorganisatie optreedt. "Het bestuur moet wervend zijn, vertrouwen hebben en uitstralen, kunnen implementeren en verantwoording afleggen."(p. 8). Het rapport is in opdracht van NOC*NSF, daarmee namens de georganiseerde sport (sportbonden) in Nederland, opgesteld. Het geldt sinds die tijd als basisnorm voor een sportbestuur.
De beschreven voorbeelden geven aan op welke manier er concreet wordt gestuurd op hoe een sportvereniging bestuur zou moeten worden. Vanuit de Commissie Goed Sportbestuur is als voorbeeld sturing ontstaat op basis van 'minimale kwaliteitseisen'. De georganiseerde sport heeft niet de macht om harde consequenties te verbinden als niet aan de eisen kan worden voldaan. Echter geeft het wel een sterke norm en tevens stempel indien een sportorganisatie wel of niet zou voldoen.

De sportbestuurder

Ten tweede wordt, in het verlengde van de norm ten aanzien van het bestuur, literatuur behandeld gericht op de sportbestuurder als individu. De Griekse filosoof Plato omschreef omstreeks 380 voor Christus in zijn werk Politeia al kenmerken van de ideale bestuurder. In een discussie, onder andere in boek II en III, rondom rechtvaardigheid wordt gesteld dat bestuurders als 'herder van de kudde' niet in eigen belang dienen te handelen, maar in het belang de burgers. De bestuurder weet wat het beste is voor hen en moet hen de juiste weg wijzen.

Klijn (2012) beschrijft dat om te beginnen de rollen van uitvoerder, manager en bestuurder goed gescheiden moeten worden omdat deze in sportorganisaties vaak heel dicht bij elkaar liggen of door elkaar heen lopen. Essentieel voor een verenigingsbestuurder ziet Klijn (2012): het hebben van lange-termijn focus en overkoepelende blik; het kunnen stellen van prioriteiten door besluiten; de 'lintjesknipper': kiezen van belangrijke momenten 'aanwezig' te zijn; en het zijn van het goede voorbeeld. De bestuurder moet daarbij verstandig en bewust kunnen handelen. De manager daarentegen, richt zich meer op de dagelijkse aansturing van het uit te voeren beleid en werk, en het delegeren van taken naar uitvoerenden.

Er wordt vanuit veel verschillende hoeken normatief gesproken over sportbestuurders. De Nederlandse georganiseerde sport vergelijkt zich graag met bepaalde andere landen. Zo wordt bijvoorbeeld vanwege sportcultuur, doelstellingen en inwonersaantal veel naar Australië gekeken. Met betrekking tot sportbestuur beschrijft de Australian Sports Commission (ASC)(2005) zes fundamentele verantwoordelijkheden voor in het bijzonder de voorzitter van een bestuur: het representeren van het bestuur; samenstellen agenda; goed informeren van bestuursleden; het managen van bestuursvergaderingen zodat tijd effectief besteed wordt; verbinding maken met dagelijks bestuur/directie; zorg dragen dat bestuursleden voldoende ingewijd en ontwikkeld zijn hun taken uit te voeren; zorg dragen dat bestuur en bestuursleden regelmatig hun prestatie evalueren/reflecteren. Hoye & Cuskelly (2007) zitten min of meer op eenzelfde lijn en voegen hier vanuit hun literatuurstudie verschillende competenties of persoonlijke kenmerken aan toe. Deze hebben betrekking op het eerlijk en ethisch handelen, puur en alleen in het belang van de organisatie en de leden. De verkregen positie mag niet voor eigen gewin gebruikt worden. Alle belangen moeten juist behartigd worden, en conflicten vermeden, binnen de organisatie en naar buiten toe. Wat betreft overige verantwoordelijkheden stellen Hoye & Cuskelly (2007) bijvoorbeeld ook ter discussie of bestuursleden een specifieke portfolio of activiteit binnen hun functie zouden moeten beheren. Het risico hierbij kan zijn dat dit resulteert in een toenemende focus op operationele zaken. Hiermee is er mogelijk minder aandacht voor bestuurszaken en zijn verhoudingen met management en uitvoerende lagen onduidelijk. Tegelijkertijd, deels afhankelijk van de grootte en bezetting van de organisatie, kan het in veel sportorganisaties wel van pas komen als bestuursleden zich ook met operationele zaken bezighouden. Dit wordt ook herkend en erkend door Thijsse (2009) als belangrijk kenmerk van besturen in de sport. Tegelijkertijd pleit hij ook voor het streven naar besturen op 'afstand' of 'hoofdlijnen'. Dit houdt in dat de uitvoering zo veel mogelijk aan de daarvoor bestemde en geschikte mensen wordt overgelaten. Het houdt niet in, of het is niet de bedoeling, dat de bestuurder 'afstandelijk' of ongeïnteresseerd is.

Sportkoepel NOC*NSF (2013) heeft recentelijk een nieuw beroepscompetentieprofiel opgesteld voor de sportbestuurder. Dit is een beschrijving van een "ervaren functionaris" en is opgesteld als "inspiratiebron om de kwaliteit van sportbestuurders inzichtelijk te maken" (p. 2). Verantwoordelijkheden en rollen worden hierin omschreven als het dragen van verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid, op basis van wensen en behoeften van de leden en in relatie tot ontwikkelingen die mogelijk van invloed zijn op de sportorganisatie en het sportaanbod. Het is meer afgestemd op de bestuurder als individu dan dat de code Goed Sportbestuur dat doet. Daarnaast is er meer aandacht voor hoe de bestuurder zich verhoudt ten opzichte van zijn omgeving. Zo worden als rollen onderscheiden: de communicatierol, de weerbaarheidsrol, de beleidsrol, de procesrol en de voorbeeldrol. Deze houden respectievelijk in dat de bestuurder betrokkenen informeert, zorgvuldig en consistent optreedt en problemen aanpakt, strategie en beleid bepaalt en zelf het goede voorbeeld geeft. Het lijkt hiermee aan te geven dat onder invloed van bepaalde ontwikkelingen de norm voor 'goed sportbestuur', al dan niet op kleine onderdelen, kan veranderen.

2.4 Drijfveren van vrijwillige bestuurders

Op basis van de beschreven literatuur rondom normen van besturen en sportbestuurders lijkt er een relatief eenzijdige benadering te zijn. Er wordt veel aandacht geschonken aan wat van belang is bij besturen in de sport. Drijfveren, motivaties en eventueel barrières van bestuurders worden hierin niet meegenomen. Hiermee heeft het meer raakvlakken met de wijze van zelfpositionering. Dit onderzoek wil inzicht geven in het perspectief van de sportbestuurder. Drijfveren zijn hierbij ook van belang. In deze paragraaf wordt ervoor gezorgd dat er voor het onderzoek enig inzicht bestaat over wat er bekend is over drijfveren bij bestuurders die in een vergelijkbare functie als de sportbestuurder hebben.

In het onderzoek naar drijfveren voor bestuurders door onder andere Preston & Brown (2004) en Mountford (2004) is expliciet aandacht voor bestuurders in een vrijwillige en onbezoldigde functie, overeenkomstig de sportvereniging. Beide concluderen vanuit eigen onderzoek dat besturen zonder vergoeding eigen kenmerken kent aangezien de persoon ook geen verplichting heeft ten opzichte van de organisatie. Preston & Brown (2004) hebben in hun studie naar motivatie voor het vrijwillig uitvoeren van bestuurstaken verschillende drijfveren uiteengezet. Voorbeelden hiervan zijn het krijgen van voldoening en integratie in een organisatie of groep, het verkrijgen en verder ontwikkelen van sociaal kapitaal, de emotionele band met de organisatie en het gevoel van een morele verplichting. Preston & Brown (2004) passen ook het 'drie componenten model voor betrokkenheid' van Meyer & Allen toe. Dit model heeft niet alleen betrekking op mogelijke drijfveren om vrijwillig bestuurder te worden, maar vooral ook te blijven. Allereerst is er het 'affective commitment' dat inhoudt dat een persoon emotioneel gehecht is aan, zich identificeert in, en betrokken is bij de organisatie. Zij zijn dus betrokken, omdat ze dat gewoon 'graag willen'. Als tweede is er het 'normative commitment' dat inhoudt dat een persoon zich moreel verplicht voelt op een dergelijke manier iets bij te dragen. Iemand met deze vorm van betrokkenheid kan dan ook betrokken blijven zonder hier echt behoefte aan te hebben. Als laatste is er het 'continuance commitment' dat inhoudt dat iemand betrokken blijft vanwege de angst dat het fout gaat als hij of zij de organisatie zal verlaten.

In de kwalitatieve studie naar de motieven van schoolbestuursleden van Mountford (2004) komen nog andere aspecten naar voren. Zo kan men enerzijds gemotiveerd zijn vanwege het signaleren van misstanden en het denken dat men het zelf beter kan. Anderzijds kan men niet de intentie gehad hebben maar kon de dringende vraag van een bekende niet geweigerd worden. Ook het gevoel hebben 'ertoe te doen' en/of macht te verkrijgen kan een rede zijn in een bestuur te stappen. Er wordt dan ook geconcludeerd dat motivaties sterk uiteen kunnen lopen.

Uit literatuur blijkt dat er verschillende redenen kunnen zijn om bestuurder te worden. Daarbij is er ook nog een verschil met redenen bestuurder te blijven. Onduidelijk is in hoeverre deze literatuur met betrekking tot vrijwillige bestuurders toepasbaar is in de Nederlandse sportvereniging. Vervolgens geeft dit ook aanleiding te onderzoeken wat drijfveren eventueel voor invloed hebben op de betekenisgeving ten opzichte van de bestuurdersfunctie zelf.

2.5 Terugblik theorie en literatuur

De voorgaande paragrafen laten een zeker onderling verband en relevantie met het onderzoek zien. De theorie en literatuur dienen het doel om in het bijzonder de 'dominance' kant van het onderzoek te tonen. Er is inzicht gegeven in wat er geschreven is, in wetenschappelijke literatuur en geselecteerde beleidsnota's, met betrekking tot de sportvereniging en haar omgeving, verhoudingen met (lokale) overheid, organisatorische aspecten, sportbestuur(der) en relevante heersende normen. Het geheel typeert hoe er over besturen in de sport gedacht, geschreven en gestuurd wordt. Hiermee is er enig overzicht in de verschillende invloeden en machten die vanuit verschillende invalshoeken de sportbestuurder kunnen beïnvloeden.

2.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Ontwikkelingen – onder ander de instrumentalisering van de sport – zoals in de aanleiding zijn beschreven, maakt het besturen en het onderzoeken daarvan relevant. "De wijze waarop sportbestuurders op verenigingsniveau laveren tussen de (individuele) wensen van hun (toekomstige) leden en de externe invloeden hangt in grote mate af van hun perspectief op en interpretatie van de ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen" (Boessenkool, 2011, p. 29).
Dit geeft ook aan dat een onderzoek gericht op het perspectief van de sportbestuurder ten opzichte van dit alles waardevolle en aanvullende informatie kan opleveren. Dit onderzoek kan aanvullend inzicht verschaffen door antwoord te geven op de vraag hoe sportbestuurders zelf betekenis en invulling geven aan hun functie als sportbestuurder.
Aan de hand van machtsconcepten van Foucault geeft het onderzoek ook inzicht in de invloed van de omgeving op de betekenissen van sportbestuurders in een vrijwillige functie en organisatie. Hiermee is het een aanvulling op het bestaande onderzoek gericht op besluitvorming en de invloed van machtsprocessen op de sportbestuurder in een vrijwillige sportvereniging.

Inzichten rondom betekenissen van sportbestuurders kunnen in praktische zin bijdragen aan meer begrip over de wijze waarop verenigingsbestuurders momenteel invulling geven aan hun functie. Het draagt bij aan opinievorming rondom besturen in de sport, die vooralsnog hoofdzakelijk is gericht op het van buitenaf omschrijven van de 'ideale' bestuurder en samenstelling van het bestuur. Het vergroten van inzicht op de betekenisgeving uit de praktijk kan uiteindelijk bijdragen aan het in goede banen leiden van de extra taken en verantwoordelijkheden die de sport op zich af krijgt.

3. Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de betekenisgeving van verenigingsbestuurders met betrekking tot het invullen en het vervullen van hun functie. Het wordt uitgevoerd om een bijdrage te leveren aan begrip rondom betekenisgeving van verenigingsbestuurders aan hun eigen functie en de eventuele discrepantie ten opzichte van de opvattingen die anderen hebben over sportbestuurders en hun functie.

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Welke betekenissen en invulling geven sportbestuurders aan hun functie, rol en taak ten opzichte van relevante heersende en normatieve opvattingen of literatuur?

