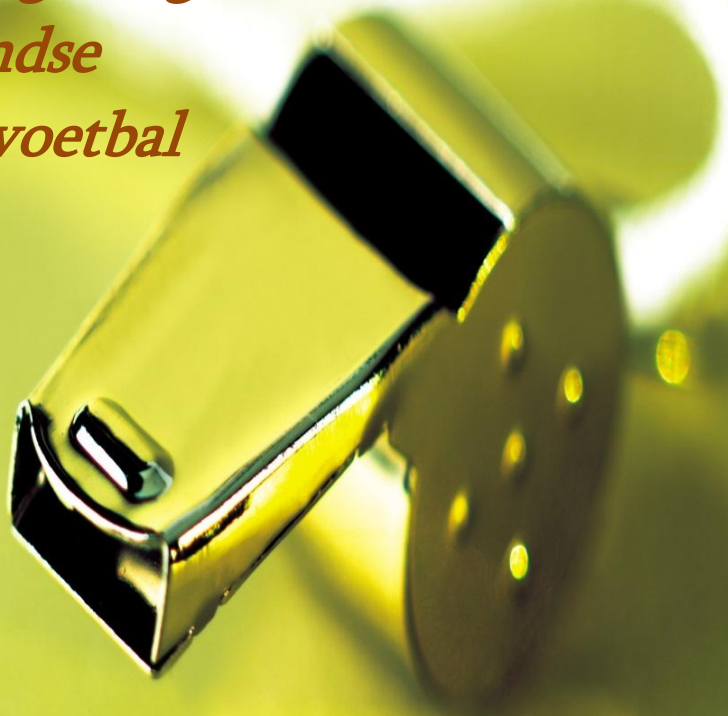


# Bestuur aan de bal

*Excessief gedrag in het  
Nederlandse  
amateurvoetbal*



Joppe Ter Meer

## **Bestuur aan de bal**

Een rapport over excessief gedrag en de rol van het bestuur in het Nederlandse amateurvoetbal

Joppe Ter Meer

Januari 2014

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Meer dan alleen voetbal</b> .....	<b>7</b>
1.1 Wat wordt verstaan onder excessief gedrag? .....	8
1.2 Relevantie van het rapport.....	8
1.3 KNVB actieplan ‘tegen Geweld, voor Sportiviteit’ .....	9
1.4 Onderzoeksvraag en onderzoeksmethodiek .....	10
1.4.1 <i>Onderzoeksvraag en onderzoeksmethodiek</i> .....	12
<b>Hoofdstuk 2: Bouwstenen van excessief gedrag</b> .....	<b>15</b>
2.1 Leiderschapsstijlen in de manager-werknemer relatie .....	15
2.2 Bouwsteen 1: afkomst, sociaal-economische status en de wijk	16
2.3 Bouwsteen 2: competitiviteit en emotie in voetbalwedstrijden ...	19
2.4 Bouwsteen 3: trends in sportverenigingen en een gevoel van eenheid .....	20
<b>Hoofdstuk 3: Concepten en denkstructuren</b> .....	<b>22</b>
3.1 Schijnhiërarchie in sportverenigingen .....	22
3.2 Trends en veranderingen in sportverenigingen .....	23
3.3 Bestuurlijke invloed in het omgaan met excessief gedrag.....	24
3.4 Verklarende factoren van excessief gedrag .....	25
<b>Hoofdstuk 4: Benaderingen, methodieken en actieplannen</b> .....	<b>26</b>
4.1 Beschrijving geanalyseerde clubs .....	26
4.1.1 <i>Robur et Velocitas</i> .....	26

4.1.2	<i>RKSV Wittenhorst</i> .....	27
4.1.3	<i>TSV Gudok</i> .....	28
4.1.4	<i>SWZ Boso Sneek</i> .....	29
4.1.5	<i>SV Laren '99</i> .....	30
4.1.6	<i>SV Den Hoorn</i> .....	31
4.2	Identieke benaderingen en methodieken.....	31
4.3	Unieke benaderingen en methodieken.....	36
<b>Hoofdstuk 5: Conclusies</b> .....		<b>40</b>
5.1	Meest fundamentele benaderingen en methodieken.....	40
5.2	Lessen uit de literatuur en van de deskundigen.....	42
5.3	Beantwoorden van de onderzoeksvraag.....	44
5.4	Een blik op de toekomst.....	46
<b>Referenties</b> .....		<b>47</b>

*Alle rechten van deze publicatie zijn voorbehouden aan J.M.L. Ter Meer. Gebruik of vermenigvuldiging in elektronische vorm van deze publicatie is toegestaan vermits vermelding van de bron en auteur plaatsvindt. Reacties op de publicatie worden op prijs gesteld op [joppetm@gmail.com](mailto:joppetm@gmail.com).*

## Voorwoord

Op 3 december 2012 overlijdt Richard Nieuwenhuizen als gevolg van zinloos geweld na afloop van de wedstrijd tussen de B1 van Buitenboys uit Almere en de B3 van Nieuw-Sloten uit Amsterdam. Nieuwenhuizen werd na het duel achtervolgd en meerdere keren tegen zijn hoofd geschopt door meerdere spelers van het elftal van Nieuw-Sloten.

Deze situatie is het uitgangspunt voor mijn oorspronkelijke verslag, een afstudeerscriptie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In december 2013 ben ik onder begeleiding van Prof. Dr. Lucas Meijs (*Volunteering, civil society and businesses*) en Prof. Dr. Alexander Maas (*Organization and Personnel Management*) *Cum Laude* afgestudeerd op dit onderwerp. Deze academisch Engelse afstudeerscriptie heb ik herschreven tot een voor een breder publiek toegankelijk rapport over de bestuurlijke aanpak van excessief gedrag in het Nederlandse amateurvoetbal.

Dit rapport is gebaseerd op meerdere interviews gehouden met bestuursleden van amateur voetbalclubs in Nederland en deskundigen op het gebied van verenigingsmanagement, veranderingen binnen sportverenigingen, mechanismen van in- en uitsluiting en sociale binding in de sport. Met deze uitgave wil ik de deskundigen Jan-Willem van der Roest (Universiteit Utrecht), Agnes Elling (Mulier Instituut), Fred Peters (Nederlandse Culturele Sportbond) en tevens Ralf Reniers en René Foolen van de KNVB bedanken voor hun grote bijdrage aan het onderzoek.

De focus in dit rapport is de rol van het bestuur van een voetbalvereniging. Het bestuur wordt in het rapport gezien als de belangrijkste actor om excessief gedrag van haar leden (in het bijzonder jongeren) te beïnvloeden. Excessief gedrag staat sinds het overlijden van Richard Nieuwenhuizen ook bij de KNVB nog hoger op de agenda. Mede door het actieplan 'tegen Geweld, voor Sportiviteit' maakt de KNVB serieus werk van het bevorderen van respect en sportiviteit op de

Nederlandse (amateur)velden. De rol van de KNVB is daarom ook zeer belangrijk. De KNVB heeft met behulp van haar districtskantoren een selectie gemaakt van zes amateurclubs in Nederland die zeer ver zijn in het bevorderen van respect en sportiviteit bij hun leden en tegelijkertijd excessief gedrag verminderen. De zes bestuursleden of vertegenwoordigers van de club die aan dit onderzoek hebben meegewerkt zijn Laurens van Gils (Robur et Velocitas, Apeldoorn), Gerard Lok (RKSV Wittenhorst, Horst), Bart Vreijzen (TSV Gudok, Tilburg), Sjoerd Feenstra (SWZ Boso Sneek, Sneek), Rob Niessink (SV Laren '99, Laren) en Richard van der Helm (SV Den Hoorn, Den Hoorn).

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 gaat in op de gevolgen van het overlijden van Richard Nieuwenhuizen en legt de relatie met aspecten van de Nederlandse samenleving. Zinloos geweld en respect voor autoriteit komen aan bod. Tevens wordt de onderzoeksvraag en de gebruikte methodiek van het onderzoek toegelicht.

Hoofdstuk 2 zet excessief gedrag onder jongeren in het Nederlandse amateurvoetbal centraal. Als verklaring van dit gedrag zijn drie bouwstenen gedefinieerd die in grote mate verklaren waarom excessief gedrag onder jongeren plaatsvindt. Gekeken wordt waarin de relatie tussen bestuur en lid overeenkomsten vertoont met die van de manager en werknemer en nog belangrijker, in hoeverre beide relaties van elkaar kunnen leren. Hoofdstuk 3 behandelt de belangrijkste concepten waar het onderwerp op gebaseerd is. De deskundigen komen hier specifiek aan het woord. Aandacht is er voor de schijnhiërarchie in sportverenigingen, de invloed van het bestuur in het omgaan met excessief gedrag alsmede trends en veranderingen binnen sportverenigingen.

Hoofdstuk 4 is het meest praktische hoofdstuk en bevat de werkelijke actieplannen, benaderingen en methodes die de zes voorbeeldclubs hebben geïmplementeerd in de organisatie van de club. Het bouwt voor een groot gedeelte voort op de besproken concepten in hoofdstuk 3. Tot slot bevat hoofdstuk 5 de conclusies en werpt het een verdere blik op de maatschappelijke rol van sportverenigingen.

Het doel van dit rapport is helder. Ik wil laten zien dat excessief gedrag beïnvloedbaar is. Het rapport voorziet in direct implementeerbare tools voor sportverenigingen in Nederland om het gedrag van jonge leden binnen de perken te houden en te zorgen dat de normen en waarden van de club worden nageleefd. Deze tools of methodes staan centraal bij de zes besproken voorbeeldclubs en dragen bij aan een goede sfeer en een prettige en veilige omgeving om in te sporten en plezier te beleven. Uiteindelijk doen we het daar allemaal voor!

## Hoofdstuk 1: Meer dan alleen voetbal

De dood van Richard Nieuwenhuizen heeft veel media aandacht met zich mee gebracht, zowel in Nederland als daarbuiten. Direct na het incident besloot Edith Schippers, Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Sport, tot het bijeenroepen van verschillende belanghebbenden in het amateurvoetbal om geweld op en rond het veld diepgaand te bespreken. De campagne 'Zonder Respect Geen Voetbal' die vervolgens is gestart door de KNVB moet laten zien dat dit gedrag volledig buitensporig is en nooit meer mag voorkomen.

Amsterdams Wethouder Eric van der Burg voor sport, zorg en welzijn benadrukte de niet-impulsieve daad van de jongeren door Richard Nieuwenhuizen te hebben achtervolgd en hem nog een keer te hebben geschopt. Dit onderstreept het onderwerp van zinloos geweld in Nederland, iets dat ook aangestipt is door Annemarie Jorritsma, Burgemeester van Almere, vlak voor de stille tocht ter nagedachtenis aan Richard Nieuwenhuizen op 9 december 2012.

De campagne van de KNVB probeert bewustzijn te creëren en tegelijkertijd respect en sportiviteit te stimuleren. De campagne was niet de eerste die als doel heeft om gedrag op en rond het veld te veranderen. Zo kwam SIRE in 2007 met de campagne 'Geef kinderen hun spel terug' gevolgd door de campagne 'Laat maandag tot en met vrijdag thuis op zaterdag'. Deze campagnes waren gericht op het gedrag van ouders als toeschouwers bij een wedstrijd van hun kind. Hiermee werd de grote invloed van de ouders op het gedrag van het kind op het veld benadrukt.

Mark Rutte gaf in zijn reactie op de dood van Richard Nieuwenhuizen aan dat er beperkte invloed is te verwachten van overheidsacties of overheidscampagnes om geweld op het veld te verminderen. Daarentegen onderstreepte hij wel de grote verantwoordelijkheid van de KNVB, ouders, clubs en scholen. Hiermee gaf hij aan dat het probleem van excessief gedrag sterk te maken heeft met de opvoeding van kinderen.