Ter ondersteuning zijn de volgende deelvragen te onderscheiden:

1. Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in geselecteerde beleidsnota's en literatuur met betrekking tot een goede of ideale sportbestuurder?
2. Hoe definiëren sportbestuurders een goede of ideale sportbestuurder?
3. Hoe verhouden en/of beïnvloeden relevante heersende en normatieve opvattingen in geselecteerde beleidsnota's en literatuur zich tot deze definitie van de sportbestuurders?

Belangrijkste begrippen

Betekenis/betekenisgeving

Definitie gebaseerd op Weick (1995) zoals beschreven in het theoretisch kader. In dit onderzoek wordt naar de betekenisgeving van de verenigingsbestuurder gevraagd en tegelijkertijd is er aandacht voor wat de betekenissen zijn achter die betekenisgeving.

Sportbestuurder

Een persoon, op het moment van het onderzoek, actief in een bestuur van een sportvereniging. Voorzitter, penningmeester of secretaris zijn voorbeelden van een dergelijke functie. De sportbestuurder is actief op lokaal niveau.

Heersende en normatieve opvattingen

Hiermee wordt gedoeld op hetgeen in het Theorie en literatuur hoofdstuk beschreven wordt met betrekking tot de verschillende invloeden en machten die sportbestuurders beïnvloeden.

4. Methode

De toegepaste methode voor de dataverzameling en -analyse wordt in de volgende paragrafen beschreven.

4.1 Dataverzameling

In dit onderzoek naar betekenisgeving van sportbestuurders is vanuit verschillende invalshoeken relevante data verzameld.

Interviews

Allereerst zijn sportbestuurders zelf betrokken in het onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews. Verschillende relevante thema's zijn opgenomen in een topiclijst (zie bijlage 1). De input van de sportbestuurder was echter leidend in het verloop van het gesprek. Iedere sportbestuurder werd verzekerd van zijn of haar anonimiteit. Ze kregen een toelichting hoe hun input verzameld en verwerkt zou worden, vooral gericht op de wijze waarop hun citaten dienen als resultaten voor dit onderzoek. Alle interviews zijn met een voicerecorder opgenomen.
Procesmatig zijn de interviews uitgevoerd op basis van zogenaamde 'comparative analysis'. Dit houdt theoretisch gezien in dat de onderzoeker tijdens het onderzoek beoordeelt en evalueert met betrekking tot het proces en de inhoud van de interviews (Carey, 2012). Concreet betekent dit dat op verschillende momenten tijdens de interviewfase tussentijdse analyse van de data heeft plaatsgevonden. Als uit de analyse bleek dat bepaalde thema's in bepaalde mate meer of minder aan de orde waren, is dit meegenomen in de daaropvolgende gesprekken. Gevolg was dat de topiclijst, en daarmee de rode draad en inhoud van het gesprek, gaandeweg bijgesteld kon worden. Op basis van deze comparative analysis zijn alle gesprekken in enige mate als 'aparte casus met eigen kenmerken' (Carey, 2012) behandeld, die wel op elkaar voort borduurden. De toegepaste methode zorgde ervoor dat de mate van verzadiging goed gemonitord kon worden.

Selectie sportbestuurders

Twaalf sportbestuurders zijn geïnterviewd waarvan elf voorzitters en één secretaris, afkomstig uit 10 verschillende sporten. Naar aanleiding van de eerste zes gesprekken is enerzijds geprobeerd een aantal vrouwen te spreken en anderzijds op zoek te gaan naar, voor Nederlandse begrippen, 'kleinere' sporten. Resultaat is dat naast bestuurders van basketbal-, volleybal-, gymnastiek/turn-, tennis-, en atletiekverenigingen ook bestuurders van jeu de boules-, duik-, schaak- en honkbalverenigingen hebben deelgenomen. Een vrouwelijke voorzitter is geïnterviewd, een tweede vrouwelijke voorzitter was niet beschikbaar en heeft haar (mannelijke) secretaris ter vervanging gestuurd.
De sportbestuurders waren uiteindelijk afkomstig uit uiteenlopende sporten en (grootte van) verenigingen. Het doel van de selectie in sportbestuurders was een breed beeld te hebben van 'de sportbestuurder' in Nederland. Er is geen selectie gemaakt vanuit de intentie om onderlinge verschillen tussen type sporten, verenigingen of sexe weer te geven.

Fieldnotes

In verschillende bijeenkomsten gericht op het thema sportbestuurders (of besturen in de sport) zijn met fieldnotes betekenissen van anderen verzameld. Als tweede invalshoek gaat het hierbij dus om wat de omgeving van de sportbestuurder zegt over de sportbestuurder of besturen in de sport en welke betekenis zij hieraan geeft.
Op 8 april 2013 heb ik het seminar "the challenge for Europe in the governance of sport" in Brussel bijgewoond. Hier werd op Europees niveau gekeken naar besturen in de sport, vooral gericht op (inter)nationale sportorganisaties, aan de hand van thema's als corruptie, transparantie, democratie, aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid.
Op 11 april 2013 heb ik het Nederlands congres voor Sportbestuurders in Rotterdam bijgewoond. Naast het plenaire gedeelte, waarin impliciet en expliciet veel gezegd is over de rol en taak van sportbestuurders in Nederland, zijn twee workshops bijgewoond: Besturen met een visie (Koerseigen) en Sportief besturen (Veilig Sportklimaat).

In hoofdstuk 5 (Resultaten) wordt er naar de gebruikte fieldnotes verwezen aan de hand van bron, plaats en datum.

4.2 Data-analyse

In vervolg op de verzameling van data is de juiste wijze van analyse van belang. Bij het gebruik van comparative analysis bestaat het onderzoeksproces uit een constante afwisseling van dataverzameling en -analyse. De resultaten van de tussentijdse analyse hebben, zoals beschreven, richting gegeven aan het verdere verloop van de dataverzameling.
De eerste zes interviews zijn geheel getranscribeerd. De daaropvolgende interviews zijn gaandeweg selectiever getranscribeerd. Dit is gebaseerd op de kennis die de tussentijdse analyse opleverde over welke informatie al dan niet relevant en waardevol is voor dit onderzoek. Daarnaast is hierin aandacht voor de mate van verzadiging geweest.
Vanuit de getranscribeerde interviews heeft de analyse plaatsgevonden aan de hand van het door Boeije (2008) beschreven proces van open en axiale codering naar selectieve codering. Codering betekent in deze zin dat ”de onderzoeker thema’s of categorieën onderscheidt in de onderzoeksgegevens en deze benoemt met een code” (Boeije, 2008, p. 84). De bedoeling hiervan is om in eerste instantie de gegevens uiteen te rafelen en vervolgens in de selectieve coderingsfase het geheel te structureren.
In de overgang van axiale naar selectieve codering is, aan de hand van een eerste grove clustering van coderingen, overleg gevoerd met de onderzoeksbegeleider. Dit gaf inzicht in de relevantie en waarde van specifieke of geclusterde coderingen. Ter ondersteuning en documentatie van de uiteindelijke coderingen is, met name in de fase van selectieve codering, gebruikgemaakt van het softwareprogramma Maxqda. Tevens is in deze fase de door Ryan (1999) beschreven techniek van ‘unmarked texts’ toegepast. Dit houdt in dat alle stukken tekst die nog geen codering hebben nogmaals werden bestudeerd. Coderingen die mogelijk eerder onbelangrijk leken, konden hierdoor eventueel nog worden toegevoegd. Met deze aanpak is geborgd dat de transcripten optimaal geanalyseerd en benut worden voor het onderzoek.

5. Resultaten

Op basis van de analyse van de interviews en fieldnotes worden in dit hoofdstuk de resultaten van het onderzoek beschreven. Herleid uit de data, zijn de resultaten gestructureerd aan de hand van verschillende overkoepelende thema's, namelijk: de redder, de alleskunner, de allesdoener, de weegschaal en de doe-het-zelver.



De beschreven thema's moeten niet geïnterpreteerd worden als 'typen' bestuurders, men is niet het een of het andere. De benaming is alleen bedoeld als thema, waarmee de resultaten gebundeld en gestructureerd worden. De redder belicht het aspect van het type persoon dat met een bepaalde aanleiding sportbestuurder is geworden. De alleskunner en allesdoener belichten aspecten van competenties, vaardigheden en taken van de sportbestuurder. De weegschaal en doe-het-zelver geven inzicht in de manier waarop sportbestuurders hun functie invullen en uiten.

5.1 De redder

Verschillende sportbestuurders laten blijken geen ambitie te hebben gehad om in een dergelijke functie te stappen. In de genoemde aanleidingen tot besturen komt dan ook vaak een bepaalde noodzaak terug.
Een voor de hand liggende, en genoemde, noodzaak is dat er een moment komt dat een zittend bestuurslid wil stoppen met het uitvoeren van de functie. In de meeste gevallen blijkt dat er niet veel kandidaten voor opvolging 'opstonden'. X benoemd hoe dat de rede werd om voorzitter te worden:

> *"De huidige voorzitter, of de ex-voorzitter, wilde stoppen al twee jaar en niemand wilde het van hem overnemen. En toen kwamen we es aan de praat en ik heb gezegd van nou, als je een volledig bestuur hebt (…), en ik denk ja, ik wilde het op zich best doen."*

Naast een aantal gevallen waarin sprake was van een vacature is er een tweede belangrijke aanleiding te herkennen die onder andere wordt benoemd door Y en Z:

> *"I: En wat was de reden dat je dat bent gaan doen?*
> *R: Nou een aantal redenen. De eerste was de constatering dat we eigenlijk alleen maar brandjes aan het blussen waren (…). De tweede was, we kregen op een geven moment een naheffing van het UWV, omdat er sprake zou zijn van een verkapt dienstverband. (…) dat zette mij wel aan het denken van ja we moeten het hier iets beter gaan regelen, want dat zijn gewoon risico's voor een vereniging die je eigenlijk niet wilt."*
> *I: was die hectische periode voor jou ook aanleiding om het stokje over te nemen?*
> *R: Ja, want het was absoluut niet mijn intentie om te gaan besturen (…) ik dacht van nou, ik wil hier gewoon gaan hardlopen en ik wil wel braaf de alv's* bezoeken en voor de rest niets."*

*alv staat voor 'Algemene ledenvergadering'.

Wat blijkt uit verschillende gesprekken was dat een zeker falen van de zittende voorzitter hen deed beslissen het stokje over te nemen. In sommige gevallen werd er ook actief op een voorzitterswisseling gestuurd.

Wie is die redder en waarom?

De personen die zich aanbieden om (in de meeste gevallen) het voorzitterschap op zich te nemen, hebben vaak een aantal kenmerken. Dit is gebaseerd op de betekenisgeving van de sportbestuurders zelf. Allereerst is er vaak al een bestaande betrokkenheid bij de vereniging. Ze geven bijvoorbeeld aan als trainer/coach of scheidsrechter actief te zijn of in een commissie te zitten, al dan niet in de vereniging waar ze voorzitter zijn geworden. Ze geven aan een bepaalde intrinsieke drive en affiniteit met leidinggeven te hebben. Onderliggende motivatie hierbij is te koppelen aan liefde en passie voor de sport en/of betreffende vereniging.

> *"Mijn motivatie is omdat het spelletje zo leuk is. En als je zelf basketbalt, weet je gewoon eenmaal die bal aangeraakt, is hem nooit meer loslaten"*

Deze motivatie wordt daarbij nog eens ondersteund door de karaktereigenschap verantwoordelijkheid te willen nemen. Dit werd door de sportbestuurders omschreven als "*ik vind het ook wel een stuk verantwoordelijkheid naar de vereniging toe*" en "*Als zaken niet lopen, dan prikkelt dat mij ook van 'ja dit moet beter kunnen'.*"

Daarnaast is opvallend dat eenmaal besturende, ze in veel gevallen wel voldoende motivatie en voldoening hebben en/of krijgen om de functie uit te blijven voeren. X en Y geven hierover aan:

> *"Ja, wat is de drijfveer van vrijwilligers? Het is toch de drive om te helpen, hé? En eh, wat je ziet dat, ja, dat je met jouw inspanningen meer kunt maken van de vereniging."*

> En: *"Het eerste (Heren 1 van de vereniging) is natuurlijk ook een uithangbord naar de vereniging. En dan zie ik kleine jochies van 7 of 8 zo voor het hek staan van 'oh die zijn goed'! Ja dat vind ik wel leuk, dat vind ik voor zo'n jochie ook leuk. Dat die, dat probeer ik wel als voorzitter te faciliteren, dat geluk wat zo'n jochie daar dan wel heeft."*

Als belangrijke kanttekening wordt door sportbestuurder Z tegelijkertijd ook erkend dat de persoon die zich eenmaal beschikbaar stelt niet per definitie de gewenste hoeft te zijn:

> *"Dat is dan mijn praktijkervaring, het beeld wat ik er nu van heb. Dat op dit moment de meeste bestuurders binnen sportclubs… ja, het ontstaat eigenlijk allemaal per ongeluk. Of hoe moet je het zeggen? (…) Het gebeurd eigenlijk op enig moment, zonder eigenlijk noemenswaardige voorbereiding en eh, ja dus dat heeft het grote gevaar in zich dat mensen eigenlijk helemaal niet capabel zijn om zo'n functie te vervullen. En ik zal ook helemaal niet claimen van 'ik ben capabel'. Ik was drie jaar geleden in die omstandigheden het best mogelijke binnen vereniging X. Maar ja, dat wil nog niet zeggen dat ik een goed bestuurder ben."*

Het thema van de redder komt voort uit het aspect van besturen uit noodzaak. De data laten zien dat voor veel sportbestuurders geldt dat de functie pas geaccepteerd werd op het moment dat het om uiteenlopende redenen echt nodig leek. Niet iedereen is een dergelijke redder. Dit kan verbonden worden aan de beschreven motivaties voor besturen. Het type mens dat 'opstaat', door de sportbestuurders omschreven, is maatschappelijk actief en heeft in het verleden vaak al veel geparticipeerd in de sportvereniging. Bepaalde eigenschappen 'heb' je volgens de respondenten gewoon als bestuurder.