## 1.1 Wat wordt verstaan onder excessief gedrag?

Ook de KNVB beaamt het grote probleem van excessief gedrag op de Nederlandse (amateur)velden. Zowel Mark Rutte als Michael van Praag, bondsvoorzitter van de KNVB, geven aan dat sport hand-in-hand gaat met emotie. Dit maakt het onderscheid tussen sportieve emotie en buitensporig gedrag echter lastiger te maken. Dit onderscheid is ook niet universeel, maar in elke omgeving verschillend. Wat wordt toegestaan en wat is nog geaccepteerd gedrag?

In haar rapport 'Evaluatie Aanpak Excessen' beschouwt de KNVB fysiek en of verbaal geweld als een exces. Hieronder vallen de volgende vormen:

- Ernstige bedreigingen
- Buitensporig fysiek geweld
- Collectieve vechtpartijen
- Buitensporig verbaal geweld

Als er sprake is van een exces of excessief gedrag kan het in een van deze vormen voorkomen.

## 1.2 Relevantie van het rapport

De vraag is of de dood van Richard Nieuwenhuizen bestempeld mag worden als een incident. Dit wordt onderstreept door Anton Binnemars, directeur van amateurdivisie KNVB, en Bernard Franssen, voorzitter van amateurdivisie KNVB die refereren naar een maatschappelijk probleem. Deze uitspraak legt een relatie met verschillende problemen in de Nederlandse maatschappij. Een voorbeeld is het eerder aangestipte zinloos geweld dat tussen 1997 en 2000 sterk opkwam en veel media aandacht kreeg of zeer recentelijk de ongeregelde heden op 30 december 2013 in Veen.

Gerelateerd aan het voorbeeld van zinloos geweld ligt ook het geweld dat wordt gepleegd tegen mensen met autoriteit of gezag. In 2009 al publiceerden Noordegraaf en anderen het rapport 'Geweld tegen

gezagsdragers' in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om het specifieke geweld tegen politici en politieagenten te verminderen. Het gebrek aan respect voor autoriteit heeft hier een serieuze invloed op. De Amerikaanse psycholoog Aric Sigman (2009) beargumenteerde reeds dat de zogenaamde 'verwende generatie' geen respect heeft voor wie dan ook, als ouders op jonge leeftijd dit respect niet bijbrengen aan hun kinderen. Het leidt volgens Sigman daarna tot gewelddadige neigingen onder kinderen en jongeren.

Veel ophef gaf de uitspraak van Geert Wilders, die de dood van Richard Nieuwenhuizen niet bestempelde als 'voetbal probleem' maar als een 'Marokkanen probleem'. De uitspraak werd ingegeven door het feit dat de jongeren, verantwoordelijk voor de dood van Richard Nieuwenhuizen, van Marokkaanse afkomst zijn. Hiermee vestigde Wilders opnieuw aandacht op de multiculturele samenleving in Nederland zonder kennis van zaken. De onjuistheid in de uitspraak van Wilders is dat excessief gedrag op voetbalvelden een veel grotere alomvattende maatschappelijke kwestie is en zijn weerslag vindt in het hele Nederlandse voetbal.

### 1.3 KNVB actieplan 'tegen Geweld, voor Sportiviteit'

Op 20 maart 2013 presenteerde de KNVB haar actieplan 'tegen Geweld, voor Sportiviteit', mede als antwoord op de dood van Richard Nieuwenhuizen. Het plan omvat nieuwe maatregelen en de aanscherping van bestaande maatregelen om respect en sportiviteit op het veld te stimuleren en excessen tegelijkertijd te verminderen. Het actieplan is een onderdeel van het overkoepelende actieplan 'Samen naar een Veiliger Sportklimaat' van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

In het actieplan van de KNVB wordt het gebrek aan respect en sportiviteit benadrukt als serieus maatschappelijk probleem dat verder gaat dan het incident rond de dood van Richard Nieuwenhuizen. Het actieplan bestaat uit twee verschillende benaderingen om meer respect

en sportiviteit op het veld te creëren. Enerzijds repressieve maatregelen en anderzijds preventieve oplossingen.

Het gebruik van repressieve methodes zoals het schorsen van spelers en het uitdelen van sancties aan zowel spelers als clubs moeten de normen duidelijk maken en de orde herstellen. De tijdstraf bij een gele kaart is een goed voorbeeld van een nieuwe repressieve maatregel geïmplementeerd door de KNVB. Repressieve maatregelen werken alleen in combinatie met preventieve maatregelen. Een gedragscode, jongeren die een cursus geweld in de sport moeten volgen na een schorsing en de inzet van extra waarnemers zijn voorbeelden van preventieve maatregelen om besturen te ondersteunen. De methodes in het actieplan zijn niet universeel toepasbaar, aldus de KNVB. Door contextuele factoren mee te nemen, moet er in steeds grotere mate maatwerk worden geleverd, specifiek gericht op de situatie van elke club. Ook probeert de KNVB straffen voor excessief gedrag te individualiseren door deze te richten op (vaak) één of enkele daders, direct verantwoordelijk voor de escalatie van een conflict, in plaats van het schorsen van een heel team.

Ook amateur voetbalclubs zijn zelf op massale schaal initiatieven gaan implementeren om excessief gedrag bij hun club te voorkomen. Een aantal van deze initiatieven, waar ik later op terug kom, bouwt verder op het actieplan en de club initiatieven.

#### 1.4 Onderzoeksvraag en onderzoeksmethodiek

Het is aan de politiek maar vooral aan de KNVB zelf om de juiste signalen af te geven en goede voorwaarden te scheppen waarin scholen, ouders en clubs hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. In het onderzoek is specifiek gekeken naar de manier waarop voetbalclubs hun jonge leden kunnen aansporen om zich volgens de regels van de club te gedragen. Het bestuur van een voetbalclub is hierin een leidende en zeer belangrijke actor. De aanpak is gericht op jongens in de leeftijdsgroep van 13 tot en met 18 jaar, die volgens cijfers van de KNVB relatief vaak geschorst worden voor individuele en collectieve vergrijpen

ten opzichte van andere leeftijdsgroepen, senioren en vrouwen/meisjes. In tabel 1 een overzicht te vinden van de verschillende leeftijdsgroepen die in het seizoen 2011/2012 verantwoordelijk zijn geweest voor het totale percentage aan collectieve en individuele excessen.

<b>Leeftijdsgroep</b>	<b>Collectief schuldig % van totaal aantal uitspraken</b>	<b>Individueel schuldig % van totaal aantal uitspraken</b>
Senioren	65%	61%
A-junioren	18%	16%
B-junioren	12%	11%
C-junioren	2,5%	4%
Pupillen	-	-
Vrouwen/meisjes	2,5%	8%

*Tabel 1: Verdeling leeftijdsgroepen naar het plegen van collectieve danwel individuele excessen. Bron: KNVB (2012)*

Zoals zichtbaar is in tabel 1, wordt het merendeel van de excessen begaan door senioren. Echter, het aantal voetballende senioren van 19 jaar of ouder is ook significant groter gegeven de brede leeftijdsgroep. Vooral A-junioren (17 en 18 jaar oud) laten relatief hoge percentages van het totale aantal collectieve en individuele excessen zien. Dit geldt ook voor B-junioren (15 en 16 jaar oud) en in mindere mate voor C-junioren (13 en 14 jaar oud). Op basis van deze cijfers is de groep waarop het onderzoek en de resultaten gericht zijn jongens van 13 tot en met 18 jaar oud.

Een belangrijke vraag is in hoeverre een bestuur in staat is om een omgeving te creëren waarin normen en waarden geaccepteerd worden. Dit rapport benadrukt nog drie aspecten die van invloed zijn op de manier waarop besturen hun jonge leden kunnen beïnvloeden.

- Ten eerste is dit de non-hiërarchische of schijnhiërarchische structuur tussen het bestuur en haar leden. Ook al staat een bestuur in theorie aan de top van een vereniging, in de praktijk is de organisatiestructuur vaak plat en informeel.
- Het tweede aspect is de interventie hoe het bestuur indirect haar jonge mannelijke leden probeert te beïnvloeden door bijvoorbeeld de juiste omgeving te creëren.

- Dit is gerelateerd aan het derde aspect, dat uitgaat van beïnvloeding niet gericht op direct straffen.

De centrale onderzoeksvraag die beantwoordt wordt aan het eind van dit rapport is de volgende:

*Hoe kunnen besturen van amateur voetbalclubs het gedrag van hun jonge mannelijke leden op een indirecte manier beïnvloeden zodat excessief gedrag op en rond het veld beter beheersbaar wordt?*

#### **1.4.1 Onderzoeksvraag en onderzoeksmethodiek**

Een van de uitdagingen van dit onderzoek is inzicht te geven in de factoren die excessief gedrag verklaren en vooral in welke mate die factoren een rol spelen. In samenwerking met de deskundigen zijn (enkele van) deze factoren in kaart gebracht.

Om de onderzoeksvraag op een goede manier te kunnen beantwoorden, is gekozen voor een analyse van meerdere voetbalclubs. Ik heb specifiek gekeken naar het beleid dat de voetbalclubs voeren en de werkwijzen die de voetbalclubs hebben geïmplementeerd om excessief gedrag in te perken. Ook de invloed van ouders op het gedrag van de jongens wordt behandeld. Ouders blijken een katalyserend effect te hebben op het gedrag van hun kind. Ook de campagnes van SIRE hanteerden de grote invloed van ouders rond het veld als uitgangspunt.

De belangrijkste manier om de informatie te verzamelen is gedaan door middel van persoonlijke interviews. De gekozen benadering past een open kwalitatieve onderzoeksmethode om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Naast interviews is ook een grondige voor-analyse gedaan van de te interviewen amateur voetbalclubs en is er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd op de conceptuele aspecten van de vraagstelling.

De eerste stap is een uitgebreide literatuurstudie in de beantwoording van de onderzoeksvraag. Drie factoren waarvan wordt aangenomen

voor een groot deel verklarend te zijn voor excessief gedrag van jongeren op een voetbalveld zijn:

- Afkomst, sociaal-economische status en wijkenmerken
- Competitiviteit en emotie in voetbalwedstrijden
- De mate van het gevoel bij de voetbalclub te horen

Er zijn ongetwijfeld nog meer dan deze drie bouwstenen die excessief gedrag volledig verklaren. Bovendien blijkt de literatuur nog niet in staat te zijn om überhaupt een uitspraak te doen wat de invloed precies is van elke factor apart.

De volgende stap bestaat uit interviews met meerdere deskundigen, onder andere op het gebied van verenigingsmanagement en sociale binding en uitsluiting in de sport. De deskundigen hebben dit onderzoek een belangrijke verdieping gegeven wat betreft de concepten die zijn ontwikkeld. De volgende deskundigen hebben bijgedragen aan dit rapport:

Naam deskundige	Deskundige op het gebied van	Organisatie
Jan-Willem van der Roest	Consumentisme in de sport	Universiteit Utrecht
Agnes Elling	Participatie, etniciteit, sociale binding en sociale uitsluiting op basis van geslacht	Mulier Instituut
René Foolen	Corporate communicatie en het in kaart brengen van excessen	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB)
Ralf Reniers	Beleid ten aanzien van het stimuleren van respect en sportiviteit	
Fred Peters	Beleidsadvies en veranderingen van sportverenigingen	Nederlandse Culturele Sportbond (NCS)

*Tabel 2: Overzicht geïnterviewde deskundigen. Bron: Auteur*

Een volgende stap is een vooronderzoek naar de clubs waarvan bestuurders of vertegenwoordigers geïnterviewd zijn. De interviews met de bestuursleden geven inzicht hoe deze clubs de gegeven middelen en methodes inzetten om excessief gedrag beter in de hand te houden en respect en sportiviteit onder hun leden te vergroten.

Er is in samenwerking met de KNVB en haar districtskantoren een club uit elk district in Nederland gekozen. Deze clubs worden beschouwd als clubs die vergevorderd zijn in het verminderen van excessief gedrag en kunnen in een bepaalde zin worden beschouwd als voorbeeldclubs. De zes districten waar Nederland in is verdeeld door de KNVB zijn de volgende:

- District Noord (Groningen, Leeuwarden, Assen en Emmen)
- District Oost (Zwolle, Almelo, Enschede, Apeldoorn en Nijmegen)
- District West I (Amsterdam, Alkmaar, Amersfoort en Utrecht)
- District West II (Rotterdam, Delft, Den Haag en Leiden)
- District Zuid I (Breda, Tilburg, Eindhoven en Den Bosch)
- District Zuid II (Helmond, Venlo, Sittard en Maastricht)

Een overzicht van de geïnterviewde vertegenwoordigers, hun positie in de club en het bijbehorende district zijn in tabel 3 zichtbaar.

Amateurclub	Locatie	District	Vertegenwoordiger	Positie
Robur et Velocitas	Apeldoorn	District Oost	Laurens van Gils	Voorzitter
RKSV Wittenhorst	Horst	District Zuid II	Gerard Lok	Bestuurslid Communicatie, Vrijwilligerszaken en Kwaliteit
TSV Gudok	Tilburg	District Zuid I	Bart Vreijisen	Voorzitter
SWZ Boso Sneek	Sneek	District Noord	Sjoerd Feenstra	Project manager <i>Bewust Begeleiden</i>
SV Laren '99	Laren	District West I	Rob Niessink	Voorzitter <i>Fair Play commissie</i>
SV Den Hoorn	Den Hoorn	District West II	Richard van der Helm	Voorzitter

Tabel 3: Overzicht geïnterviewde bestuursleden/clubvertegenwoordigers. Bron: Auteur

## Hoofdstuk 2: Bouwstenen van excessief gedrag

De eerder genoemde bouwstenen worden onafhankelijk van elkaar besproken en staan centraal in dit hoofdstuk. Begonnen wordt met het bespreken van afkomst en sociaal-economische status als verklarende factor, gezien vanuit een wijkperspectief. Vervolgens wordt de competitiviteit en wedstrijdeditie behandeld en tot slot het gevoel van leden onderdeel te zijn van de club en echt bij een team te horen.

Daarbij wordt ook gekeken in hoeverre de relatie tussen bestuur en lid gelijkenissen vertoont met die tussen een manager en werknemer en in hoeverre beide relaties van elkaar kunnen leren.

### 2.1 Leiderschapstijlen in de manager-werknemer relatie

Wanneer wordt gekeken naar leiderschap in de manager-werknemer relatie, dan geeft de *Leader-Member Exchange theory* (hierna te noemen: LMX theorie) in een belangrijke mate een beter begrip van deze relatie. De LMX theorie, ontwikkeld in 1975 door Dansereau en anderen, focust niet op de functies van de manager of werknemer, maar kijkt naar de relatie tussen beide partijen en op welke manier effectieve relaties kunnen worden ontwikkeld en gehandhaafd. Graen en Uhl-Bien (1991) verklaarden dat effectief leiderschap pas ontstaat wanneer zowel de manager als werknemer een partnerschap ofwel een goed ontwikkelde relatie met elkaar hebben.

Het begrip partnerschap is in de loop der jaren belangrijk geworden in de ontwikkeling van de LMX theorie. Waar in eerdere fases de LMX theorie keek naar 1-op-1 relaties onafhankelijk van anderen, ontstond geleidelijk een systeem van met elkaar samenhangende relaties, partnerschappen en netwerken. Een beter begrip van de theorie stelde managers en werknemers in staat om in verschillende teams met elkaar samen te werken en complexe organisatorische problemen op te lossen.

Gerelateerd aan de verdere ontwikkeling van de LMX theorie ontstond ook de noodzaak naar een beter begrip hoe managers constructief of



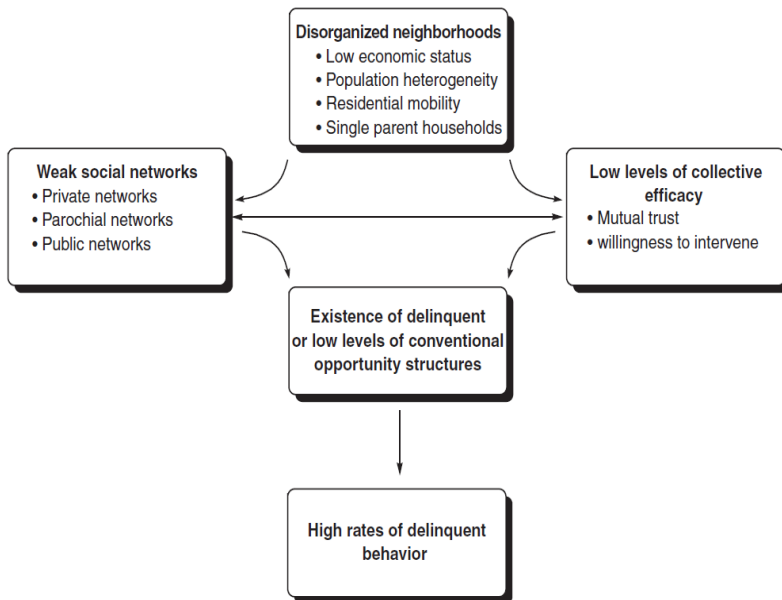
destructief gedrag bij hun werknemers kunnen creëren. Het transactioneel/transformationeel leiderschapsmodel van Bass (1990) is veelvuldig gebruikt in de academische wereld en beschrijft twee verschillende benaderingen hoe managers en werknemers met elkaar kunnen omgaan en elkaar kunnen beïnvloeden. Transactioneel leiderschap is sterk gebaseerd op het *management-by-exception* principe, dat aangeeft dat een manager de werknemer alleen corrigeert als het een fout maakt om te voldoen aan de standaarden en doelen van de organisatie. Dit is tegenovergesteld aan transformationeel leiderschap, waarover Deluga (1988) beargumenteerde dat de transformationele manager betrokken is bij het creëren van win-win situaties en acceptatie van de medewerker voor de missie en doelen van de organisatie. Bovendien probeert de transformationele manager volgens Burns (1978) de werknemer te motiveren om meer te doen dan op papier is vastgelegd en boven verwachting te presteren.

Als een link wordt gelegd tussen de LMX theorie en het transactioneel/transformationeel leiderschapsmodel van Bass, dan is zichtbaar dat de LMX theorie beide leiderschapsstijlen omvat. Het is zichtbaar dat in de eerste fases de LMX theorie, waarin er gekeken wordt naar relatief onafhankelijke relaties, gelijkenissen vertoont met transactioneel leiderschap. Met de overgang en introductie van de partnerschappen tussen manager en werknemer in de LMX theorie schoof ook de leiderschapsstijl op naar transformationeel leiderschap.

## 2.2 Bouwsteen 1: afkomst, sociaal-economische status en de wijk

Waar onderdeel 2.1 een beeld geeft over de benodigde leiderschapsstijl van managers en leiders en wellicht zelfs van bestuursleden van sportverenigingen, ga ik eerst verder in op excessief gedrag onder jongeren. De eerste bouwsteen kijkt specifiek naar de afkomst, sociaal-economische status en kenmerken van de wijk als verklarende factor voor het excessieve gedrag op het veld onder jongeren. De theorie die ingaat op deze elementen vanuit een wijk- en gemeenschapsperspectief

is de social disorganization theory, ontwikkeld door Kingston en anderen (2009). Het model is uitgewerkt in figuur 1.



*Figuur 1: Conceptueel model van invloeden op wijkniveau op afwijkend gedrag.  
Bron: Kingston en anderen (2009)*

De volgende vier factoren dragen bij aan een ontregelde of verstoorde wijk:

- *Low economic status* is zichtbaar in een gebrek aan middelen om jeugd te ondersteunen, zoals scholen en andere instituties.
- *Population heterogeneity* verwijst naar verschillen in taal en achtergrond die het moeilijk maken gedeelde waarden op te bouwen.
- *Residential mobility* beschrijft het tempo waarmee mensen verhuizen van en naar een wijk. Banden zijn lastig op te bouwen als dit tempo hoog ligt.

- *Single-parent households* beïnvloeden het creëren van sociale netwerken negatief doordat er weinig tijd over is om aan relaties met burens te werken. Dit maakt het ontstaan van solidariteit en vertrouwen moeilijk.

Een ontregelde wijk draagt bij aan afwijkend gedrag bij jongeren. Echter, er zijn nog andere factoren die een rol spelen. Zo benadrukte Hunter (1985) het belang van sociale netwerken in het omgaan met afwijkend gedrag. Hij bekijkt drie niveaus (*private, parochial, public*) waarop een samenleving controle kan uitoefenen op het gedrag van jongeren. Specifieke aandacht is er voor het tweede niveau, de *parochial level*, waar scholen, jeugdopvangcentra en mogelijk voetbalclubs onderdeel van zijn. Instituties op dit niveau voorzien jongeren van goed onderwijs en verdere opvoeding. Idealiter worden jongeren geconfronteerd met de normen en waarden in de samenleving en kunnen zij extra hulp bieden om gedrag onder jongeren te sturen en afwijkend gedrag te verminderen.

Andere factoren die van belang zijn om afwijkend gedrag te verklaren, is de zogenaamde *collective efficacy*. Deze gaat uit van solidariteit en de bereidheid als ouder om te helpen als ook andere kinderen in de wijk in de problemen zitten. Dit is sterk gerelateerd aan al de vier factoren die bijdragen aan een verstoorde of ontregelde wijk. Hoe lager de *collective efficacy*, des te sneller zal afwijkend gedrag plaatsvinden wanneer jongeren niet tijdig gecorrigeerd worden. De mogelijkheden voor jongeren om uit de vicieuze cirkel van een ontregelde wijk te kunnen stappen zijn gering. Het maakt het gemakkelijker voor jongeren uit deze wijken om te eindigen in de criminaliteit. Professioneel voetbal laat echter meerdere voorbeelden zien van voetballers die vroeger in een ontregelde wijk hebben gewoond maar dankzij het voetbal een beter leven hebben kunnen opbouwen. Dit verhoogt de druk om te presteren in het amateurvoetbal en dat kan negatief uitpakken, maar is ook begrijpelijk.

## 2.3 Bouwsteen 2: competitiviteit en emotie in voetbalwedstrijden

Afwijkend gedrag of zelfs geweld bij jongeren kan niet alleen vanuit afkomst of sociaal-economische status worden verklaard. Ook situaties die werkelijk in een wedstrijd gebeuren moeten worden meegenomen. Bouwsteen 2 verklaart dat competitiviteit en wedstrijdemotie een verklarende factor kan zijn voor excessief gedrag op het veld.

Kerr (2006) geeft een psychologische verklaring van dit fenomeen met zijn *reversal theory*. De onderliggende gedachte van deze theorie is dat menselijke gedrag zeer inconsistent is en een persoon zich anders kan gedragen in dezelfde situatie, afhankelijk van de context. Als de reversal theorie wordt gelinkt aan geweld, dan zijn er vier verschillende toestanden waarin een persoon kan verkeren. Dit zijn de *telic-negativistic state* (reactief en resulterend in woede), *telic-mastery state* (de drang om te domineren of een tegenstander te verslaan), *paratelic-negativism state* (spontaan met het idee om plezier te maken) en *paratelic-mastery state* (opwinding en plezier door de interactie met anderen).

De laatste twee fases hebben een positief effect. In principe is de paratelic-mastery state te vinden in de meeste teamsporten waar iedereen wel wil winnen maar plezier toch het belangrijkste element is. Deze toestand kan zich omkeren ('reverse') in de telic-mastery state of zelfs de telic-negativistic state. Onder anderen Hassmén en Blomstrand (1995), Robinson en Howe (1985) en Wilson en Kerr (1999) ontdekten in hun onderzoek dat het spelen van een slechte wedstrijd of verliezen kan resulteren in een shift naar negatieve emoties onder sporters. Ofwel emoties kunnen plotseling omslaan in vormen van woede, mogelijk zelfs tot het punt van geweld en lichamelijk letsel.