5.2 De alleskunner

In relatie met hoe de sportbestuurder gedefinieerd wordt, is tijdens de interviews vanuit verschillende invalshoeken gezocht naar de betreffende betekenisgeving van sportbestuurders. Gevraagd is of een 'ideale voorzitter' geschetst kon worden om vervolgens te kijken in hoeverre dit te realiseren is in de praktijk. Als derde is besproken wat een sportbestuurder allemaal moet kunnen. Het definiëren van de sportbestuurder kan in deze zowel betrekking hebben op hoe een sportbestuurder als persoonlijkheid eruit ziet als op wat het zijn van sportbestuurder inhoudt. Bij deze vragen wordt er allereerst naar de sportbestuurder gekeken als de 'alleskunner'.

In het geschetste beeld van de ideale bestuurder en de eigen taken als bestuurder komt er vanuit de interviews vooral naar voren dat de persoon veel moet 'kunnen'. Er wordt snel in competenties en vaardigheden gesproken. Hieronder een greep uit verschillende interviews:

> *"iemand die communicatief heel sterk is" – "in sommige situaties moet je opstaan" – "iemand die andere mensen heel goed kan activeren" – "overall plaatje kunnen houden" – "iemand met een visie, die bezig is met lange termijn" – "hoofd en bijzaken kunnen scheiden" – "stip op de horizon definiëren en daar ook beleid op maken, dat je ook die kant op gaat" – "een stukje uitstraling!" – "aandacht voor de relatie maar ook voor de zakelijkheid" – "goed luisteren, goed analyseren" – "het gezicht van de vereniging"*

De keuze om deze uiteenlopende fragmenten te tonen is bewust, en heeft als doel enig inzicht (dit is maar een selectie) te geven in de uiteenlopende zaken die sportbestuurders noemen als het gaat om de 'ideale sportbestuurder'.
De benoemde competenties en vaardigheden hebben voor het overgrote deel betrekking op het geven van sturing, als taak van de sportbestuurder. De taak van het vervolgens controleren en of reguleren van die sturing wordt door de sportbestuurders als wat ingewikkelder omschreven. Dit heeft vooral te maken met de manier, de mogelijkheden en de onmogelijkheden van werken binnen de sportvereniging. De controle en/of regulering over hoe beleid tot uitvoering komt, ziet er dan als volgt uit:

> *"Als je in de vrijwillige tak puur op resultaten gaat sturen dan zegt iedereen succes, ga het zelf maar doen. Zo moet je het dus niet doen. Altijd uitgaan van de compromis, de ander enthousiast krijgen, de ander meekrijgen in je denkbeelden."*

Bestuurders vinden over het algemeen niet dat ze eisen kunnen stellen aan hun vrijwilligers zoals ze dat mogelijk met personeel zouden doen, hoewel vrijwillig niet vrijblijvend is. Men ziet de complexiteit ervan in "hoe ga je mensen aanspreken op dingen die ze in hun vrije tijd doen?". Ze beseffen dat ze zichzelf ook niet kunnen beroepen op hun functie om van anderen iets gedaan te krijgen. Ook de sportbestuurder is vrijwilliger, en de hiërarchie overstijgen is niet geaccepteerd.

De constatering van de sportbestuurders is dat het werken met vrijwilligers om heel wat 'intermenselijke' vaardigheden en 'geduld' vraagt. Mogelijk is hierin wederom een typering voor besturen in de sport te herkennen? Zo omschrijft een sportbestuurder dat hij zelf moet bijdragen aan het corveerooster voor de wc's, omdat anders bepaalde leden dwars gaan liggen 'omdat de voorzitter het ook niet doet'. In een ander geval geeft een sportbestuurder aan dat hij, door bepaalde cultuurverschillen, bij een grote groep van zijn leden moet tonen 'het spelletje te kunnen spelen en snappen'. Zodra hij op die manier op gelijke hoogte staat met zijn leden ervaart hij pas draagvlak vanuit het ontvangen respect door zijn sportspecifieke vaardigheden. Dergelijke situaties met benodigde acties van bestuurders komt men in de sport regelmatig tegen. Het is de vraag of dit in andere sectoren ook in deze vorm herkenbaar is.

Waarom alles kunnen?

De oorzaak waardoor het thema alleskunner van toepassing is wordt door X als volgt benoemd:

> *"Ja het is eh, vrij intensief, als je overal aan mee wil doen. Je hebt ook nog een stukje van maatschappelijk verantwoord eh…"*

In de veelzijdigheid aan taken en competenties/vaardigheden is, mede op basis van literatuur rondom de sport en haar publieke taak, een mogelijke 'verbreding' te herkennen. Zo zegt Y:

> *"(…) dat je in ieder geval kunt praten met zowel gemeentefunctionarissen en directeuren van bedrijven tot eh, de materiaalmensen en grensrechters en keukenpersoneel."*

Het speelveld van de sportbestuurder is breed en mogelijk meer divers. Ter illustratie: tijdens het Sportbestuurderscongres 2013 stelt Marijke Fleuren (Fieldnotes, Rotterdam, 11-04-2013), internationaal hockeybestuurder en betrokken binnen 'Veilig Sportklimaat', dat bestuurders ook als rol hebben de vereniging sterker te maken om de 'gedachte veilig sportklimaat' mogelijk te maken. Basaal 'op de winkel passen' lijkt in veel gevallen niet voldoende. Sportbestuurders geven aan dat leden en omgeving uiteenlopende en soms vergaande verwachtingen hebben. Zo blijkt als voorbeeld uit verschillende gesprekken dat een wisseling of vernieuwing van de accommodatie een grote stempel op de sportbestuurder drukt. Over het realiseren van het 'wensenlijstje rondom de nieuwe accommodatie zegt Z:

> *"Ze willen wel dat ik met de gemeente praat, zodat dingen niet door onze handen glippen. Je hebt maar één keer de kans om het te vragen vaak."*

Daarnaast wordt hierbij door de sportbestuurder vermeldt dat hij niet het idee heeft dat leden doorhebben hoeveel werk er uiteindelijk schuilt achter het realiseren van die wensen. Dit heeft vooral betrekking op het vele intensieve contact met de gemeente en de specifieke kennis en vaardigheden die dit extra van een sportbestuurder vraagt.

Er zijn twee zaken te herkennen die het geheel in sommige gevallen bemoeilijken. Enerzijds geven sportbestuurders aan toch iets meer 'consumentengedrag' te zien bij hun leden. Algemene ledenvergaderingen worden alleen goed bezocht als het slecht gaat, of als mensen zich in hun belang benadeeld voelen. Andersoortig gedrag of gebrek aan input en participatie maakt *"dat het voor de continuïteit veel ingewikkelder is om je vereniging draaiende te houden"*. Anderzijds erkennen sportbestuurders dat er vanuit de omgeving veel vraag is. Dit kan zijn vanuit een gemeente of andere instanties, waar onder andere 'trainingscursussen vanuit de bond', 'sponsorlopen', 'start avondvierdaagse' maar ook 'wegwerken bewegingsachterstanden bij kinderen' als activiteiten worden genoemd. Ze zien hier deels extra belasting, maar in veel gevallen ook kansen en mogelijkheden: *"zolang dat strookt met onze eigen missie en visie"* en *"als we elkaar kunnen helpen waarom niet?"*.

Sportbestuurders geven aan met veel zaken te maken te hebben. Van hieruit geven ze dan ook aan dat men uiteenlopende competenties en vaardigheden dient te hebben. De alleskunner wordt hierdoor als overkoepelend thema gezien. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat hiervoor beschreven aspecten van de alleskunner meer lijken te spelen naarmate het aantal leden van de vereniging stijgt. Naarmate de vereniging groter is, worden er vanuit de omgeving bijvoorbeeld meer verschillende beroepen gedaan op de vereniging. Kleine(re) verenigingen lijken nog meer te kunnen focussen op de interne vereniging en kunnen hun kerntaak van sport aanbieden. Daarnaast is hier eerder een sfeer waarin gezamenlijk de vereniging draaiende wordt gehouden en waarbij de 'alleskunner' mogelijk minder nodig is.

5.3 De allesdoener

Waar het in het geval van de alleskunner meer om benodigde competenties gaat, om de veelzijdige functie van sportbestuurder uit te kunnen voeren, ligt bij de allesdoener meer de nadruk op de vele uiteenlopende taken die sportbestuurders hebben.
De sportbestuurders erkennen en herkennen dat een voorzitter op hoofdlijnen sturing moet geven, gebaseerd op een visie en stip aan de horizon. Tegelijkertijd benoemen ze ook dat die persoon meer moet kunnen doen in de vorm van (een combinatie met) uitvoerende taken.

Zoals eerder beschreven blijkt dat sportbestuurders vaak mensen zijn die al als uitvoerend vrijwilliger betrokken waren. Zo vinden verschillende sportbestuurders dat zij ook uitvoerende taken op zich mogen nemen, omdat zij daar nu eenmaal voor kiezen. Zo geeft X aan:

> *"Nou ik ben qua functie voorzitter, ik heb binnen het bestuur ook een aantal andere verantwoordelijkheden en ik heb een aantal uitvoerende taken die niet per se gebonden zijn aan het voorzitterschap maar die ik eigenlijk al van voordat ik bestuurslid werd deed."*

Bij aanvullende taken naast een bestuursfunctie gaat het vaak om taken die vanuit een bepaalde portefeuille erbij komen, vaak aansturing van een specifieke commissie. Zeker hierin is de stap naar zelf inhoudelijk bijdragen en uitvoeren snel gemaakt, zoals Y omschrijft:

> *"Ehm. De taken ja, dat is eigenlijk meer de commissies aansturen. Zorgen dat alles blijft lopen, activeren. En daar waar nodig doe ik dan zelf het eh.. ja het werk zeg maar. (…) Evenementencommissie, financieel. Dit jaar bestaan we 35 jaar. Dus hebben we een feest georganiseerd, ja daar moet je achteraan zitten. We hebben een website gebouwd, moet je ook contacten leggen."*

In een aantal gesprekken bleek dat, hoewel men op de hoogte was van wat er onder 'besturen' verstaan wordt, men bewust daarvan afweek. De term 'meewerkend voorman' kwam bijvoorbeeld naar voren. Een bestuurder zegt hierover:

> *"De eerste twee jaar zijn hier wel tropenjaren geweest. Dat geeft wel een beetje de achtergrond aan. Het oude bestuur is na een jaar of elf/twaalf, en sommige nog langer, jaren besturen in één keer weggevallen en is natuurlijk heel veel kunde en kennis weggevallen.(…) en ja dan is het enorm veel en dan zit je ook heel veel in de uitvoering dat klopt. En daar begin ik nu, beginnen we wat los van te komen van de uitvoering. Maar dat is nog steeds een heel groot deel van het werk hoor! (…) dus langetermijnzaken daar moet je echt ruimte voor creëren zeg maar, dat is een valkuil om oog te houden voor de langetermijnonderwerpen ook."*

Het kan in de uitvoerende taken erg uiteenlopen. Vaak zijn het ook veel simpele en korte taken, zoals Z vindt:

> *"Dat het meer werk is om naar anderen te delegeren. En je komt uit een bestuursvergadering en op een dag gaan wij ergens iets organiseren. Nou dan zet ik dat in onze agenda, dan is het zichtbaar. (…) dan doe ik het liever zelf gelijk maar."*

Wat echter hierbij wel degelijk van belang is, is dat veel van de sportbestuurders aangeven het besturen in de vereniging ook gewoon als 'leuk' en 'hobby' te willen zien. Aanvullend op wat Z hiervoor zegt voegt hij dan ook toe wat veel andere bestuurders ook aangeven:

> *"Maar ook omdat ik het, omdat je het zelf wel even leuk vind om iets anders te doen dan alleen maar notulen te maken of een alv voorbereiden"*. En: "*Naast het besturen wil ik toch ook wel weer dingen zelf doen, omdat ik het gewoon leuk vind."*

Sportbestuurders willen zichzelf als lid en vrijwilliger van de vereniging kunnen beschouwen. Als er bijvoorbeeld een toernooi georganiseerd wordt, is de situatie bij bestuurder X als volgt:

> *"Nou ik zet op twee momenten mijn pet ('voorzitterspet') alleen op, dat is bij het begin van het toernooi dat ik de mensen welkom heet en bij het eind van het toernooi dat ik de prijzen uitreik. Tussendoor ben ik gewoon degene die meewerkt en dan ben ik in dit geval een stukje internet verslaggeving."*

Sportbestuurders hebben veel taken die enerzijds op hen af komen (zie ook alleskunner) en die ze

anderzijds naar zich toe trekken. Uit de data blijkt het belang van de sportbestuurder om ook gewoon vrijwilliger te zijn, te kunnen genieten van zijn hobby. Daarnaast maakt de sportbestuurder gebruik van wat er binnen de vereniging aan middelen beschikbaar is. Als een bepaalde taak uitgevoerd moet worden, en er echt niemand beschikbaar is, vind de sportbestuurder het vaak vanzelfsprekend om dat dan zelf even te doen. Daarmee is het thema van de allesdoener ter bundeling van deze resultaten van toepassing.