De invloed van de scheidsrechter is hierbij van belang. Los van het gelijk of ongelijk van een scheidsrechter kan hij of zij dienen als een trigger voor afwijkend gedrag, hetgeen op zich weer kan uitmonden in geweld. Jongens in de puberteit hebben daarbij een sterke reactie op onrecht als

het gevolg van een scheidsrechterlijke beslissing. En ook ouders kunnen in hun rol als opvoeder situaties versterken of verzwakken. Hiermee is een directe connectie gemaakt met bouwsteen 1.

## 2.4 Bouwsteen 3: trends in sportverenigingen en een gevoel van eenheid

De media aandacht rond de dood van Richard Nieuwenhuizen heeft veel invloed op het functioneren van amateur voetbalclubs. Naast het excessieve gedrag op de velden hebben sportverenigingen ook te maken met talloze andere uitdagingen en veranderingen. Een van de implicaties, gezien vanuit het oogpunt van verenigingsmanagement, is hoe deze veranderingen de relatie tussen het lid en het bestuur beïnvloedt.

Essentieel voor een vereniging is het proces van democratie. In de beslissingen die genomen worden in de Algemene Leden Vergadering (ALV) heeft elk lid evenveel invloed en zeggenschap. De ALV hoeft in de praktijk maar eens per jaar te worden gehouden en heeft meestal te maken met grote ondervertegenwoordiging van leden in deze vergadering. Het versimpelt besluitvorming maar kan het leiden van een vereniging ook ingewikkeld maken aangezien het beleid feitelijk wordt bepaald door een sterke minderheid. Ook het managen van vrijwilligers in een club is een ingewikkelde kwestie en tot in hoge mate tegenstrijdig. Waar clubs te maken krijgen met strengere eisen en striktere regels vanuit overheden werkt dit tot in belangrijke mate door in de verantwoordelijkheden en motivatie van vrijwilligers. Van vrijwilligers wordt steeds meer gevraagd, terwijl mechanismen ontbreken om vrijwilligers direct te sturen en te controleren zoals dit het geval is bij betaalde werknemers in (winstgevende) organisaties. Vrijwilligers kunnen nog altijd relatief eenvoudig hun taken neerleggen als de motivatie vermindert of wegvalt.

Naast deze uitdagingen waar besturen van sportverenigingen voor staan, hebben sportverenigingen in de laatste twee decennia een aantal structurele veranderingen ondergaan. Een belangrijke wijziging is die

van *mutual support organizations* naar *service delivery organizations*. Dat heeft zijn weerslag op ontwikkelingen van lidmaatschap in termen van passief en actief lidmaatschap. Mutual support is de traditionele vorm van een sportclub, die sterk gerelateerd is aan de uitspraak 'voor en door de leden'. In sterk contrast staat de service delivery organisatie waar een dienst wordt geleverd aan iemand van buiten de organisatie zelf. Dit type organisatie is professioneel en procesmatig georganiseerd, vaak ook met betaald personeel en is sterk klantgericht.

Hoewel een sportvereniging vaak een combinatie van beide type organisaties omvat, is een toenemende professionaliseringsslag zichtbaar. Dit kan mede verklaard worden door de opkomst van commerciële sportaanbieders zoals sportscholen, resulterend in een zogenaamde institutionalisering van het klant-principe in de sport. Het traditioneel bijdragen aan een sportvereniging in de vorm van participatie en vrijwilligerswerk verandert meer en meer in een groot aantal leden dat enkel en alleen een bedrag wil betalen voor het lidmaatschap en hier een dienst voor verwachten. Lucassen en van Bottenburg (2004) signaleerden deze trend, op basis van cijfers van het CPB en SCP (2000) in het rapport 'Trends, dilemma's en beleid: Essays over ontwikkelingen op langere termijn'. Het betekent dat overstappen tussen sportaanbieders in de hand wordt gewerkt. Deze vorm van consumentengedrag werkt vervolgens hen weer passief lidmaatschap in de hand (van Bottenburg, 2007). Daarbij maken veel sportverenigingen het leden mogelijk om hun verplichte taken, zoals een bardienst, af te kopen tegen een hogere lidmaatschapsprijs. De binding die een lid heeft met de club verslapt, ook doordat sportverenigingen in ledenaantallen groeien. De afstand tussen bestuur en individuele leden wordt groter, waardoor een jongere op deze manier zijn binding met de club en zijn team kan verliezen. Hiermee wordt gerefereerd naar bouwsteen 3 die ook excessief gedrag kan opwekken.

## Hoofdstuk 3: Concepten en denkstructuren

Dit hoofdstuk beschrijft de onderliggende concepten van dit onderwerp. Als basis zijn de interviews met de deskundigen Jan-Willem van der Roest, Agnes Elling, Fred Peters, René Foolen en Ralf Reniers genomen. De hiërarchie in sportverenigingen wordt besproken, net als trends en veranderingen en de werkelijke invloed van een bestuur in het omgaan met excessief gedrag van jongeren. Tevens worden de bouwstenen uit hoofdstuk 2 behandeld en wordt onderzocht in hoeverre deze bouwstenen werkelijk een factor zijn in het verklaren van excessief gedrag.

### 3.1 Schijnhiërarchie in sportverenigingen

De hiërarchie in sportverenigingen is in managementtermen een 'bottom-up' structuur aangezien de leden – gezamenlijk de ALV – de meest invloedrijke entiteit in de vereniging is. In de praktijk is de ALV echter ondervetegenwoordigd en bepaalt het bestuur grotendeels het beleid en voert deze uit. Feitelijk is dit dus een 'top-down' structuur. De theoretische macht van de ALV maakt dat er gesproken kan worden van een bepaalde schijnhiërarchie in sportverenigingen. Daar komt bij dat de ALV zelden een afspiegeling van de leden is. Dit maakt het spreken van een democratisch besturingsmodel ingewikkeld. De praktijk laat zien dat de ALV meestal bestaat uit een groep oudere leden die probeert invloed uit te oefenen op het beleid in de ledenvergadering.

De mate waarin een schijnhiërarchie voorkomt is wel sterk afhankelijk van de grootte van een sportvereniging. Kleinere sportverenigingen zijn vaak hechter, hebben kortere communicatielijnen en minder lagen in het bestuurlijke model. De communicatie is vaak ook informeler. Het blijkt wel dat lidmaatschap van kleinere sportverenigingen overigens niet resulteert in een grotere emotionele betrokkenheid dan bij grotere sportverenigingen met meer lagen.

### 3.2 Trends en veranderingen in sportverenigingen

Excessief gedrag komt voor in meer sporten dan alleen het voetbal. Het probleem is terug te voeren op een breder maatschappelijk probleem in de Nederlandse samenleving. Voetbal is echter wel de meest populaire sport in Nederland en is meer dan welke andere sport dan ook een representatieve afspiegeling van de Nederlandse samenleving. Een zorgwekkende ontwikkeling voor de KNVB is de gewinning aan de aanwezigheid van geweld, zowel in het voetbal als in de maatschappij. Aangenomen wordt dat dit geweld gedeeltelijk wordt veroorzaakt door een verschil in perceptie van normaal gedrag onder jongeren ten opzichte van andere leeftijdsgroepen. Dit leidt vervolgens weer tot een ander patroon aan normen en waarden. Tussen jongeren verschillen deze normen en waarden ook weer, bijvoorbeeld het verschil tussen allochtone en autochtone jongeren. En tenslotte is de grote diversiteit aan culturen in Nederland ook zichtbaar bij voetbalclubs. Dit komt het sterkst naar voren wanneer twee clubs tegen elkaar spelen met sterk verschillende culturele achtergronden. Ook bij streekgebonden wedstrijden is het fenomeen geweld niet onbekend.

Wanneer gekeken wordt naar de trends die alle amateur voetbalclubs meemaken en de uitdagingen waar ze voor staan, dan kunnen er verschillende trends worden geïdentificeerd. Allereerst wordt de eerder benoemde trend van mutual support naar service delivery erkend. Deze trend werkt consumentisme, professionalisme en individualisme in de hand, gedreven door het groeiende aantal leden in sportverenigingen en de commerciële belangen. Door de toenemende eisen en reglementen moeten clubs fuseren of zelf doorgroeien. Er zijn voldoende voorbeelden van clubs die zijn opgehouden te bestaan, daar zij te kleinschalig bleken in het moderne clubvoetbal. De mutual support-service delivery trend kan uitsluiting en overstappen van vrijwilligers en leden vergemakkelijken. Er zijn op dit moment nog geen cijfers bekend dat de benoemde trend, in combinatie met het professionalisme, leidt tot meer passief lidmaatschap of een groter verlies aan betrokkenheid. De grote verenigingscultuur in Nederland die het lid zijn van een vereniging stimuleert ligt hier gedeeltelijk aan ten grondslag. Maar een bestuur kan zelf ook veel doen om betrokkenheid in de club groot te houden.



### 3.3 Bestuurlijke invloed op het omgaan met excessief gedrag

De invloed van een bestuur in het omgaan met gedrag is groter dan wordt aangenomen. Dit begint met het creëren van betrokkenheid. Een voorbeeld is een hockeyclub uit Hellevoetsluis. Het bestuur begon met het stellen van eisen aan de betrokkenheid van ouders en leden, resulterend in een grote cultuurschok en het verlies van die jeugdleden waarvan de ouders niet meewilden of konden voldoen. In de jaren daaropvolgend ontstond er echter een zelf-selecterend mechanisme waardoor ouders met kinderen werden aangetrokken die juist een bijdrage wilden leveren en werd de inschrijving van kinderen voorkomen waarvan de ouders niet aan de eisen van de club konden voldoen.

De invloed van het bestuur is groot door een duidelijk beleid te voeren. Ook de keuze voor prestatie of recreatievoetbal is een hele belangrijke beslissing. De beslissing om de club in te richten ten gunste van de prestaties van het eerste team kan een grote invloed hebben op voetballers die juist vanuit een recreatieve gedachte willen voetballen. Veel clubs kiezen voor een balans tussen prestatie en recreatie, maar een perfecte balans is zeer lastig om te managen.

Er is geen enkele garantie dat besturen excessief gedrag op en rond het voetbalveld volledig kunnen oplossen. Ondanks dat kunnen besturen veel zelf doen. Een combinatie van een preventieve en repressieve aanpak is een eerste vereiste, aldus de deskundigen. Beide componenten kunnen niet zonder elkaar. Een publiek gevoelige, maar volledig legale manier om eenheid te creëren, is door middel van discriminatie. Hiermee wordt niet discriminatie bedoeld op basis van geslacht, afkomst of leeftijd, maar kan gebruikt worden door een bestuur als er twijfel is of het nieuwe lid past in de cultuur of wil participeren conform de normen en waarden (beleid) van de club. Een andere manier ligt volgens de deskundigen in de interactie met entiteiten buiten de voetbalclub, zoals buurtcoaches, sponsors, scholen en lokale overheden. Scholen en amateur voetbalclubs kunnen elkaar versterken als normen en waarden op beide plekken synchroon lopen.

Het blijkt dat goed georganiseerde clubs te maken hebben met minder excessen. De deskundigen en de KNVB beamen echter ook dat dit een intensief en tijdrovend proces is. Boven alles gaat het om effectieve communicatie, waarbij jongeren weten wat van hun verwacht wordt en vervolgens hun verantwoordelijkheid nemen. Het belang van de trainer als link tussen het bestuur en de spelers is hierin essentieel. Zij zijn in staat om het belang van presteren te temperen. Door trainers te ondersteunen en begeleiden zijn ze in theorie ook beter in staat om met verschillende culturen om te gaan, iets dat in het voetbal als reflectie van de maatschappij belangrijk is.

### 3.4 Verklarende factoren van excessief gedrag

De deskundigen verklaren dat sociaal-economische status, gelinkt aan afkomst, leefomstandigheden maar ook de positie in de maatschappij en de verschillende normen en waarden, sterk verklarende factoren zijn voor excessief gedrag op en rond het voetbalveld. Dit leidt bij jongeren onder andere tot een gebrek aan respect voor iedereen behalve de ouders. Autoriteit, zoals ook een scheidsrechter, wordt steeds minder serieus genomen. Daarbij is er in toenemende mate een gemis aan corrigerend vermogen bij jongeren onderling waardoor kleine conflicten relatief snel kunnen escaleren. De kern zit niet in huidskleur maar in de culturele verschillen tussen jongeren onderling.

Het is aannemelijk dat een combinatie van sociaal-economische status en het competitieve wedstrijdelement in voetbalwedstrijden elkaar versterken naar gedrag. De relatie tussen beide bouwstenen is zichtbaar wanneer voetbalclubs uit dezelfde stad maar uit een totaal verschillende wijk tegen elkaar spelen. De drang om te winnen wordt dan uitvergroet. Er bestaat onduidelijkheid in hoeverre een gevoel bij een club en team te horen kan leiden tot excessief gedrag van een specifiek lid aldus de deskundigen. Ook kunnen persoonlijke omstandigheden heftige reacties of frustraties teweeg brengen. Uiteraard is dit onafhankelijk van leeftijd of afkomst. Bovendien moet de invloed van de scheidsrechter als versterker van excessief gedrag worden gezien.

## Hoofdstuk 4: Benaderingen, methodieken en actieplannen

Meewerken aan het verminderen van excessief gedrag is het werkelijke doel van het onderzoek: het voorzien in *hands-on tools* waarmee sportclubs in Nederland respect en sportiviteit op het veld kunnen stimuleren en tegelijkertijd excessief gedrag kunnen verminderen. De methodieken komen voort uit een analyse van de zes eerdergenoemde amateur voetbalclubs in Nederland, te weten Robur et Velocitas, RKS V Wittenhorst, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek, SV Laren '99 en SV Den Hoorn. De clubs zijn een voorbeeld voor hun district en zijn vergevorderd in het voorkomen van excessief gedrag en het creëren van respect en sportiviteit. Gestart wordt met een beschrijving van deze clubs. Vervolgens worden de benaderingen en methodieken besproken die door minstens twee clubs zijn toegepast. Tot slot zijn er ook nog een aantal unieke methodieken geïdentificeerd die zijn ingezet bij één club, maar als aansprekend worden gezien.

Een belangrijke opmerking gaat over de toepasbaarheid en effectiviteit van de methodieken. Waar de methoden effectief zijn bij deze clubs, hoeft dit in een andere context bij een andere club absoluut niet zo te zijn. Implementatie van een van de onderstaande methodes vraagt een analyse van de context, de leden, de ambitie en de sfeer binnen de club.

### 4.1 Beschrijving geanalyseerde clubs

Van de zes amateurclubs wordt naast een beschrijving van de heterogeniteit en diversiteit ook de ontwikkelingen die de clubs het afgelopen decennium hebben meegemaakt beschreven. Er is tevens gekeken of excessief gedrag heeft plaatsgevonden en hoe de club tegen dit gedrag aankijkt. Het laatste kan verklaren waarom sommige methodieken in gang zijn gezet bij de clubs.

#### 4.1.1 *Robur et Velocitas*

Robur et Velocitas is een club uit Apeldoorn met ongeveer 950 leden, waarvan 65% jeugd. Opggericht in 1882 is Robur et Velocitas een van de

oudste clubs in Nederland en heeft het een convenant afgesloten met FC Twente. Robur et Velocitas is niet specifiek een wijk gebonden club waardoor er mensen van verschillende achtergronden samen spelen. Het percentage leden van niet-Nederlandse afkomst is ongeveer 15%, iets wat niet representatief is voor de stad Apeldoorn en district Oost waarin het zich bevindt.

Robur et Velocitas is in de loop der jaren uitgegroeid tot een grote en goed gemanagede club met het doel om kinderen plezier te laten beleven met het spelen van voetbal. De roep naar een meer professionele aanpak kwam ongeveer tien jaar geleden vanuit de club zelf. De goede organisatie in de club heeft via positieve mond-op-mond reclame geresulteerd in een sterke groei de laatste jaren. In toenemende mate wordt de club echter ook beschouwd vanuit een klant-perspectief, eerder beschreven als het groeiende consumentisme in de sport. Het gedrag van de ouders en leiders rond het veld is daarbij zorgwekkend, juist ook omdat zij het belang van winnen zouden moeten temperen.

#### *4.1.2 RKSJ Wittenhorst*

Met 1100 leden is RKSJ Wittenhorst uit Horst een van de grootste amateur voetbalclubs in district Zuid II. Opgericht in 1936 onder de naam HSC (Horster Sport Combinatie) veranderde in 1939 naar RSKV Wittenhorst. In 2012 kreeg RKSJ Wittenhorst het KNVB Fair Play certificaat uitgereikt en werd de club genomineerd voor beste jeugdopleiding van Nederland. Horst is een conservatieve stad met een grote sociale controle. Dit is herkenbaar in de club, die een hoog percentage vrijwilligers heeft maar ook een laag aantal leden van allochtone afkomst.

Met name in de laatste vier jaar is er een sterke eigen cultuur ontstaan binnen RKSJ Wittenhorst. De club is geprofessionaliseerd en wordt geleid conform de strengere eisen waar clubs aan moeten voldoen vandaag de dag. Vrijwilligers met specifieke kennis worden ingezet op het gebied waar ze het beste tot hun recht komen. Voorbeelden zijn een

accountant als penningmeester en een event manager in de activiteitencommissie. RKSv Wittenhorst heeft in de loop der jaren de faciliteiten verbeterd, maar ook de selectieprocedure van nieuwe leden aangescherpt. De balans tussen prestatie en recreatie wordt op deze manier goed afgewogen, ook al leeft het beeld dat er erg veel gedaan wordt voor het eerste team. Vanwege die balans worden spelers van het eerste team bewust niet betaald en heeft de doorstroming van jeugdleden naar het eerste team de voorkeur boven het halen van spelers van buiten de club.

De goede organisatie gecombineerd met het meer conservatieve karakter in Horst heeft in de laatste jaren geen echte situaties van buitensporig gedrag opgeleverd. Desondanks is het grote alcoholgebruik onder jongeren in de regio wel iets waar de club rekening mee houdt. De verhoging van de minimumleeftijd voor alcoholgebruik maakt dit beter controleerbaar, maar is nog altijd een belangrijk punt van zorg. Ouders hebben hierin de belangrijkste rol in de opvoeding.

#### *4.1.3 TSV Gudok*

TSV Gudok uit Tilburg is opgericht in 1912 en vierde in 2012 haar 100-jarig bestaan. De club heeft 700 leden, waarvan 200 niet-spielend. De club bestaat bijna volledig uit jeugd met weinig leden van allochtone afkomst. Dit is een reflectie van de wijk Reeshof waarin het zich bevindt, maar in tegenstelling tot Tilburg of district Zuid I.

Gestimuleerd door de verplaatsing binnen Tilburg heeft de club een totale identiteitsverandering ondergaan. Waar op de vorige locatie slecht ontwikkelde faciliteiten bestonden en de club te kampen had met een slecht imago, heeft de verplaatsing een sterke ledengroei en betere faciliteiten met zich meegebracht. Tevens heeft de verplaatsing naar de wijk Reeshof een ander type leden aangetrokken. Ook het bestuur is sterk veranderd. Waar vijf jaar geleden er een sterke 'ons-kent-ons' cultuur heerste met een bestuur dat hiërarchisch leidde, is het bestuur totaal veranderd en is gekozen voor het delegeren van verantwoordelijkheden naar leden in commissies. Nu er een goede

organisatie staat, focust de club zich op het creëren van een cultuur die aansluit op de identiteitsverandering die heeft plaatsgevonden.

Ondanks de goede organisatie is er sprake van vernielingen binnen de club. Opvoeding, achtergrond en sociaal-economische status blijken binnen TSV Gudok de belangrijkste elementen om het gedrag van hun jeugdleden te verklaren. Voetbal is een relatief goedkope sport en een goede afspiegeling van de maatschappij met als resultaat dat verschillende culturen en achtergronden met of tegen elkaar spelen. Tot slot is ook de rol van de trainer, voornamelijk in de C-, B- en A-junioren, cruciaal in het 'stroomlijnen' van het juiste gedrag. Deze aspecten staan centraal in het beleid dat TSV Gudok voert.

#### *4.1.4 SWZ Boso Sneek*

SWZ Boso Sneek uit Sneek (District Noord) is het resultaat van een fusie tussen VV Sneek en VV WZS in 2008. De club droeg na de fusie de naam VV Sneek Wit-Zwart, die vanaf het seizoen 2011-2012 veranderd is in de huidige naam na de inmenging van hoofdsponsor Boso. De club is met 550 leden relatief klein, met ongeveer driekwart van de leden in de jeugd. SWZ Boso Sneek is een goede afspiegeling van de stad Sneek en zit qua leden van allochtone afkomst (15 tot 20 procent) boven het gemiddelde in de regio. De prestaties van het eerste elftal zijn een belangrijke factor voor het aantrekken van spelers uit verschillende culturen. Belangrijk op te merken is dat deze percentages totaal geen punt van discussie zijn binnen de club.

De fusie leidde tot een toename van het aantal leden en een professionelere aanpak. Het professioneler managen van de club was voornamelijk een roep vanuit de club zelf. Door alle maatschappelijke veranderingen blijft communiceren met jeugdleden ingewikkeld en kunnen ouders een trigger zijn voor slecht gedrag van hun kind. Wat betreft excessen zijn het kleine verbale en fysieke conflicten maar ook het vernietigen van eigendommen die mede aanleiding zijn geweest tot het project 'Bewust Begeleiden'. Dit project leidt binnen SWZ Boso Sneek tot een prettigere sportomgeving en geaccepteerde normen en

waarden. Opvoeding door de ouders en het respect dat kinderen bij wordt gebracht voor anderen en materialen is hierbij essentieel.

#### 4.1.5 SV Laren '99

SV Laren '99 uit district West I is ontstaan in 1999 uit een fusie tussen LFC en LVV. SV Laren '99 bestaat uit 513 leden waarvan grotendeels jeugd. Het relatief lage aantal leden wordt mede veroorzaakt door de enorme concurrentie van andere sporten in de omgeving. Veel kinderen kiezen op een bepaalde leeftijd veelvuldig voor het hockey, waardoor het aantal jeugdleden, met name vanaf de D-junioren afneemt. De omgeving waarin SV Laren '99 in is gevestigd, Het Gooi, verklaart ook het zeer lage aantal leden van allochtone afkomst. Het Gooi is tot in bepaalde mate een gesloten gemeenschap met eigen normen en waarden.

De fusie leidde in de beginjaren niet tot een goede integratie, aangezien verschillende groepen aan hun eigen cultuur bleven vasthouden. In 2009 kreeg SV Laren '99 een nieuwe voorzitter en werd het beleid helderder en strikter. Hiërarchisch leiderschap veranderde toen ook in faciliteren en delegeren van verantwoordelijkheid naar commissies. De professionaliseringsslag leidde tot duidelijke afspraken en verantwoordelijkheden en werd ondersteund door de leden. De mentaliteit onder jongeren is wel oppervlakkiger, waarbij ook ouders SV Laren '99 steeds meer beschouwen vanuit een klant-perspectief en een plek waar ze hun kind kunnen 'droppen'.

Er is enkele keren sprake geweest van gescheld tot pesten en soms zelfs fysieke conflicten binnen de club. Dit wordt gedreven door de grote mond en het macho gedrag onder de jongens bij SV Laren '99. Ook hier is de rol van de ouder in de opvoeding van groot belang maar tegelijkertijd ook zorgwekkend aangezien zij als katalysator van negatief gedrag kunnen dienen. De overtuiging dat hun kind het potentieel heeft om de top te halen maakt het belang van winnen en presteren daarbij ook nog enorm groot.