5.4 De weegschaal

Aan de hand van de alleskunner en de allesdoener is beschreven hoe sportbestuurders betekenis geven aan hun functie en taak als sportbestuurder. Sportbestuurders geven daarbij op verschillende manieren aan dat ze, in het uitvoeren van hun functie, veel bezig zijn met prioriteren en balans vinden. Hoewel nadrukkelijk verbonden en in wisselwerking met elkaar, zijn er binnen dit thema verschillende onderscheiden te maken.

Allereerst is er de afweging in haalbaarheid en beschikbare middelen. Met een bestuurder kwam de realiteit van de inhoud van Klijns (2012) 'besturen met een visie' aan de orde. Op veel onderdelen geeft hij aan er goed mee uit de voeten te kunnen. Hij zegt echter wat betreft haalbaarheid ook het volgende:

> *"Wat ik bijvoorbeeld kenmerkend vind is dat er eh, zeker als je het vanuit beleid benadert of vanuit de theorie benadert. Dan is het gemakkelijker gezegd dan gedaan om een visie te gaan besturen. Wat ik hier ook zie in dit boek is dat, ja een stip op de horizon, dan wordt McKinsey erbij gehaald en dan begin je met een intern onderzoek en een extern onderzoek. (…) Maar ja als je dan naar de doorsneevrijwilliger kijkt die een baan ernaast heeft en dit er even bij doet. Want ik steek er gemiddeld zo'n 16 uur per week in. Nou menig sportbestuurder zal dat niet eens doen. En als je dan dit soort dingen verwacht, dan denk ik van ja, dat is niet helemaal realistisch!"*

Wat in dit citaat ook terugkomt, is hetgeen er in relatie met haalbaarheid aan mensen, tijd of andere middelen beschikbaar is. Sportbestuurders beseffen dat ze moeten werken met wat er voorhanden is. Een manier van prioriteren wordt als volgt door X omschreven:

> *"(…) dat mensen niet de beschikbare tijd hebben om alles te doen op de tijden dat het zou moeten gebeuren. Dus waar het even kan stellen mensen het uit. Kijk als er een wedstrijd georganiseerd moet worden, de datum ligt vast, dan gaat het wel geregeld worden. Maar als je over beleidszaken praat, dan wordt dat maar uitgesteld. Ook binnen het bestuur hoor! Gewoon van ja, nou ja, dan maar iets minder druk."*

Ten tweede is er de afweging intern of extern gericht te zijn. Dit is meer en meer aan de orde, doordat er door de omgeving om meer inmenging gevraagd wordt. Er spelen uiteenlopende zaken, naast de zorg voor de vereniging zelf. Bestuurder Y zegt hierover:

> *"Nou ja kijk en dan moet je prioriteiten gaan stellen en ik heb ook tegen het bestuur gezegd van luister eens, de prioriteit voor mij op moment ligt even intern. Om de organisatie op de rit te hebben. Als dan alles klaar is, dan kun je veel makkelijker ook naar buiten toe.*

De interne stand van zaken is van belang bij de keuze om naar buiten te treden. Uit de gesprekken bleek ook dat vooral de voorzitters die pas kort de functie bekleden meer oog hebben voor intern dan extern. Daartegenover stelt een andere voorzitter dat het ook twee kanten op kan werken:

> *"(…) en dat is met dat soort dingen altijd het kip of het ei verhaal. Als je geen geld hebt, kun je het niet doen en als je het niet doet, krijg je geen geld."*

Het komt dus voor dat er (deels) besef is van de eventuele winst van het vergroten van de externe gerichtheid. Wederom is het hierin een poging de best mogelijke balans te vinden.

Als laatste is er de afweging op grond van de keuze voor de uitvoering en korte termijn tegenover beleid en lange termijn. Veel bestuurders spraken over de situatie waarin je noodgedwongen 'brandjes blust'. Hierbij denken de geïnterviewden dat een bestuurder dit zo min mogelijk zou moeten doen. Keuzes worden overwegend gemaakt op een bewuste manier. Urgentie en prioriteit tellen erg

mee, zo zegt Z:

"Een stukje is gewoon van dat doen we dan niet. He? Sponsorcommissie of nou als je kijkt naar de website dat kan ook nog wel beter maar alles wat niet op orde, nou jammer dan. Dus je kijkt wel naar de zaken die echt van belang zijn, daar kijk je naar."

Naast de urgente zaken is men bezig, voor zover mogelijk, tijd beschikbaar te maken aandacht te hebben voor de lange termijn, afhankelijk van de beschikbare mensen. Vaak zijn bestuurders in het 'begin' veel bezig om ook zelf de brandjes te blussen, zoals al bleek uit de 'allesdoener'. De 'bestuurstafel' en 'bestuurs- of ledenvergadering' zijn wel heel belangrijke pijlers om de korte termijn te ontstijgen en verder te kijken in de toekomst:

"Dát doe je tijdens een bestuursvergadering. Dan ben je wél daarmee bezig."

En: *"(…)daar is een ledenvergadering ook goed voor, dat je na een half jaar eens nadenkt van ja.. wat hebben wij de leden nu… ik kan best vertellen wat we allemaal gedaan hebben. Maar wat hebben we aan de leden ook aan nieuwe plannen of visies te vertellen? Nou eigenlijk niks meer dan een half jaar geleden. En die plannen die we een half jaar geleden geventileerd op de lange termijn, daar hebben we eigenlijk helemaal geen vooruitgang geboekt?! We zijn toch wel hartstikke druk geweest de afgelopen 5/6 maanden!?"*

In een aantal gevallen moet een bestuurder ook wel in de uitvoering stappen om te zorgen voor toekomstig beleid. Het gaat in dat geval vaak om een situatie waarin er duidelijk een personeelstekort is op een belangrijke plek, zoals een technisch coördinator. De commissie moet actief blijven, dus zo geeft X aan:

"Ja. Meestal tot nu toe gebeurt het toch wel dat een van ons dat oplost. En dat wij dan veel meer actief erachteraan gaan om iemand te vinden."

Hoewel sportbestuurders zich relatief snel richting 'brandjes' begeven, hebben ze ook wel het idee dat wanneer dit niet gebeurd er geen maatschappelijke ramp ontstaat en 'er niemand dood gaat'. Ze zien ook het gevolg wanneer ze zelf altijd in de bres springen. Zo zegt Y hierover het volgende:

"En als je taken erbij gaat doen, dan vinden mensen het ook al goed, hé? Het is ook wel eens goed om het gewoon te laten lopen zoals het loopt! Dan zijn er veel sneller mensen die dat wel op een gegeven moment toch op zich willen nemen."

Barrières

In de afwegingen komen vaak de door sportbestuurders ervaren barrières rondom het besturen terug. De meeste van deze barrières zien ze vanuit de eigen persoonlijke situatie, zoals (meestal het tekort aan) beschikbare tijd naast de professionele carrière en het gezin. In sommige gevallen kan men zich daarbij neerleggen. In andere gevallen levert het ook een bepaalde frustratie op zoals bij X:

"Je hebt soms best wel dat je heel enthousiast van een bijeenkomst af komt met 'goh, daar moeten we wat mee'. Dan komt het er niet direct van, als je het dan niet direct vlot trekt zeg maar dan… totdat je weer in een bijeenkomst ermee geconfronteerd wordt."

Rekening houden met het gezin en zorgen dat het ook niet te ernstig wordt allemaal, is in het maken van afwegingen van belang. X zegt hierover:

"Dat is ook voor het gezin natuurlijk een belasting. En de jongens die waren wel lid, maar nu niet meer dus die hebben ook wat minder drive om te zeggen van 'moeten we nou weer naar het sportveld'? Ja het gezinsleven, kijk als je 20 uur per week van je vrije tijd niet in quality time met je gezin kan stoppen.. ja dat is ook een keuze, daar moeten zij toch ook wel achter staan."

Terwijl Y het vanuit een andere hoek benadert:

"Je wil wel efficiënt maar ook wel een beetje relaxed en op enig moment moet er om half tien/tien uur ook een biertje op tafel kunnen komen en een bitterballetje en ja ook een beetje gezellig met elkaar hebben. En ondertussen wat voor de club kunnen betekenen. Dus ja dat. Maar ja dat is met veel dingen is een beetje balanceren, hé? Dat is aan de ene kant een beetje efficiënt bezig zijn en ook wat substantieel voor de club betekenen. Aan de andere kant ben je met je werk, is iedereen al onder druk of er wordt wat het een en ander van je gevraagd. Wat niet wil zeggen dat je hier allemaal lamballerig erbij moet zitten, daar moet je natuurlijk ook niet aan beginnen."

Het concept en de inhoud rond het idee van de weegschaal komt voort uit het feit dat sportbestuurders vinden veel te moeten kunnen en (al dan niet te willen) doen. Dit maakt logischerwijs dat er meer nadruk komt te liggen op het maken van keuzes. De afwegingen die terug komen, hebben vaak betrekking op dezelfde aspecten. De data tonen aan dat keuzes soms noodgedwongen, maar in veel gevallen ook heel bewust gemaakt worden. Het hobby-aspect komt hierin samen met bijbehorende barrières als factor ook in terug.

5.5 De doe-het-zelver

Tijdens de verschillende interviews is besproken wat sportbestuurders zien als hun functie, taken en op welke manier ze hier uitvoering aan geven. Daarnaast is er gesproken over het thema van de 'mate van maakbaarheid' van de sportbestuurder. Hoe ontwikkel je je tot en als sportbestuurder? Uit de data blijkt dat bestuurders hoofdzakelijk uitgaan van eigen ervaring en kennis, hetgeen verder uiteengezet wordt. Mocht de gebruikte typering van de doe-het-zelver enige negatieve lading oproepen bij de lezer is dat niet zodanig bedoeld.

Als sportbestuurders praten over de maakbaarheid van sportbestuurders gebeurt dit vaak vanuit de gedachte dat de betreffende persoon in beginsel al min of meer een 'bestuurderstype' is. Dit blijkt ook uit 'wie is de redder?'. Op de vraag of iedereen voorzitter kan zijn, antwoord een bestuurder:

> *"R: nee*
> *I: wat moet je daarvoor kunnen? Om dat te zijn?*
> *R: nou ik denk dat je een beetje organisatorische kwaliteiten moet hebben om dingen aan te sturen. (…) en je moet toch wel een ontzettende, vind ik, toch wel betrokkenheid hebben bij de vereniging."*

Tijdens het Sportbestuurderscongres onderstreept Berend Rubingh (Fieldnotes, Rotterdam, 11-04-2013) dit door te benoemen dat niet iedereen een goed bestuurder is. Je hebt hier vaardigheden of eigenschappen voor nodig. Deze zijn voor een deel wel te leren. Sommige bijzondere eigenschappen zijn niet te leren, en 'kunnen wel heel cruciaal zijn'.
In het verlengde hiervan blijkt uit de data dat de ervaring vanuit de professionele carrière volgens sportbestuurders van grote invloed is. Vaak heeft dit, zoals ook X aangeeft, betrekking op vaardigheden opgedaan in managementtaken:

> *"Nou ik kom zelf uit het managementvak en heel veel begeleiding van mensen en medewerkers. En eh, daarin is het overleggen, het communiceren met mensen eh ja vanuit het werk gewoon ontwikkeld zal ik maar zeggen? (…) dus dat heb ik vanuit mijn werk heel veel meegekregen en dat probeer ik zo veel mogelijk toe te passen. En met name ook over te brengen op de andere bestuursleden."*

De sportbestuurders vinden in de meeste gevallen ook dat de ervaring vrij gemakkelijk mee te nemen, te vertalen, is naar het werk binnen de sportvereniging. Ze vinden dat de verschillen tussen het betaalde werk en het vrijwillige werk niet groot hoeven te zijn. Op deze manier stapt de sportbestuurder relatief gemakkelijk in zijn functie en baseert acties op huidige (werk)ervaring. Enige nuance hierin is volgens Y echter nodig:

> *"Dat hangt een beetje af wat voor manager je bent geweest. Kijk ik heb nooit heel veel gehecht aan resultaatgerichtheid. Dat werd mij verweten op mijn werk, maar dat komt mij nu goed uit."* En: *"Ik denk niet dat dat anders moet zijn, ik denk alleen dat het woordje geduld een belangrijke rol speelt."*

Hiermee doelt hij op het enige wezenlijke verschil met de betaalde baan, het moeten aanpassen aan het aansturen van vrijwilligers. Verder is ook het type functie nog van invloed zo blijkt:

> *"Voor penningmeester vind ik dat je echt iets moet kunnen. Dat is echt waar je eh.. meer dan je zomaar even je best voor doen. Daar moet je op zijn minst dan een cursus voor volgen. En ik vind voor die andere dingen is meer een karakter ofzo dat je nodig hebt."*

Hieruit lijkt te kunnen worden opgemaakt dat het zijn van voorzitter relatief gemakkelijker uit te voeren is dan iets 'specifieks' als penningmeester. Men hoeft niet daadwerkelijk eerst iets te leren alvorens voorzitter te worden.