#### 4.1.6 SV Den Hoorn

SV Den Hoorn is opgericht in 1952 onder de naam RKSV Den Hoorn. In 1970 veranderde dit in de huidige naam. De club bevindt zich dichtbij Delft in district West II. De club kent een continue ledengroei, met als resultaat dat de club nu rond de duizend leden heeft, waarvan iets meer dan de helft jeugdleden. Ook het vrouwenvoetbal groeit binnen SV Den Hoorn. Met 10 tot 20 percent leden van andere afkomst dan de Nederlandse nationaliteit is SV Den Hoorn niet representatief voor het district. De percentages in het district liggen namelijk hoger. Voor de club is dit percentage totaal geen punt van discussie.

Waar Den Hoorn vroeger een klein dorp was waarin de sociale controle groot was, grenst Den Hoorn nu volledig aan Delft. De binding van de leden met de club blijft echter groot. Dit komt mede door de nadruk van het bestuur op face-to-face contact om jongeren te blijven betrekken. Individualisering van de maatschappij maakt dit zeer lastig, ook binnen SV Den Hoorn. De club is in de loop der jaren beter gemanaged met hele duidelijke verantwoordelijkheden en de faciliteiten zijn goed. Er wordt gewerkt vanuit een sterke gezamenlijke benadering om een prettige voetbalomgeving te garanderen en excessief gedrag (dat heeft plaatsgevonden) te voorkomen. Ouders nemen hierin een belangrijke plaats in. Ouders zien hun kind als een talentvollere voetballer dan in werkelijkheid het geval is en corrigeren het gedrag van hun kind in mindere mate dan een generatie geleden het geval was.

#### 4.2 Identieke benaderingen en methodieken

Hieronder worden meerdere benaderingen en methodieken besproken die op zijn minst door twee van de zes vertegenwoordigers zijn aangegeven als een belangrijk middel ter stimulatie van respect en sportiviteit op en rond het veld. Per methode is aangegeven door welke clubs deze methodiek wordt ondersteund of reeds is geïmplementeerd. Belangrijk is dat de methodes context-afhankelijk zijn. Waar de methodes effectief zijn bij deze clubs, hoeft dit in een andere context bij een andere club absoluut niet zo te zijn. Een goed besef van de context,



leden, clubambitie en sfeer is van groot belang om te zien of deze methodes toepasbaar zijn binnen een andere club.

### **Een goede organisatie als basis**

Robur et Velocitas	RKSV Wittenhorst	TSV Gudok
SWZ Boso Sneek	SV Laren '99	SV Den Hoorn

De kern van de zes geanalyseerde voetbalclubs is een goede organisatie met een duidelijk beleid. Trainers, leiders, spelers en ouders weten wat van hun verwacht wordt en wat hun verantwoordelijkheden zijn. Binnen RKSV Wittenhorst en SWZ Boso Sneek worden taakomschrijvingen gebruikt om deze te verduidelijken. Het functioneren en het succes van de club ligt voor een groot deel in de handen van vrijwilligers, waarvan zeker binnen SWZ Boso Sneek en SV Den Hoorn meer wordt verwacht dan verschijnen wanneer je daar zin in hebt.

### **Goede faciliteiten**

Robur et Velocitas	RKSV Wittenhorst	TSV Gudok
SWZ Boso Sneek	SV Laren '99	SV Den Hoorn

De zes clubs proberen allemaal hun leden te voorzien van goede faciliteiten en een uitstekende accommodatie. Robur et Velocitas voorziet in voldoende trainers en leiders om elk team op de best mogelijke manier te ondersteunen.

### **Delegeren van verantwoordelijkheden**

Robur et Velocitas	RKSV Wittenhorst	TSV Gudok
SWZ Boso Sneek	SV Laren '99	SV Den Hoorn

De zes clubs werken allen met een commissie-structuur. Verantwoordelijkheden worden laag in de club neergelegd en het bestuur krijgt een meer ondersteunende en surveillerende rol.

### **Een gezamenlijke en persoonlijke benadering**

Robur et Velocitas	RKSV Wittenhorst	TSV Gudok
SWZ Boso Sneek	SV Laren '99	SV Den Hoorn

Voor de zes clubs wordt het betrekken van de verschillende groepen door een gezamenlijke aanpak als zeer belangrijk ervaren. Deze gezamenlijke benadering wordt bij SWZ Boso Sneek, SV Laren '99 en SV Den Hoorn gecombineerd met een individuele benadering versterkt met veel persoonlijk contact tussen het bestuur en de leden. Hiermee maakt SWZ Boso Sneek hun beleid ter stimulering van respect en sportiviteit meer zichtbaar. Bij SV Den Hoorn probeert het bestuur de jonge leden betrokken te houden bij de club.

## Communiceren van normen en waarden

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

RKSV Wittenhorst  
SV Laren '99

TSV Gudok  
SV Den Hoorn

Alle zes de clubs benadrukken dat het opschrijven en ophangen van normen en waarden onvoldoende is. Overbrengen van normen en waarden vraagt creativiteit. Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek en SV Laren '99 focussen heel nadrukkelijk op het communicatie proces, door bijvoorbeeld het creëren van transparantie en effectief gebruik van de website (TSV Gudok) of te richten op interne communicatie zoals hoe een trainer een ouder aanspreekt (Robur et Velocitas). Echter, het communiceren van normen en waarden is een eerste stap, maar mensen bewust maken van de normen en waarden binnen de club vraagt om het continue herhalen van de boodschap. Dit wordt ondersteund door de zes clubs. Bij RKSV Wittenhorst wordt al bij de F-junioren gestart met het creëren van bewustzijn voor normen en waarden, zowel voor de kinderen als voor hun ouders.

## Kick-off bijeenkomsten

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

SV Laren '99

TSV Gudok  
SV Den Hoorn

Bij Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek en SV Laren '99 start elk seizoen met een bijeenkomst voor spelers, trainers, leiders en ouders waarin verwachtingen en verantwoordelijkheden opnieuw duidelijk gemaakt worden. Maar ook gedurende het jaar vinden bij Robur et Velocitas en SWZ Boso Sneek informatiesessies plaats. Bij SV Den Hoorn kiezen ze niet voor een kick-off bijeenkomst maar worden er alleen informatiesessies gehouden gedurende het jaar.

## Duidelijkheid door routines

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

TSV Gudok  
SV Den Hoorn

Routines en strikte afspraken zorgen voor duidelijkheid, iets dat fundamenteel is voor het succes van de club. Deze gedachte wordt specifiek gehanteerd bij Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek en SV Den Hoorn.

## Balans tussen prestatie en recreatie voetbal

Robur et Velocitas

RKSV Wittenhorst

TSV Gudok  
SV Den Hoorn

Om alle verschillende betrokkenen tevreden te houden, is een goede balans tussen prestatie en recreatie van groot belang. Dit idee wordt ondersteund binnen Robur et Velocitas, RKSV Wittenhorst, TSV Gudok en SV Den Hoorn.

Door het eerste team niet te betalen en hen dezelfde verantwoordelijkheid te geven als elk ander lid wordt bij SV Den Hoorn geprobeerd om de balans van bovenaf in stand te houden.

### **Een commissie voor respect en sportiviteit**

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

SV Laren '99

TSV Gudok

Robur et Velocitas, TSV Gudok, SWZ Boso Sneek en SV Laren '99 hebben gekozen voor een aparte commissie om een apart beleid te maken en uit te voeren op het gebied van respect en sportiviteit. Hiermee blijft respect en sportiviteit onder de aandacht.

### **Effectiviteit van het beleid meten**

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

SV Laren '99

SV Den Hoorn

Door te kijken naar aspecten als het aantal ontvangen gele kaarten probeert SWZ Boso Sneek voortgang te meten in hun respect en sportiviteitsbeleid. SV Den Hoorn richt zich op het effect van persoonlijk contact, namelijk of leden echt iets ondernemen op basis van dit contact. Robur et Velocitas en SV Laren '99 hebben naast hun specifieke commissie het thema respect en sportiviteit als vast thema terugkerend in elke bestuursvergadering.

### **Interactie met sociale partners**

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

RKSV Wittenhorst

TSV Gudok

Vanuit een meer maatschappelijk oogpunt hebben Robur et Velocitas, RKSV Wittenhorst, TSV Gudok en SWZ Boso Sneek hun contact en de samenwerking met andere sportclubs in de omgeving versterkt om een prettigere sportomgeving te garanderen. Zo werkt SWZ Boso Sneek samen met de nabijgelegen hockeyclub en heeft Robur et Velocitas het initiatief genomen om met clubs in de regio van Apeldoorn intensiever samen te werken. En recentelijk heeft TSV Gudok samen met 19 andere amateur voetbalclubs in Tilburg de overeenkomst 'Positief voetbalklimaat Tilburg' ondertekend.

Wanneer de interactie nog breder wordt getrokken is te zien dat RKSV Wittenhorst, TSV Gudok en SWZ Boso Sneek ook de samenwerking hebben opgezocht met scholen en lokale overheden. Binnen RKSV Wittenhorst wordt gesproken van 'maatschappelijk verenigen' om de beweging te schetsen van

een traditionele club-sponsor relatie (gericht op het verkrijgen van sponsorgeld) naar een wederzijdse benadering wat beide partijen voor elkaar kunnen betekenen. TSV Gudok heeft de interactie met scholen gezocht aangezien gedrag in een wijk meegenomen wordt naar school en vervolgens naar de club. Dit is ook de onderliggende reden bij SWZ Boso Sneek, aangezien een conflict ergens begint, of het nou is bij de club, school, thuis of op straat.

### **Positief Coachen**

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

TSV Gudok  
SV Den Hoorn

Bij TSV Gudok en SV Den Hoorn wordt er specifiek gestuurd op een positieve benadering van spelers. Bij Robur et Velocitas en SWZ Boso Sneek is het idee van 'Positief Coachen' zelfs ingevoerd. Dit project, als onderdeel van het actieplan 'Samen naar een Veiliger Sportklimaat', probeert trainers en coaches de nadruk te laten leggen op de goede punten van spelers in plaats van het constant aanstippen van de zwakke punten.

### **Ondersteuning van trainers, leiders, scheidsrechters en ouders**

Robur et Velocitas  
SWZ Boso Sneek

SV Den Hoorn

De verschillende betrokkenen dragen een steeds groter wordende verantwoordelijkheid. Zij worden bij Robur et Velocitas, SWZ Boso Sneek en SV Den Hoorn hierin begeleid. Zo worden trainers bij Robur et Velocitas begeleid in hun communicatie met ouders, kunnen trainers bij SWZ Boso Sneek een NOC-NSF trainerscertificaat halen en houdt het bestuur van SV Den Hoorn evaluaties met de verschillende betrokkenen om ze betrokken te houden bij de club.

### **Fundamentele rol van de trainer en leider**

SWZ Boso Sneek

RKSV Wittenhorst    TSV Gudok

Bij TSV Gudok is de rol van de trainer en leider bij de A-, B- en C-junioren van essentieel belang. Via de trainer en leider kunnen normen en waarden effectief worden overgebracht. Bij RKSV Wittenhorst worden ervaren trainers (oud-voetballers) ingezet om deze overdracht te faciliteren. Zowel bij RKSV Wittenhorst als bij SWZ Boso Sneek worden ouders bewust niet als trainer maar uitsluitend als leider ingezet bij het team waar hun kind in speelt.

## Intake gesprekken

Robur et Velocitas RKSJ Wittenhorst

Voordat nieuwe leden lid worden van de club, houden zowel Robur et Velocitas en RKSJ Wittenhorst een intakegesprek met het nieuwe lid en de ouders waarin verwachtingen en normen en waarden duidelijk gemaakt worden. Voor RKSJ Wittenhorst is het ook een manier om te checken of het nieuwe lid affiniteit heeft met de club en is tevens een mogelijkheid om een selectie te maken uit het aantal inschrijvingen.

## Inspelen op de invloed van de scheidsrechter

Robur et Velocitas SV Laren '99

Meer dan gedacht kan de beslissing van een scheidsrechter een trigger zijn voor excessief gedrag, zeker bij jongens in de puberteit. Hier spelen Robur et Velocitas en SV Laren '99 specifiek op in. Zo maakt SV Laren '99 jonge scheidsrechters bewust van het mogelijke effect van hun rol.

## Aandacht voor niet-voetbal gerelateerde activiteiten

Robur et Velocitas SWZ Boso Sneek

Zowel Robur et Velocitas en SWZ Boso Sneek geloven dat door aandacht te besteden aan niet-voetbal activiteiten en vriendschappen in teams dat dit ten goede komt aan de sportiviteit op het veld.

## Sportiviteits-competitie

SV Laren '99 TSV Gudok

Het bestuur van TSV Gudok heeft het sportieve en competitieve element gecombineerd in het 'Sterrenklassement'. Op basis van sportiviteit tijdens een wedstrijd krijgt een team 1, 3 of 5 sterren van de scheidsrechter. Scores worden elk weekend bijgewerkt en alle teams inclusief het eerste team doen mee. SV Laren '99 belooft jaarlijks de Fair Play trofee aan het team dat het meeste vooruitgang heeft geboekt op het gebied van sportiviteit.

## 4.3 Unieke benaderingen en methodieken

Nu volgen de benaderingen en methodes die maar in één van de zes clubs zijn geïmplementeerd. De methodes zijn per club gerangschikt.

## **Eenheid in kleding**

Robur et Velocitas

Robur et Velocitas probeert eenheid te creëren door spelers, trainers en leiders van dezelfde kleding te voorzien. Scheidsrechters mogen ook het officiële scheidsrechters tenue van de KNVB aan. Dit creëert enthousiasme bij de jeugd.

## **Binden van jeugd met senioren**

RKSV Wittenhorst

Het bestuur van RKSV Wittenhorst ziet de effecten van het binden van jeugd met senioren. Zo fluiten senioren jeugdwedstrijden en zijn jeugdspelers vaak aanwezig als toeschouwer bij wedstrijden van het eerste team. Daarbij wordt het rustgevende karakter zichtbaar wanneer jongens en meisjes samen spelen. Dit heeft voornamelijk invloed op de emotie in het spel bij jongens. Jongens en meisjes samen laten spelen is minder goed toepasbaar op oudere jeugdteams.

## **Kidsclub**

RKSV Wittenhorst

Een manier om de jongste leden te betrekken is door middel van een kidsclub. Kinderen worden niet alleen meer betrokken bij RKSV Wittenhorst maar wennen ook aan de regels van de club.

## **Fair Play kaart**

TSV Gudok

TSV Gudok laat de scheidsrechter een groene kaart overhandigen aan de speler, trainer of ouder die uitermate sportief en respectvol gedrag heeft getoond. De groene kaart is inwisselbaar voor een consumptie. Hiermee redeneert TSV Gudok vanuit positief gedrag en probeert de club preventief te werk te gaan.

## **Inspraak door middel van een vragenlijst**

TSV Gudok

TSV Gudok ziet de lage opkomst op ALV's. Dit maakt het lastig om de koers van de club te bepalen die iedereen ondersteunt. De club heeft daarom een vragenlijst uitgezet waar serieus op gereageerd is. Het beleid wordt daarmee breder gedragen en heeft de betrokkenheid bij de club versterkt.

## Seizoensafsluiting

SWZ Boso Sneek

Aan het eind van het seizoen organiseert SWZ Boso Sneek een feest waarin het alle betrokkenen bedankt voor hun bijdrage.

## F-league

SWZ Boso Sneek

SWZ Boso Sneek heeft veel enthousiasme en betrokkenheid gewekt bij de F-junioren en ouders met de opzet van een F-league. De F-junioren spelen op zaterdagmorgen een interne competitie tegen elkaar waar elk team een land vertegenwoordigt.

## Sportiviteitsbibliotheek

SWZ Boso Sneek

SWZ Boso Sneek vindt het belangrijk dat hun leden kunnen lezen over respect en sportiviteit. Daarom zet de club een bibliotheek op, toegankelijk vanaf de website, met informatie over respect en sportiviteit.

## Fair Play Steward

SV Laren '99

Om beurten worden ouders gevraagd om de rol van steward op zich te nemen en verschijnselen van onfatsoenlijk gedrag te rapporteren. Zo zijn ouders zelf bewust van hun (soms extreme) rol als toeschouwer en is het een nieuwe manier om excessen te voorkomen. Het is minder goed toepasbaar bij de oudere jeugd van SV Laren '99 omdat ouders daar steeds minder naar hun kinderen komen kijken.

## 'Ouders achter de hekken'

SV Laren '99

In de afgelopen jaren zijn ouders steeds dichterbij het veld gaan staan wanneer ze hun kind zien spelen, vaak zelfs direct aan de lijn. SV Laren '99 spoort ouders aan om hun kinderen achter de hekken aan te moedigen door middel van de slagzin 'Ouders achter de hekken'.

## Gebruik van symbolen

SV Laren '99

In de bewustwording van het Fair Play beleid bij SV Laren '99 is het gebruik van symbolen vooral voor de jongere jeugd erg belangrijk. Zo stellen beide

teams zich op in een lijn, zoals in professioneel voetbal, om elkaar vervolgens een hand te geven.

### **Vereniging Ondersteuner Scheidsrechterszaken**

SV Laren '99

SV Laren '99 heeft de Vereniging Ondersteuner Scheidsrechterszaken (VOS) geïntroduceerd met als doel de scheidsrechters binnen de club extra te ondersteunen. De rol van de scheidsrechter als mogelijke trigger voor excessief gedrag wordt erkend in het clubarbitrage plan waar de VOS verantwoordelijk voor is.

### **Hoofd van leiders en hoofd van trainers**

SV Den Hoorn

Voor elke junioren lichte heeft SV Den Hoorn een hoofd van leiders en hoofd van trainers aangesteld om betrokkenheid in elk team te behouden. Ze zijn daarbij de schakel tussen het bestuur en de trainers en leiders van elk team en voeren het Technisch Beleid uit van de club.



## Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

De zes geanalyseerde clubs kunnen beschouwd worden als positieve voorbeelden voor andere clubs om respect en sportiviteit te bevorderen onder hun leden. Vanuit dit perspectief zou een club ook beter grip moeten krijgen op de excessen die plaatsvinden op en rond het veld. De benaderingen en methodieken laten zien dat clubs meer kunnen doen dan wat is voorgesteld in het actieplan van de KNVB. En nog belangrijker, de zes clubs zijn normale voetbalclubs net als elk ander maar laten zien dat door een goed en proactief beleid excessen teruggedrongen kunnen worden.

### 5.1 Meest fundamentele benaderingen en methodieken

De zes clubs laten een sterke benadering zien vanuit het positieve in plaats van te focussen op wat er mis gaat. Er wordt preventief nagedacht en geprobeerd een prettige omgeving en cultuur te ontwikkelen waardoor excessen zo min mogelijk laten voorkomen. De zes clubs hebben dit elk op hun eigen manier gedaan, rekening houdend met de omgeving, de clubambitie en de sfeer binnen de club. Er zijn vier significante gelijkenissen gevonden die van belang zijn om hier samen te vatten:

**Een goede organisatie:** Zonder een goede organisatie waarin verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn voor alle betrokkenen waren deze zes clubs nooit zo ver als ze nu zijn. Het bestuur heeft een faciliterende rol en durft verantwoordelijkheden te delegeren naar commissies. Het beleid is duidelijk en wordt gedragen door de leden.

**Een gezamenlijke en persoonlijke benadering:** De clubs proberen alle betrokkenen zo goed mogelijk te betrekken vanuit de gedachte dat iedereen moet bijdragen aan een prettige sportomgeving binnen de club. De gezamenlijke benadering wordt vervolgens nog gecombineerd met een persoonlijke individuele benadering, gefocust op het zo betrokken mogelijk houden van de jonge leden.

**Plezier als belangrijkste doel:** Het belang van winnen is enorm, ook versterkt door ouders. Het doel bij de clubs is juist om te streven naar kinderen die gewoon plezier hebben in het voetbal. Winnen is belangrijk, maar niet boven alles.

**Aandacht voor het communicatieproces:** Het opschrijven en ophangen van normen en waarden is niet voldoende. Het overbrengen van normen en waarden vraagt creativiteit. De clubs besteden veel aandacht aan het communicatieproces. Effectief gebruik van de website en social media, maar ook interne communicatie hoe een trainer een ouder op een effectieve manier aanspreekt. Het herhalen van de boodschap is cruciaal om mensen echt bewust te maken van de boodschap.

Bovenstaande vier processen zijn relatief bestuurlijk abstract en beschrijven meer het preventieve denken dan een praktische methode. De acht meest in het oog springende fundamentele praktische methodes die zijn ingezet door de clubs zijn:

***Kick-off bijeenkomsten en intakegesprekken:*** Intakegesprekken met een nieuw lid en de ouders, kick-off bijeenkomsten bij de start van het seizoen en informatiesessies met verschillende groepen betrokkenen blijken effectief in het overbrengen van normen en waarden.

***Fundamentele rol van de leider en trainer:*** De rol van de leider en trainer tussen het bestuur en de leden is een essentiële schakel in het overbrengen van normen, waarden en omgangsvormen.

***Voortgang in beleid meten:*** Het voeren van een beleid ter stimulering van respect en sportiviteit is één, maar het meten van vooruitgang op dit gebied maakt het echt mogelijk om te zien hoe ver de club is. SWZ Boso Sneek kijkt naar het aantal gele kaarten, SV Den Hoorn richt op het effect van persoonlijk contact en Robur et Velocitas en SV Laren '99 laten het thema terugkomen tijdens iedere bestuursvergadering.

**Intensief contact met lokale partners:** ‘Positief voetbalklimaat Tilburg’ is een voorbeeld van intensief contact tussen voetbalclubs in Tilburg, onder andere gesloten door TSV Gudok. Tevens zoeken clubs samenwerking met sociale partners zoals scholen en lokale overheden om beter zicht te krijgen op wat er speelt onder jongeren.

**Begeleiding van de scheidsrechter:** De invloed van de scheidsrechter is groot en kan – vaak onterecht – een trigger zijn voor onfatsoenlijk gedrag. SV Laren ’99 maakt hun jonge scheidsrechters bewust van hun rol en heeft de VOS geïntroduceerd om scheidsrechters verder te ondersteunen.

**Sportiviteitscompetitie:** Het Sterrenklassement van TSV Gudok combineert een preventieve aanpak met het competitieve element door teams sterren te geven op basis van hun sportiviteit tijdens wedstrijden. SV Laren ’99 overhandigt elk jaar de Fair Play bokaal aan het team met de meeste vooruitgang op sportiviteitsgebied.

**Fair Play Steward:** Ouders worden om beurten gevraagd om de rol van steward op zich te nemen en onfatsoenlijk gedrag tijdig te signaleren en aan te geven. Dit maakt ouders ook bewuster van hun (soms extreme) rol als toeschouwer en heeft een preventieve werking op het ontstaan van conflicten.

**Fair Play kaart:** De groene kaart wordt uitgedeeld aan de speler, trainer of ouder die uitermate sportief en respectvol gedrag heeft getoond. De groene kaart is inwisselbaar voor een consumptie aan de bar.

## 5.2 Lessen uit de literatuur en de deskundigen

Besturen hebben in de praktijk voldoende beslissingsbevoegdheid. De ALV heeft een meer controlerende rol over het bestuur die het beleid maakt en uitvoert. Ondanks dat beschikken besturen niet over genoeg macht om leden te controleren, te sturen en te leiden zoals in een winstgevende organisatie. Besturen zoeken dus naar andere manieren om vrijwilligers en leden te motiveren. Transformationeel leiderschap,

zoals beschreven in het model van Bass (1990), gaat uit van het creëren van win-win situaties en motivatie om een doel te bereiken en biedt dus goede aanknopingspunten voor de leiding vanuit een bestuur.