Op de vraag of de sportbestuurders iets zien in bijscholing of iets dergelijks, op het gebied van besturen wordt wisselend gereageerd. Echter blijkt wel in de meeste gevallen dat, áls men iets ziet in de ontwikkeling van bestuurders, het geen betrekking hoeft te hebben op hen als persoonlijkheid (eigen competenties/vaardigheden), maar meer gericht moet zijn op relevante verenigingsthema's. Hierbij wordt bijvoorbeeld accommodatie-, horeca- en/of sporttechnisch beleid genoemd:

> "*Dan denk ik dat dat veel beter is om te doen dan dat je naar een algemene cursus gaat*" (refereert aan workshop visie of leiderschap) "*ook daar leer je veel hoor, dat wil ik vooropstellen. Ik wil niet zeggen van… maar dan kan je specifiek je eigen vereniging in. Die algemene competenties en die algemene dingen en de eigenwijzigheden van personen zelf die eh, die blijf je toch houden.*"

Sportbestuurders zijn met betrekking tot hun eigen ontwikkeling met name geïnteresseerd in hoe specifiek op bepaalde thema's zaken aangepakt dienen te worden. Dit komt in de meeste gevallen ad hoc tot stand. Men komt er naar eigen zeggen ook weinig aan toe om daadwerkelijk te evalueren en te kijken op welke onderdelen zaken anders of beter moeten/kunnen. Voor wat betreft haalbaarheid is dat toch weer een extra belasting. Het bestuursoverleg en de algemene ledenvergadering worden als mogelijkheid gezien om elkaar aan te spreken op zaken, te reflecteren en eventueel feedback te ontvangen. Vanwege tijdgebrek en aandacht voor urgente 'brandjes' is wel ook het besef bij de meeste dat er, in tegenstelling tot de huidige situatie, 'bewuster' aandacht voor zou moeten zijn.

Wat betreft verenigingsthema's, leren als bestuurder, reflecteren/evalueren en nieuwe ideeën opdoen is volgens de sportbestuurders de oplossing relatief simpel. *"ik praat veel met andere mensen"*, *"er zou een forum kunnen worden gesticht"*, *"niet het wiel proberen zelf uit te zoeken"* en *"als je met drie mensen bij elkaar gaat zitten, die echt in een vereniging zitten, dan heb je zo een paar onderwerpen denk ik"*. Kennis delen is het devies, praten met gelijken en van daaruit kijken of er iets te halen is voor de eigen vereniging. De sportbestuurder leert het liefst van andere sportbestuurders:

> *"Ja is best wel een beetje een droom van mij. Ik zou best een avond aan tafel willen met iemand van volleybal, atletiek, een tennisclub, voetbal en misschien een zwemclub"*.

Direct is hier ook weer het besef met betrekking tot haalbaarheid en realiteit, zo schetst hij vervolgens:

> "*Met bestuurders van andere verenigingen overleggen we heel weinig. Die keren dat het gebeurt, dan merk ik direct enthousiasme en 'dit zouden we vaker moeten doen'. Maar ja dat is misschien… net met oude vrienden: 'dat zouden we vaker moeten doen' en dan zie je mekaar toch weer een jaar niet. Dus ja, maak er de tijd maar eens voor he?*"

Sportbestuurders gaan uit van eigen kracht en ervaring. Daarbij benoemen ze als belangrijke competentie hierbij ook het "vinden van de juiste mensen" om zich heen om optimaal van elkaars kwaliteiten gebruik te maken ofwel te leren. Als basis dient in de meeste gevallen opgedane werkervaring in de professionele carrière. De vraag is echter of vanuit dat perspectief de oorzaak ligt voor het minimale gevoel van meerwaarde in specifieke opleiding of bijscholing, gericht op persoonlijke competenties en vaardigheden als sportbestuurder. Sportbestuurders kijken in het ontwikkelen van zichzelf niet snel naar zichzelf als persoon, maar hebben direct aandacht voor praktische thema's die spelen binnen de vereniging.
Het thema van de doe-het-zelver is wanneer het gaat om sportbestuurders dus aan de orde, omdat zij met de huidige kennis proberen hun functie uit te voeren. Als problemen aan het licht komen, is de sportbestuurder zich bewust waar er eventueel om advies gevraagd kan worden. Het liefst leert hij vanuit de ervaring van andere sportbestuurders die met betrekking tot hun vereniging met hetzelfde probleem te kampen hebben gehad.

5.6 Verbanden in resultaten

Binnen de vijf thema's en de bijbehorende aspecten zijn verschillende verbanden te leggen. Binnen het thema van de redder zeggen de resultaten iets over het type persoon dat ten grondslag ligt aan de sportbestuurder. De sportbestuurder is op een bepaalde manier verbonden met de sport en de vereniging. Deze karaktereigenschappen uiten zich in specifieke drijfveren om als sportbestuurder actief te worden en te zijn.
In het definiëren van de functie van sportbestuurder zijn de thema's alleskunner en allesdoener nauw aan elkaar verbonden. Allereerst geven sportbestuurders aan dat de ideale sportbestuurder van alle markten thuis dient te zijn. De uiteenlopende benodigde competenties en vaardigheden koppelen ze gedeeltelijk aan taken die er liggen vanuit de vereniging en gedeeltelijk aan taken die (mogelijk onverwacht/ongewenst) vanuit de omgeving erbij komen. Sportbestuurders geven aan daadwerkelijk ook veel verschillende taken uit te voeren. Dit komt voort uit, en is daarmee verbonden met, het feit dat men vindt veel te moeten kunnen. De twee versterken elkaar, door het bredere takenpalet zijn er meer benodigde competenties en vaardigheden te herkennen. Andersom komen er meer taken voort uit het feit dat we mogelijk vinden dat een sportbestuurder meer moet kunnen. Belangrijke nuance in dit verhaal is dat de sportbestuurder gedeeltelijk zelf ook bewust extra taken naar zich toe trekt. Maatschappelijke meerwaarde kan hierin een aanleiding zijn, echter is 'omdat ik dat leuk vind om te doen' ook aan de orde.
Vanuit de combinatie alleskunner/allesdoener wordt het thema van de weegschaal gevormd. Het thema heeft betrekking op de wijze van invulling van de functie door sportbestuurders. De resultaten die aangeven dat prioritering nadrukkelijk aanwezig is in de functie van sportbestuurders komen voort uit de werklast die schuilgaat in de alleskunner en allesdoener. In deze typering ligt ook het feit dat sportbestuurders hun afwegingen vaak bewust maken.
Als laatste het thema van de doe-het-zelver. Het heeft net als het thema van de weegschaal betrekking op de manier waarop sportbestuurders aangeven hun functie in te vullen. Het is deels verbonden aan de alleskunner/allesdoener. De sportbestuurder geeft aan al veel te moeten doen. Opleiding of bijscholing zou alleen maar extra belasting betekenen.

6. Discussie

Voorgaande hoofdstukken hebben een beeld gegeven van de theorie rondom governmentality met bestaande relevante literatuur en de belangrijkste resultaten uit het onderzoek. Dit hoofdstuk maakt een koppeling tussen de resultaten en de theorie en literatuur. Hiermee wordt helder wat de resultaten nu daadwerkelijk betekenen in het licht van de toegepaste theorie en literatuur. Allereerst wordt de omgeving van de sportbestuurder belicht om in de daaropvolgende discussie onderdelen beter te kunnen plaatsen.

6.1 Omgeving en kenmerken sportvereniging

Als de sportvereniging en haar omgeving met literatuur geanalyseerd wordt, is het duidelijk dat de vereniging veel verschillende partijen om zich heen heeft die van invloed zijn. Bovens et al. (2007) geven aan dat de sportvereniging nauw verbonden is met de (lokale) overheid. Vanuit verschillende onderzoeken en overheidsprogramma's blijkt ook dat op het gebied van sport er veel beïnvloeding en een verschuiving van verantwoordelijkheden plaatsvindt (Bovens et al., 2007; Van 't Verlaat & Van Kalmthout, 2011; Enjolras & Waldahl, 2007; VWS, 2011). De sportbestuurders geven eenzelfde beeld aan. Er is veel wisselwerking met de gemeente, hetgeen ook als belangrijke taak wordt gezien van de sportbestuurder. Mede door de beïnvloeding geven verschillende sportbestuurders aan het als taak van hun vereniging te zien om maatschappelijke/publieke taken uit te voeren. Zo is de financiële beïnvloeding vanuit landelijke en lokale overheid voor hen een mogelijkheid inkomsten te genereren (ofwel minder kosten te hebben door subsidies) en zien ze dit als extra winst. Daarnaast levert het mogelijk nieuwe leden op.

Een belangrijke 'kracht' die wat onderbelicht blijft, is die van de leden van de sportvereniging. Sportbestuurders dienen, vanuit de norm voor besturen in de sport, te handelen in het belang van de vereniging en haar leden (Hoye & Cuskelly, 2007; NOC*NSF, 2013). De beïnvloeding vanuit overheden en de mogelijke extra belasting op de vereniging, worden door de sportbestuurders erkend en veelal ontvangen. Besturen in een sportvereniging is echter al erg complex te noemen gezien structuur en organisatievorm (Fishel, 2003; Hoye & Cuskelly, 2007; Thiel & Mayer, 2008; Kikulis, 2000). Het valt te bediscussiëren of het totaal niet té complex wordt gemaakt. Daarbij is er onvoldoende antwoord op de vraag wat dit betekent voor de huidige sportleden en of dit gevolgen heeft voor hun tevredenheid en behoefte binnen hun lidmaatschap. Ook is onduidelijk in hoeverre sportbestuurders door de complexiteit aandacht hebben voor hun leden, of dat er mogelijk (te) veel aandacht uitgaat naar invloeden van buitenaf, zoals lokale overheid. Is 'de herder' zoals Plato de bestuurder ooit al omschreef hier aan de orde, ervan uitgaande dat de bestuurder weet wat het beste is voor zijn 'onwetende' leden?

Concluderend kan gesteld worden dat de sportbestuurder actief is in een omgeving waar erg veel 'technologies of dominance' aanwezig zijn, op basis van de theorieën van Foucault. De sportbestuurder wordt vanuit allerlei hoeken beïnvloed en daarmee gevormd. Uit de resultaten blijkt echter ook dat naarmate de sportvereniging kleiner wordt, er minder beïnvloeding en verwachtingen lijken te zijn. Hierdoor lijkt er voor deze sportbestuurders meer ruimte voor eigen invulling.

De volgende paragrafen borduren voort op technologies of dominance rondom de sportbestuurder en vergelijken de verschillende overkoepelende thema's vanuit de resultaten met relevante literatuur.

6.2 Norm voor besturen in de sport

De aspecten die sportbestuurders benoemen in het definiëren van een goede of ideale sportbestuurder komen in de resultaten vooral terug in de thema's van de alleskunner en de allesdoener. Als deze naast de literatuur worden gelegd, komen verschillende overeenkomsten naar voren. Er wordt vanuit de literatuur een sterke norm neergezet wanneer het gaat over een bestuur of bestuurder in de sport. Het hebben van een visie en 'stip aan de horizon', het uitstippelen van beleid om daar te komen, strategische beslissingen nemen en controle en regulering van dit alles komt als kern overal terug (Hoye & Cuskelly, 2007; Klijn, 2012; Commissie Goed Sportbestuur, 2005). In de competenties en vaardigheden die een sportbestuurder moet hebben, komt dezelfde kern terug, waarbij in de wijze van handelen eerlijkheid, transparantie maar ook juiste balans in beleid en uitvoering van belang is. De sportbestuurders geven op veel van deze onderdelen volgens de norm de 'juiste antwoorden'. Dat wil zeggen dat de sportbestuurders aangeven op de hoogte te zijn van wat een sportbestuurder in de ideale situatie dient te doen. Het lijkt erop dat heersende opvattingen, en dus de discoursen rondom besturen, bevestigd worden. Dit lijkt ook voor de hand te liggen, aangezien de literatuur een vrij duidelijke en eenduidige omschrijving van de norm geeft voor de sportbestuurder. Ervaring vanuit de professionele carrière blijkt vanuit de resultaten van belang, het lijkt dat het normatieve beeld van de sportbestuurder vanuit die ervaring ook bevestigd wordt. Binnen het thema van de redder is beschreven hoe sportbestuurders van mening zijn dat een bepaald 'type' mens vaak sportbestuurder wordt. Is hierin de werking van het discours, het beeld van hoe de meeste sportbestuurders eruitzien, leidend? Uit het proces rondom de interviews bleek dat het bijvoorbeeld moeilijk was om vrouwen te vinden. De sportbestuurders waren daarnaast in de meeste gevallen al werkzaam als leidinggevende en hadden veel (levens)ervaring. In feite omschrijven ze in het 'type' mens, dat waarschijnlijk sportbestuurder wordt, aan de hand van hoe ze zichzelf en mogelijke voorgangers zien. Dit toont ook verbanden aan met wat Claringbould & Knoppers (2007) concludeerden. In het werven van nieuwe bestuurders wordt er gezocht naar een persoon die voldoet aan de norm, in veel gevallen mannelijk met dezelfde eigenschappen als de overige bestuurders. Daarnaast blijkt ook dat de vervanger vaak in het eigen netwerk gevonden wordt. Dit kan verklaren waarom de sportbestuurders vinden dat een type, zoals zijzelf, meestal als eerste in beeld komt.

Uit het bovenstaande blijkt een aanzienlijke invloed van 'technologies of dominance'. Wat echter opvallend is, is dat er in de beschrijving van 'de praktijk' toch zaken anders tot uiting komen. De sportbestuurder beseft namelijk dat er in een organisatie steunend op vrijwilligers anders moet worden omgegaan met bijvoorbeeld controle- en reguleringstaken. Hierin stappen ze duidelijk van de norm af en geven aan veel meer te moeten bouwen op het vermogen mensen te kunnen activeren en geduld te hebben. Ook blijkt uit het thema van de allesdoener dat zij met betrekking tot taken van de sportbestuurder, ten opzichte van de norm, meer nadruk leggen op het uitvoerende aspect. Dit is enerzijds van belang in het activeren van mensen en afhankelijk van beschikbare middelen. Anderzijds is een belangrijk aspect van besturen in de sport het uitvoeren van een hobby. Dit is een aspect dat in de beschrijving van de norm in de literatuur totaal over het hoofd wordt gezien. De sportbestuurders geven aan dat dit aspect echter wel van invloed is op de wijze waarop ze de functie invulling geven. De manier waarop sportbestuurders invulling behoren te geven en daadwerkelijk invulling geven wordt in de volgende paragraaf verder beschreven.

6.3 De wijze van besturen in de sport

Sportbestuurders geven aan veel te doen, en dit ook gedeeltelijk op hun eigen manier te doen. Binnen het thema van de allesdoener, de weegschaal en doe-het-zelver komt dit terug. Een gedeelte van deze taken die worden genoemd, zijn afwijkend van de norm en hebben in veel gevallen betrekking op zaken die noodgedwongen of vanuit eigen interesse worden uitgevoerd. Met name het kiezen van extra taken 'omdat ik dat nu eenmaal leuk vind' wordt in de literatuur niet meegewogen. Wel wordt er door Hoye & Cuskelly (2007); Thijsse (2009) en Klijn (2012) erkend dat het voor sportbestuurders soms noodzakelijk is zich te richten op operationele taken. Tijdens het Sportbestuurder congres 2013 meldt Klijn (Rotterdam, 11-04-2013) ook nogmaals dat dit 'deels wel goed is', maar benadrukt dat er altijd een aantal mensen moeten zijn die af en toe mensen 'uit de klei trekken', wederom de norm bevestigend.
Dat sportbestuurders, die vanuit hun hobby actief zijn, extra uitvoerende taken kunnen of mogen aannemen, wordt in de normering niet genoemd. Op dit aspect komt daarmee een duidelijke eigen keuze naar voren als technology of the self. Sportbestuurders geven aan dat het uitvoerend bezig zijn ook in een aantal gevallen niet 'zou moeten', omdat ze eigenlijk met lange termijn bezig dienen te zijn. Een zekere technology of dominance werkt hier dus wel, maar is in de afweging dus niet altijd doorslaggevend.
Drijfveren die sportbestuurders benoemen, verklaren voor een deel hoe deze technologies of the self tot stand kunnen komen. Drijfveren van bestuurders op vrijwillige basis komen vanuit de literatuur overeen met hoe sportbestuurders zelf aangeven gemotiveerd te zijn. Preston & Brown (2004) en Mountford (2004) geven aan dat drijfveren kunnen ontstaan vanuit de emotionele band met de organisatie, gevoel van morele verplichting, de angst of het signaleren van misstanden en het gevoel het beter te kunnen. Het thema van de redder geeft hierin veel overeenkomsten. In de drijfveren blijkt ook dat er in de meeste gevallen bij de sportbestuurders geen daadwerkelijke ambitie aanwezig was te besturen. Er moest eerst een duidelijke aanleiding zijn om tot die keuze te komen. Wat hierin vanuit de literatuur en resultaten blijkt, is dat passie meespeelt, voor de vereniging of breder met betrekking tot de betreffende sport. Vanuit deze passie is het ook aannemelijk dat sportbestuurders eerder kiezen voor taken die als 'leuk' bestempeld worden dan dat bestuurders in professionele setting doen. Binnen de professionele setting zijn bestuurders op andere wijze verbonden, bijvoorbeeld op basis van beloning. Hierbij spelen 'verplichtingen' dan ook een andere rol (Preston & Brown, 2004; Mountford, 2004). Op basis van deze drijfveren zou er mogelijk anders naar de heersende opvattingen rondom besturen in de sport gekeken kunnen worden. Er is daarmee bijvoorbeeld meer begrip mogelijk wanneer een sportbestuurder met taken bezig is die 'normaal gesproken' niet door bestuurders gedaan zouden moeten worden.

Bovenstaande gaat in op aspecten binnen het thema van de allesdoener en de afwegingen met betrekking tot uitvoer en/of beleid binnen het thema van de weegschaal. Verder komt binnen de weegschaal expliciet het 'moeten maken van keuzes' naar voren, mede gebaseerd op haalbaarheid en interne/externe focus. Vanuit de resultaten lijken hierin veel technologies of the self te werken. De sportbestuurder bepaald op basis van de situatie binnen de vereniging wat wel of niet mogelijk is en waar de aandacht op gericht wordt. De afwegingen die de sportbestuurder moet maken, komen in de norm voor besturen in de sport echter weinig terug. Binnen de literatuur gericht op kenmerken van een sportvereniging wordt wel aandacht geschonken aan het feit dat er veel verschillende stakeholders actief zijn en dat alles altijd afhankelijk blijft van de beschikbare vrijwilligers (Fishel, 2003). Dit aspect is ook van invloed wanneer het gaat om keuzes die sportbestuurders maken. De norm voor besturen in de sport lijkt dan ook uit te gaan van een ideale situatie waarin het bestuur volledig is en er voldoende medewerking van vrijwilligers is. In het verlengde daarvan kunnen hierin ook verbanden worden gemaakt met de beschreven complexe omgeving van de sportbestuurder. Want waarom is de sportbestuurder zo druk met het maken van keuzes? Of zoals Van Gunsteren (1979) nog verder verdiepend stelt dat een bestuurder "ook alsmaar beslissingen moet nemen over de vraag, welke beslissingen belangrijk genoeg zijn om genomen te worden" (p. 325)? Hierin lijkt toch de invloed van buitenaf heel bepalend. Voor een deel is het namelijk zo dat de sportbestuurders, ook beschreven binnen de thema's alleskunner en allesdoener, door alle ontwikkelingen en beïnvloeding veel op zich

af krijgen. Als gevolg is er mogelijk te veel tijd nodig voor het filteren van dit alles en bepalen waar, en welke, keuzes gemaakt moeten worden.

Als laatste aspect van invulling geven aan de functie van sportbestuurder door sportbestuurders is het thema van de doe-het-zelver relevant. Theorieën rondom de ontwikkeling of maakbaarheid van bestuurders in een omgeving als de sportvereniging zijn er binnen de literatuurstudie voor dit onderzoek niet ontdekt. De literatuur die aandacht besteed aan het stellen van een norm voor besturen in de sport heeft geen aandacht voor de manier waarop iemand zich dusdanig kan ontwikkelen. Klijn (2012) koppelt aan de door hem beschreven norm op besturen in de sport, workshops 'Besturen met een Visie'. Er wordt in deze workshops mét de sportbestuurder gekeken hoe hij thema's binnen de vereniging beter aan zou kunnen pakken. Klijn geeft hierbij aan dat de sportbestuurder ook wel eens een spiegel wordt voorgehouden in de workshop (Rotterdam, 11-04-2013). Het toont aan dat er geringe aandacht is voor de mogelijke persoonlijke invloed van de sportbestuurder op de betreffende thema's.
De focus op praktische verenigingsthema's in de ondersteuning van sportbestuurders sluit wel aan bij de behoefte van de sportbestuurders. De resultaten laten zien dat sportbestuurders graag concreet ondersteuning zouden willen op actuele thema's. De sportbestuurders gaan gemakkelijk voorbij aan de optie als sportbestuurder te werken aan persoonlijke ontwikkeling. De focus op verenigingsthema's heeft mogelijk weinig aandacht voor specifieke persoonlijke competenties en vaardigheden van de sportbestuurder in kwestie. Een oorzaak is te vinden in de data, die aangeven dat de ervaring vanuit de professionele carrière wordt meegenomen voor de invulling van de functie als sportbestuurder. Het lijkt daarmee dat de overtuiging aanwezig is dat binnen die huidige ervaring voldoende bagage aanwezig is om een goed bestuurder te zijn. Het feit dat de sportbestuurder in theorie op de hoogte lijkt te zijn van wat besturen inhoudt, versterkt dit.
Opmerkelijk met betrekking tot de sportbestuurders en hun beeld van ontwikkeling of ondersteuning, is het feit dat ze dit het liefst zouden doen met gelijken. Ondersteuning vanuit externe partijen zoals een sportbond, gemeente of andere lokale instelling werd niet als meest wenselijk gezien, kennisdelen met andere sportbestuurders wel. Het lijkt hiermee op een bepaalde vorm van afstand nemen van partijen die hen al van buitenaf beïnvloeden. Aangezien de voorkeur ligt bij contact met gelijkgestemden kan dit beschouwd worden als technologies of the self.

Bovenstaande paragrafen hebben een beeld geschetst van de verhoudingen tussen de technologies of dominance, beschreven in hoofdstuk 2 (Theorie & literatuur), en de technologies of the self, beschreven in hoofdstuk 5 (Resultaten). Het volgende hoofdstuk geeft door het beantwoorden van de deelvragen een terugkoppeling op de beschreven hoofdstukken. Hiermee wordt ook een algehele conclusie en beantwoording van de centrale vraag binnen dit onderzoek mogelijk.

7. Conclusie & aanbevelingen

De beschrijving van de conclusie komt tot stand door allereerst antwoorden te geven op de verschillende deelvragen. De antwoorden op deze deelvragen zijn geformuleerd op basis van hoofdstuk 2 (Theorie & literatuur), hoofdstuk 5 (Resultaten) en hoofdstuk 6 (Discussie). In het verlengde hiervan wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoordt. Als laatste worden enkele aanbevelingen beschreven.

7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Deelvraag 1: Wat zijn de heersende en normatieve opvattingen in geselecteerde beleidsnota's en literatuur met betrekking tot een goede of ideale sportbestuurder?