Het is zorgwekkend dat het voetbal als weerspiegeling van de maatschappij meer en meer gewend raakt aan de aanwezigheid van geweld en excessief gedrag. Er is niet zo maar één verklaring te noemen voor de aanwezigheid van excessen in het voetbal. Voor een gedeelte lijkt deze te liggen in sociaal-economische status uitgelegd in de *social disorganization theory* van Kingston en anderen (2009). Op zijn beurt is sociaal-economische status weer gelinkt aan etniciteit en leefomstandigheden. Dit verklaart ook het gebrek aan respect voor autoriteit. Een belangrijke verklaring ligt ook in de culturele verschillen en daarmee ook in de verwachtingen die men heeft. Sociaal-economische status lijkt samen te gaan met het competitieve wedstrijdelement. Emoties die vrijkomen in een wedstrijd zijn te verklaren met de *reversal theory* van Kerr (2006). De relatie wordt sterk wanneer teams uit verschillende wijken tegen elkaar spelen. Ook de invloed van de scheidsrechter en persoonlijke omstandigheden moeten worden meegewogen.

De trend van mutual support naar service delivery organisaties wordt zowel door de deskundigen als de literatuur bevestigd. Clubs worden professioneler geleid, maar de trend werkt ook individualisme en consumentisme in de hand. Het groeiende aantal commerciële sportaanbieders zoals sportscholen heeft het klant-principe in de sport geïnstitutionaliseerd, aldus van Bottenburg (2007). Dit vergroot het overstappen van de ene sportaanbieder naar de andere (Lucassen en van Bottenburg, 2004). Als tegenwicht proberen sportverenigingen betrokkenheid te creëren en zodoende leden- en vrijwilligers aantallen in stand te houden of deze zelfs te vergroten.

### 5.3 Beantwoorden van de onderzoeksvraag

Voordat toegekomen wordt aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag kunnen er met behulp van de kennis uit onderdeel 5.2 en de analyse van de zes clubs al enkele conclusies getrokken worden. De besturen van de zes clubs focussen zeer sterk op een benadering waarin alle leden en vrijwilligers zo veel mogelijk gezamenlijk worden betrokken bij de club en het te voeren beleid. Dit eist een voornamelijk transformationele leiderschapsrol van deze besturen. In plaats van te kiezen voor een hiërarchische transactionele leiderschapsstijl worden verantwoordelijkheden laag in de club neergelegd. De trend van mutual support naar service delivery is ook zichtbaar bij deze zes clubs. De clubs worden professioneler gemanaged en het groeiende consumentisme wordt erkend. Ouders worden mondiger en eisen een hoogwaardige dienst voor het jaarlijkse lidmaatschapsgeld dat ze betalen voor hun kind. Dit versterkt het individualisme.

RKSV Wittenhorst en SV Den Hoorn laten zien een grote sociale controle in de club te hebben ontwikkeld, waardoor grotendeels de vier structurele kenmerken in het model van Kingston en anderen (2009) worden afgezwakt. Het model van Kingston en anderen (2009) veronderstelt echter wel dat hoge populatie heterogeniteit afwijkend gedrag bepaalt. De conclusie uit dit onderzoek vindt het tegenovergestelde. Een homogene populatie leidt tot een sterk groepsgevoel en gelijke normen en waarden, maar deze kunnen sterk conflicteren met die van andere groepen buiten de wijk. Zoals werd beaamd door een van de deskundigen, kunnen culturele verschillen, zichtbaar in temperament, grotendeels verklarend zijn voor het ontstaan van excessen. De culturele verschillen kunnen tevens tot uiting komen wanneer teams van verschillende afkomst en wijk tegen elkaar spelen.

Relatief onderbelicht in de literatuur, benadrukken de zes clubs de grote rol van de ouders in het opvoeden van hun kind. Ouders worden in grote mate gezien als katalysator voor het gedrag van het kind en zijn er vaak ten onrechte van overtuigd dat hun kind veel beter is en de top kan halen. Terwijl juist ouders het belang van winnen moeten temperen en het plezier van het kind in het spel als belangrijkste moeten zien.

Hiermee kan er ook een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

**Hoe kunnen besturen van amateur voetbalclubs het gedrag van hun jonge mannelijke leden op een indirecte manier beïnvloeden zodat excessief gedrag op en rond het veld beter beheersbaar wordt?**

De KNVB maakt duidelijk dat clubs die goed georganiseerd zijn en een duidelijk beleid voeren ten aanzien van normen en waarden te maken hebben met minder excessen. Het onderzoek bevestigt deze uitspraak. Het heeft duidelijk gemaakt dat een goede organisatie, duidelijke verwachtingen en verantwoordelijkheden en het temperen van het belang van winnen hele belangrijke factoren zijn om meer respect en sportiviteit op het veld te creëren. Daarbij tonen de clubs aan dat het effect van een gezamenlijke benadering waarin verschillende groepen binnen de clubs actief worden betrokken zeer positief werkt. Maar ook een persoonlijke benadering is hiermee te combineren. Zo laat SV Den Hoorn zelfs zien dat met een club van ongeveer 1000 leden een persoonlijke benadering waarin het bestuur streeft naar veel face-to-face contact mogelijk is.

Dit rapport kan geen antwoord geven op de vraag waarom clubs maar zelden werken met het principe van discriminatie om excessief gedrag beter in de hand te houden. Discriminatie is hier bedoeld om te toetsen of een nieuwe speler in de cultuur past en als elk ander lid een positieve bijdrage wil leveren aan de club. Discriminatie krijgt hier de vorm van een screening, die alleen door RKS V Wittenhorst echt wordt toegepast.

Amateur voetbalclubs moeten kijken naar het belang van kick-off bijeenkomsten, intakegesprekken en informatiesessies om normen en waarden effectief over te brengen. Maar op deze bijeenkomsten is helaas vaak maar een beperkt aantal jongeren bereikt. Daarom zijn juist de trainer en leider essentiële schakels in een jeugdteam om gedragsregels duidelijk te maken. De Fair Play Steward en Fair Play

kaart laten zien dat preventieve benaderingen zijn vruchten afwerpt en op het veld het nodige gedaan kan worden. Tot slot belicht het contact van de clubs met sociale partners de grotere rol die clubs (kunnen) gaan innemen in de maatschappij.

#### 5.4 Een blik op de toekomst

Hoewel het wel van invloed is, is de vraag of sociaal-economische status een dusdanig grote invloed heeft als wordt aangenomen in de literatuur. Zo ontkent dit rapport ook niet de sociaal-economische status van de Marokkaanse jongeren die verantwoordelijk zijn geweest voor de dood van Richard Nieuwenhuizen. Echter, de aandacht moet uitgaan naar familie omstandigheden en de rol van de ouders in de opvoeding van deze jongeren. In plaats van te richten op afkomst en sociaal-economische status zullen clubs serieus moeten kijken naar de verschillende normen, waarden en verwachtingen als het gevolg van cultuurverschillen tussen groepen. Deze cultuurverschillen kunnen significant verschillen als gevolg van een verschillende aanpak in de opvoeding door de ouders.

Door een blik te werpen op de toekomst, vraag ik mij af wat verwacht kan worden van een voetbalclub in de Nederlandse maatschappij. En wat is de rol van de voetbalclub? Een opvoedende rol kan niet zomaar worden aangenomen. Amateur voetbalclubs hebben al te maken met een groot aantal uitdagingen en veranderingen. Aan de andere kant is voetbal een sterk middel tot integratie en correctie van gedrag. De interactie met partners wordt daarom door het merendeel van de clubs gezien als noodzakelijk en onderdeel van hun rol als club. 'Positief Voetbalklimaat Tilburg' met TSV Gudok en de vergaande samenwerking van RKS V Wittenhorst met scholen en lokale overheden zijn goede voorbeelden. Zijn dit soort partnerschappen tussen clubs, scholen en lokale overheden effectief, om daarmee zo goed als alle aspecten van het leven van een jongere te omvatten? En zo ja, is er een toekomst om deze partnerschappen uit te breiden naar grootschalige stadsprojecten waarin verschillende sportverenigingen, overheden, het nachtleven en scholen actief zijn?

## Referenties

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press

van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld. Opgevraagd op 24-08-2013 via <http://bottenburg.com/downloads/111.%20Van%20Bottenburg%20-%20Om%20de%20sport%20verenigd.%20Instituties%20in%20de%20sportwereld.pdf>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row

Centraal Plan Bureau & Sociaal Cultureel Planbureau (2000). *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: SDU

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78

Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Management*, 13(4), 456-467

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of Management Systems*, 3(3), 49-54

Handy, C. B. (1988). *Understanding voluntary organizations*. Harmondsworth: Penguin Books

Hassmén, P., & Blomstrand, E. (1995). Mood state relationships and soccer team performance. *The Sport Psychologist*, 9, 297-308

Hunter, A. (1985). Private, parochial and public school orders: The problem of crime and incivility in urban communities. In: Suttles, G. D. & Zald, M. N. (eds.). *The challenge of social control: Citizenship and Institution building in modern society*. Norwood, NJ: Ablex

Kerr, J. H. (2006). Examining the Bertuzzi-Moore NHL ice hockey incident: Crossing the line between sanctioned and unsanctioned violence in sport. *Aggression and violent behavior*, 11(4), 313-322

Kingston, B., Huizinga, D., & Elliott, D. S. (2009). A test of social disorganization theory in high-risk urban neighborhoods. *Youth & Society*, 41(1), 53-79

KNVB (2012). Rapport evaluatie aanpak excessen. Opgevraagd op 05-01-2013 via



[http://bin617-02.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/Rapport%20evaluatie%20aanpak%20excessen%20\(sa%20menvatting\).pdf](http://bin617-02.website-voetbal.nl/sites/voetbal.nl/files/Rapport%20evaluatie%20aanpak%20excessen%20(sa%20menvatting).pdf)

Lucassen, J. & van Bottenburg, M. (2004). *Sneller, hoger, sterker, beter. Kwaliteitsmanagement in de Sport*. Nieuwegein: ARKO Sports Media

Noordegraaf, M., Giesen, I., Kristen, F., van der Meulen, M., de Kezel, E., & van Leeuwen, D. (2009). Geweld tegen gezagsdragers: Preventie en aanpak van geweld tegen politie en politici. Opgevraagd op 09-01-2013 via <http://www.uu.nl/SiteCollectionDocuments/Mirko%20Noordegraaf%20-%20Hoofdrapport%20Geweld%20tegen%20Gezagsdragers.pdf>

Robinson, D. W., & Howe, B. L. (1985). Causal and mood state relationships of soccer players in a sport achievement setting. *Journal of Sport Behavior*, 10, 137-146

Sigman, A. (2009). *The Spoilt Generation: Why Restoring Authority Will Make Our Children and Society Happier*. Londen: Piatkus

Wilson, G. V., & Kerr, J. H. (1999). Affective responses to success and failure: A study of winning and losing in rugby. *Personality and Individual Differences*, 27, 85-89

***Bestuur aan de bal: Excessief gedrag in het Nederlandse amateurvoetbal*** kijkt vanuit een organisatorisch en bestuurlijk perspectief naar het excessieve gedrag van jongeren op Nederlandse sportvelden.

***Bestuur aan de bal*** legt de nadruk op de invloed en organisatie van besturen van amateur voetbalclubs in Nederland, maar is meer dan alleen toepasbaar op het Nederlandse amateurvoetbal.

Dit rapport combineert een sociologische invalshoek met een bestuurlijke kijk op de aanpak van excessief gedrag onder jongeren in het voetbal. Sinds de dood van Richard Nieuwenhuizen is een groot aantal initiatieven gestart, door de KNVB maar met name bij voetbalclubs zelf.

Een bestuur is de aangewezen speler om excessief gedrag beter beheersbaar te maken binnen de club. Dit rapport biedt hands-on tools die dit mogelijk maken. Het is een stap naar een prettige en veilige sportomgeving waarin iedereen met plezier kan sporten.

Het bestuur is aan de bal.