Aan de hand van Foucaults governmentality concept is in hoofdstuk 2 (Theorie & literatuur) een beeld geschetst van de norm voor een goede of ideale sportbestuurder. Naast beleidsnota vanuit de Nederlandse sport is hiervoor literatuur van onder andere Hoye & Cuskelly (2007), Klijn (2012), Thijsse (2009) en Fishel (2003) gebruikt. In de norm voor besturen in de sport komt het sturing- en richtinggeven duidelijk naar voren. Het bestuur van de vereniging dient een visie te hebben en de weg ernaartoe uit te stippelen. Vervolgens moet er door controle en regulering voor gezorgd worden dat de plannen (juist) tot uitvoering komen en dat doelen bereikt worden. Het bestuur moet het belang van de vereniging voorop houden, eerlijk, open en transparant handelen, vertrouwen hebben en dit alles ook uitstralen.
Daarnaast wordt er concreet geschreven over competenties, vaardigheden en eigenschappen die de sportbestuurders moeten hebben. Er moet door de bestuurder een duidelijke scheiding gemaakt worden in beleid en uitvoerende taken, en hij moet hiervoor prioriteiten kunnen stellen. Intern en extern gericht zijn representerende en organisatorische vaardigheden, informeren en communiceren en belangen behartigen van belang. Zelf 'het goede voorbeeld zijn' is daarnaast iets dat vanuit actualiteiten en het overheidsprogramma 'naar een veiliger sportklimaat' meer nadruk heeft gekregen. Mede hierin ligt ook een extra normering in de taakstelling van de sportbestuurder: het creëren van een, in alle opzichten, veilige sportomgeving binnen de vereniging. In het verlengde hiervan wordt van de sportbestuurder ook verwacht dat met de sportvereniging, waar mogelijk, een bijdrage wordt geleverd aan maatschappelijke doeleinden en publieke taken.

Deelvraag 2: Hoe definiëren sportbestuurders een goede of ideale sportbestuurder?

Het beeld dat sportbestuurders zelf schetsen met betrekking tot een goede of ideale sportbestuurder is als resultaat weergegeven aan de hand van de overkoepelende thema's van de redder, alleskunner, allesdoener, weegschaal en doe-het-zelver. De thema's staan voor verschillende aspecten over hoe de sportbestuurder er volgens de sportbestuurders zelf uitziet. De redder belicht het aspect van het type persoon dat met een bepaalde aanleiding sportbestuurder is geworden. De alleskunner en allesdoener belichten aspecten van competenties, vaardigheden en taken van de sportbestuurder. De weegschaal en de doe-het-zelver geven inzicht in de manier waarop sportbestuurders hun functie invullen en tot uiting brengen.
Sportbestuurders geven aan vanuit betrokkenheid bij de vereniging en liefde voor de sport bestuurder te zijn geworden. In het omschrijven van de ideale sportbestuurder komen met name veel competenties en vaardigheden terug, zoals: communicatief vaardig zijn, het kunnen activeren van mensen, overall zicht en visie hebben en beleid kunnen maken om de stip aan de horizon te bereiken. Er wordt een bestuurder geschetst die heel veel moet kunnen. Doordat de sportbestuurder met vrijwilligers werkt, is controle en reguleren van het beleid ook ingewikkelder dan met medewerkers, aangezien vrijwilligers volgens hen minder kunnen worden afgerekend op hun prestaties. Dit vergt dus ook extra vaardigheden waaronder goede intermenselijke vaardigheden en geduld worden genoemd. De sport lijkt typerende kenmerken of aspecten van besturen te tonen. Zo blijkt uit voorbeelden dat bestuurders zelf vaardig moeten zijn in de betreffende sport of 'net als iedereen' de wc's moeten poetsen om draagvlak te hebben of houden.
Een ander aspect dat vanuit de resultaten naar voren komt, is het in contact kunnen staan met veel

verschillende partijen, aangezien het speelveld van de vereniging erg divers is. Het takenpalet van de sportbestuurder is opgebouwd uit de bestaande 'normale' bestuurstaken, taken die er (nood)gedwongen bij komen en taken die de sportbestuurder toevoegt vanuit eigen interesse. Er is een duidelijke koppeling tussen wat de sportbestuurders aan competenties en vaardigheden noemen en de vele taken die ze aangeven uit te moeten en willen voeren. Iemand die veel verschillende taken moet uitvoeren, moet dus ook van vele markten thuis zijn. Daarbij is hun functie onderdeel van hun hobby, tevens een reden om ook taken uit te voeren die 'normaal gesproken' niet onder de functie van bestuurder vallen.
Vanwege het brede palet aan taken en het gevarieerde speelveld is het maken van afwegingen een belangrijk aspect binnen het invulling geven aan de functie. Rekening houden met de situatie in de vereniging, haalbaarheid, urgentie en beschikbaarheid van middelen is in de afweging van belang. Daarnaast moet het ook 'leuk' blijven en hoeft dus niets geforceerd te worden.
In de uitvoering van de functie als sportbestuurder wordt gebouwd op reeds opgedane ervaring uit de professionele carrière. Er is met name behoefte aan ondersteuning als deze concreet en praktisch in de vereniging toegepast kan worden. Persoonlijke ontwikkeling wordt hiermee niet echt als een toegevoegde waarde gezien. Kennis en ervaringen delen met andere sportbestuurders wel. Hier komt ook bij dat bestuurders aangeven een beeld te hebben van 'bestuurderstypes'. Dit zijn mensen die als persoonlijkheid en/of uit ervaring al het juiste in huis hebben om sportbestuurder te zijn.

Deelvraag 3: Hoe verhouden en/of beïnvloeden relevante heersende en normatieve opvattingen in geselecteerde beleidsnota's en literatuur zich tot deze definitie van de sportbestuurders?

Sportbestuurders bevinden zich in een functie waar veel invloeden van buitenaf kunnen spelen. Daarnaast is de vereniging ook een type organisatie waarin de sportbestuurder rekening moet houden met verschillende belangen. De resultaten laten zien dat de sportbestuurders in het definiëren van hun functie voor een groot deel meegaan in de heersende opvattingen en normen. Ze geven zo gezegd de 'juiste antwoorden'. Dit heeft betrekking op competenties, vaardigheden maar ook verantwoordelijkheden en taken. Sportbestuurders geven aan in nauw contact te staan met de gemeente. Indien nodig en waar mogelijk zijn de meeste ook actief op maatschappelijk gebied. Beide aspecten lijken ontstaan vanuit technologies of dominance. Zonder de beïnvloeding zouden definities van sportbestuurders mogelijk meer uiteenlopen. Ook zouden lang niet alle verenigingen zich richten op extra maatschappelijke taken voor de vereniging. Ze zouden zich dan meer blijven richten op hun kerntaak, iets wat de kleinere sportverenigingen nu ook nog lijken te doen.
Naast de duidelijke invloed van technologies of dominance is er ook een opvallend verschil tussen de 'ideale sportbestuurder' en de sportbestuurder zoals die in de praktijk fungeert. Sportbestuurders geven namelijk aan bepaalde dingen bewust anders te doen, of te moeten doen. In de eerste instantie wordt er dus bevestigend op de norm gesproken. Vervolgens komt in de beschrijving van de verschillende taken naar voren dat een bestuurder zich vaker met uitvoerende zaken bezighoudt dan dat de norm impliceert. Voor een deel is dit afhankelijk van een tekort aan vrijwilligers waar hij taken bij kan neerleggen. Daarnaast komen er taken en belasting bij voor de bestuurder, omdat hij daar bewust voor kiest. De sportbestuurder ziet zich in veel gevallen meer als een gewone vrijwilliger, en lid van de vereniging, dan dat in de heersende norm gesteld wordt. Men is dus minder op afstand, of is minder goed in staat om op afstand te blijven.

Centrale vraag: Welke betekenissen en invulling geven sportbestuurders aan hun functie, rol en taak ten opzichte van relevante heersende en normatieve opvattingen of literatuur?

De betekenissen die sportbestuurders aan hun functie, rol en taak geven, blijken mede gevormd door de heersende en normatieve opvattingen en literatuur. Zo komt voor een groot gedeelte de 'kern' met betrekking tot de functie van sportbestuurder vanuit beide invalshoeken overeen. Het feit dat sportbestuurders vervolgens het takenpalet als zeer uitgebreid schetsten, is ook het gevolg van beïnvloeding. De groeiende maatschappelijke verantwoordelijkheid die vanuit de (lokale) overheid als norm gestimuleerd wordt, komt terug in de betekenissen met betrekking tot de taak van de sportbestuurders. De focus op het moeten kunnen prioriteren, lijkt hier een logisch gevolg van. Het is ingewikkeld als de sportbestuurder binnen de beschikbare tijd en middelen bij alle ontwikkelingen aan wil, of vindt te moeten, sluiten met de vereniging. Door de vele invloeden van buitenaf lijkt de sportbestuurder hier heel druk mee, men wil wel zo goed mogelijk aan de norm voldoen. Er kan daarmee te veel 'van buiten' op hem af komen.
Naast de gevolgen van technologies of dominance geeft de sportbestuurder ook sterke uiting van technologies of the self. Ondanks de mogelijke druk wordt ervoor gezorgd dat er voldoende plezier in de functie wordt gevonden. Het feit dat de functie onderdeel uitmaakt van de hobby wordt niet uit het oog verloren. Dit aspect is van belang in de manier waarop aan de functie invulling wordt gegeven. De sportbestuurder beseft dat het voor de andere vrijwilligers in de vereniging ook een hobby is. Hij geeft daarom een andere invulling aan controle- en reguleringstaken dan de norm voorschrijft. Daarmee kan gebeuren wat de norm lijkt te willen voorkomen, namelijk het vervallen in 'brandjes blussen' en het uit het oog verliezen van de stip aan de horizon. Wat dit onderzoek echter aantoont, is dat deze keuzes bewuster worden gemaakt dan mogelijk doet vermoeden.
De norm gaat te veel uit van de 'ideale situatie', waarin optimale taakverdeling mogelijk is. Er is te weinig oog voor het gegeven dat er in veel gevallen niet altijd een dusdanige situatie mogelijk is en dat sportbestuurders bewust voor een eigen invulling kiezen. Wat rationeel en normatief gezien 'zou moeten' is niet altijd mogelijk of gewenst.
In de betekenissen die sportbestuurders geven, vormt zich in zekere zin een soort 'held'. Vanuit de passie voor de sport en vereniging probeert de sportbestuurder zo goed mogelijk de vereniging op de juiste koers te brengen of houden. Veel vrije tijd gaat eraan op, en indien nodig springt de sportbestuurder bij in de uitvoering. Naast de taken die op hen af komen en van hen verwacht worden, breiden ze dit mogelijk zelf nog uit. Mede hierdoor worden ze op allerlei manieren nog meer onmisbaar. Het is goed voor te stellen hoe een persoon zich vanuit enthousiasme en passie volledig op een dergelijke functie stort. Hier ligt echter ook een gevaar.
In de opstapeling van taken vanuit dominance enerzijds en eigen invulling anderzijds, kan de functie erg groot en omvangrijk worden. Het gevaar is dat het belang van de leden mogelijk in de verdrukking komt. Tevens kan een dergelijk imago rondom de functie van sportbestuurder negatief werken, en wordt het vinden van geschikte opvolgers nog lastiger. Zolang de sport - en het besturen ervan - vrijwillig van karakter blijft, moet de grens van verwachtingen voldoende bewaakt worden. Enige toelichting hierop wordt in de volgende paragraaf beschreven.

7.2 Aanbevelingen

Operationele aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te geven in de betekenissen die sportbestuurders zelf aan hun functie geven. Het doel is om te begrijpen hoe de praktijk er uit ziet. De volgende aanbevelingen zijn gericht op partijen die zich richten op de sportbestuurder en hem bewust en/of onbewust beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn lokale overheden, sportbonden (landelijk en rayon/district afdelingen) en koepelorganisatie NOC*NSF.

Sport is een goede mogelijkheid als middel in te zetten voor maatschappelijke doeleinden. Sportverenigingen, en hun sportbestuurders, stimuleren hier aan bij te dragen is daarmee goed te verdedigen. Mede door grote toegevoegde waarde van sport is het belangrijk dat deze goed georganiseerd wordt. Enige normering stellen voor de manier waarop dit dient te gebeuren is dan ook belangrijk. In het stellen van de norm moet echter niet uit het oog worden verloren dat de sportbestuurders vanuit een hobby en passie voor de sport actief zijn. Het belang van de leden – kunnen (blijven) sporten in hun vereniging – moet daarbij de hoogste prioriteit kunnen zijn en blijven.

Bij de sportbestuurder is geen behoefte aan het informatie over en stimulatie van de norm. De resultaten tonen aan dat de heersende opvattingen ook bij hen bekend zijn en gedragen worden. Wel is behoefte aan ondersteuning waarmee de vereniging direct geholpen kan worden. De sportbestuurders tonen aan zich op alle gebieden zo goed mogelijk in te willen zetten voor de vereniging. Ze zijn gebaat bij het zo effectief mogelijk uitvoeren van hun functie, voor hun hobby maar ook vanwege de beschikbare tijd en middelen. Concreet zou dit moeten betekenen dat de sportbestuurders geholpen worden in praktijk de ideale 'theoretische' voorzitter te kunnen zijn. Een voorbeeld kan zijn het aspect: toenadering zoeken (en vinden) tot leden en potentiële vrijwilligers. Wanneer het sportbestuurders lukt meer mensen te laten participeren in de vereniging, kunnen taken beter verdeeld worden (binnen het bestuur en richting uitvoering), ligt er minder druk op de bestuurder en is besturen vanuit noodzaak minder aan de orde.
Sportbestuurders moeten gezamenlijk verder aangeven binnen welke aspecten ze nieuwe handvatten willen hebben. In het contact met de sportbestuurders is wel ook het advies een start te maken een cultuuromslag op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Momenteel zien sportbestuurders dit veelal als extra belasting. Uiteindelijk kan dit, indien voldoende aansluitend op het belang van de sportbestuurder, in de toekomst juist gezien en ervaren worden als tijdwinst. Hoe beter en effectiever een sportbestuurder te werk gaat, hoe meer tijd er overblijft voor de hobby en andere wensen.
Kortom: het moet goed gaan, maar ook leuk blijven!

Vervolgonderzoek

Vanuit hoofdstuk 6 (Discussie) zijn verschillende aanleidingen tot vervolgonderzoek geconstateerd. Ten eerste kan het waardevol zijn inzicht te krijgen in het perspectief van de leden als het gaat om de sportvereniging en de mogelijke veranderende taakstelling. Het is de vraag of de vereniging aan de behoefte van de leden kan blijven voldoen als het de horizon wil of moet verbreden. Dit onderzoek concludeert namelijk dat technologies of dominance deze verbreding kunnen veroorzaken.
In feite – en ten tweede - geeft dit enig inzicht in de mogelijke negatieve effecten van technologies of dominance in en rondom de vereniging. Dit kan ook breder dan alleen vanuit ledenperspectief een relevant onderzoek zijn.
Ten derde blijkt uit dit onderzoek dat betekenissen van sportbestuurders sterk beïnvloed worden door technologies of dominance. Het is echter ook interessant te achterhalen op welke wijze sportbestuurders zelf eigenlijk verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de norm. Het probleem benaderend vanuit een soort 'kip of het ei' gedachte. Of waarom is de sportbestuurder zoals die in de praktijk beschreven en ingevuld wordt eigenlijk niet de heersende norm?
Als laatste is er aanleiding voor meer onderzoek op het gebied van de invloed van specifieke drijfveren op de mate van technologies of the self. Dit onderzoek toont aan dat de drijfveren voor besturen in de sportvereniging wel van invloed zijn. Geldt dit voor andere sectoren mogelijk ook zo, of is de sport hierin kenmerkend?

Reflectie

Door middel van deze reflectie wordt het proces van onderzoeksvoorstel tot en met de uiteindelijke rapportage geëvalueerd. Gaandeweg zijn op basis van de huidige stand van zaken keuzes gemaakt, en het is waardevol achteraf consequenties van deze keuzes inzichtelijk te maken.

Interviews
Zoals beschreven in de methode zijn de interviews procesmatig uitgevoerd op basis van structurele analyse met waar nodig bijstelling. Inhoudelijk werd hiermee gemonitord welke thema's in de gesprekken het meest aan de orde waren. Mede door deze aanpak is het mogelijk geweest veel interessante en relevante resultaten te verzamelen.
Wat betreft de respondenten werd er geconcludeerd dat, door middel van de huidige methode van respondenten benaderen, voornamelijk mannelijke sportbestuurders bereikt werden. Als gevolg is enige tijd geprobeerd meer vrouwen te benaderen. Dit bleek lastiger dan gedacht. Er werden in verhouding minder vrouwen gevonden en daarmee was ook de respons van die groep lager. Uiteindelijk is er één vrouw betrokken in het onderzoek. De huidige verhouding kan beschouwd worden als scheef. Echter kan het juist ook als tekenend voor de huidige situatie gezien worden. Het feit dat, zonder selectie, er hoofdzakelijk mannelijke sportbestuurders bereikt blijken te worden is veelzeggend. Het bevestigt hiermee dat sportbestuurders nog hoofdzakelijk een 'boysnetwork' vormen. Passend bij het type bestuurder dat in hoofdstuk 5 (Resultaten) ook aan het licht komt. Het gevolg is dat vanuit het onderzoek in het onderzoeksrapport, bewust en onbewust, eerder in de 'hij', 'hem' en 'zijn' -vorm wordt gesproken en minder snel in 'zij' of 'haar'.

Theorie en literatuur
Vanuit de onderzoeksopzet is het doel geweest om middels dit onderzoek inzicht te geven in de betekenissen van de sportbestuurders zelf. In de fase na het uitwerken van de resultaten is de focus echter enigszins veranderd. In het beschrijven van de betekenis en waarde van de resultaten bleek dat het theoretisch kader en gebruikte literatuur niet voldoende aanleiding gaven voor de discussie. Zo is de theorie en literatuur meer aan elkaar verbonden en is het concept van governmentality nadrukkelijker gepositioneerd. Een dergelijke ontwikkeling hoort bij het dynamische proces van onderzoek. De constatering is echter wel dat een verdere verdieping in governmentality, in een eerder stadium in het onderzoek, van waarde had kunnen zijn. De theorie en literatuur hadden daarmee een beter fundament ten behoeve van de interviews en verwerking van de resultaten kunnen zijn.

Resultaten
De resultaten van het onderzoek zijn ondergebracht in overkoepelende thema's. Het doel hierbij is om de belangrijkste resultaten waar mogelijk te bundelen en op een creatieve manier weer te geven. De thema's zijn door de lezer gemakkelijk te interpreteren als 'typeringen' van sportbestuurders. Er is echter niet van afgeweken aangezien de overtuiging aanwezig was dat het juist ook kan helpen in het begrijpen wat de resultaten eigenlijk zeggen.
Er is vanuit de interviews een grote hoeveelheid aan resultaten verzameld. Niet alles hiervan is terug te vinden in deze rapportage. Wat hierin beschreven staat is een beeld van de belangrijkste en meest genoemde resultaten. Een enkele bestuurder zal zich dan ook niet volledig herkennen in de resultaten, discussie en conclusie van dit onderzoek.

Bronvermelding

- Anthonissen, A., Boessenkool, J. (1997). Ingenieurs of knutselaars?. Van Dijk, A., Verweel, P. (Eds.), *De ladder op omlaag? Een psychologie van besturen.* (pp. 82-100) Assen: Van Gorcum.
- Australian Sports Commission (2005). *Governing sport: The role of the board, a good practice guide for sporting organizations*. Canberra, Australia: Australian Sports Commission.
- Boeije, H. (2008). Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen. Boom onderwijs.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (Eds.). *Sportverenigingen: Tussen tradities en ambities* (pp. 21-30). Arko.
- Bovens, M., 't Hart, P., & Twist, M. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alpen aan den Rijn: Kluwer.
- Balduck, A., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 39:2, 213-235.
- Carey, M. (2012). Qualitative Research Skills for Social Work, Theory and Practice. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Claringbould, I. & Knoppers, A. (2007). Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles,* 56, 495-507.
- Commissie Goed Sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC*NSF
- Enjolras, B. & Waldahl, R.H. (2007). Policy-Making in Sport: The Norwegian Case. *International Review for the Sociology of Sport, 42, 201-216.*
- Fishel, D. (2003). *The book of the board: Effective governance for non-profit organisations.* Sydney: Federation Press.
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Amsterdam/Boston: Elsevier.
- Gemeente Arnhem (2011). *Sportvisie, Arnhemse visie op sport & bewegen*. Arnhem: Gemeente Arnhem.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management,* 14, 293-320.
- Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie*. Arko Sports Media: Nieuwegein.
- Lemke, T. (2010) Foucault, Governmentality and Critique. Rethinking Marxism: A Journal of Economics. *Culture & Society*, 14:3, 49-64.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2011). *Programma Sport en Bewegen in de Buurt.* Den Haag: VWS/Arko Sports Media.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2011). *Uitwerking actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat'.* Den Haag: VWS.
- Mountford, M. (2004). Motives and Power of School Board Members: Implications for School Board-Superintendent Relationships. *Educational Administration Quarterly,* 40, 704-741.
- NOC*NSF. (2007). *Sportagenda 2012, Sport groeit!* Arnhem: NOC*NSF
- NOC*NSF. (2011). *Sportagenda 2016, Sport inspireert*! Arnhem: NOC*NSF
- NOC*NSF. (2013). *Sportbestuurder competentieprofielen lokaal, regionaal, nationaal, internationaal*. Arnhem: NOC*NSF.

- Preston, J.B., Brown, W.A. (2008). Commitment and Performance of Nonprofit Board Members. *Nonprofit Management & Leadership,* 15, 221-238.
- Rutte, M., Samsom, D. (2012). *Bruggen slaan, regeerakkoord VVD – PvdA*. 's-Gravenhage.
- Ryan, G. (1999). Measuring the typicality of text: Using multiple coders for more than just reliability and validity checks. *Human Organization*, 58(3), pp. 313-322. Spradley: James.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly,* 9:1, 81-98.
- Thijsse, R. (2009). Besturen op hoofdlijnen. Hoe doe je dat?. *Verenigingsmanagement, 18,* pp. 71-73.
- Thorpe, H. (2008). Foucault, Technologies of Self, and the Media: Discourses of Femininity in Snowboarding Culture. *Journal of Sport and Social Issues,* 32, 199-229
- Van Gunsteren, H.R. (1979). Complexiteit en cybernetische revolutie. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*. 33(4), 324-339.
- Van 't Verlaat, M. & Van Kalmthout, J. (2011). Marktgerichtheid: de (on)mogelijkheden van sportbonden en –verenigingen-. Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (Eds.). *Sportverenigingen: Tussen tradities en ambities* (pp. 31-47). Arko.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* Sage Publications: Thousand Oaks

Bijlagen

1. Topiclijst

1. Topiclijst

Korte toelichting: vanwege de comparative analysis is de topiclijst gaandeweg het onderzoek bijgesteld en aangepast. De huidige weergave de basis topiclijst inclusief toegevoegde (onderstreept) aspecten en vragen die werden toegevoegd.

Voorstellen/inleiding
- Aanleiding/doel onderzoek

Situatie/context
- Omschrijving van de vereniging, leden, visie/missie, sfeer/cultuur, omgeving
    - Wisselingen van bestuur? Welke fase bevind men zich nu?
    - Indien vacature. Waar ben je naar op zoek. Hoe ziet gewenste kandidaat eruit?
- Omschrijving van gemiddelde week als bestuurder, rol, taak, verantwoordelijkheden
- Ontwikkelingen van invloed? Wat/waarom/hoe?
- Verschil met vereniging 10 jaar terug?
    - Invloed vrijwilligers/betaalde krachten
    - Invloed consumentengedrag leden?
    - Maatschappelijke taak kans of belasting?

→ vind je het veel/ingewikkeld/complex? Of té?
→ bepaalt context in wat goed besturen is?
→ andere input of gebrek eraan vergt andere voorzitter?

Waarom besturen?
- Aanleiding tot aannemen functie
- Drijfveren/motivatie
- Barrières?

→ besturen omdat het LEUK is? Waarom niet?
→ WIL je uberhaupt besturen? Waarom wel/niet?
→ iets te maken met aard vh beestje? Hoezo dan?
→ alleen vanuit noodzaak?

Wat is besturen in ideale zin vh woord?
- Rollen/taak bestuur
- Hoe ziet ideale bestuurder er dan uit?
    - Wat concreet dan. Niet kijkende naar externe invloeden. Wat kun JIJ?!
    - En waarom is dat zo
- Hoe komt dit overeen met huidige situatie?
- Kijkende naar 'fase' waarin vereniging/bestuur zich bevindt.. waar kom je dan wel/niet aan toe?

→ theorie bekend? Hoe dan? Hoe kom je hier op?
→ welke dingen 'heb' je of moet je hebben al? Vaste eigenschap oid?

Hoe besturen?

- Hoe probeer je zo goed mogelijk (naar eigen beeld) bestuurder te zijn?
- Wat mag achterban van bestuurder verwachten? Belasting, vrijwillig,
- Ontwikkeling? Evaluatie/reflectie mar ook bijscholing oid?
    - Wat zou je concreet anders of beter willen/kunnen doen?
    - Wat heb je moeten leren als sportbestuurder specifiek?
- Ondersteuning? Waar/wat/waarom?
- Overige behoeftes mbt ontwikkeling/ondersteuning?

→ balans vinden en prioriteren? Hoofdtaak? Vergt dit extra competenties?
→ waarop zijn keuzes dan gebaseerd? Puur belang club? Eigenbelang, het moet wel leuk blijven?
→ hoe zit het met boven het maaiveld uitsteken? Acceptatie, of mag je niet bovenuit stijgen?
→ waarom wel/niet persoonlijke ontwikkeling? Wel degelijk verschil met werksituatie?